

22.05.2018

Kandidatnr:

748949

333425

“Smi mens jernet er varmt og motivasjonen på topp”

- En studie av digital læring i onboardingprosessen



(Bilde er hentet fra hjemmesiden til Upside learning)

BCR3102:

BACHELOROPPGAVE

HR og Personalledelse

Antall ord: 13 750

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

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på tre fantastiske år ved Høyskolen Kristiania og bachelorstudiet i HR og Personalledelse, våren 2018. Vi har hatt mange inspirerende forelesninger og samtaler, men det er en foreleser som har skapt et ekstra engasjement hos oss, Tore Fagernes. Det var derfor naturlig for oss å oppsøke han ved skolestart høsten 2017 for diskusjon av tema og etter et møte begynte ballen å rulle på HR-teknologi. Dette er et tema vi synes er veldig spennende og dagsaktuelt, men noe vi dessverre ikke har fått tilstrekkelig kunnskap om gjennom studiet. For å slukke denne tørsten ønsket vi å ta fatt på temaet på egenhånd i vår bacheloroppgave. Samtalene med Tore skapte et så stort engasjement rundt temaet at den ene studenten fikk seg en deltidsstilling hos en ledende leverandør av digitale HR-systemer i Skandinavia, som har gitt oss et unikt innblikk og mulighet til å anskaffe nødvendig informasjon.

Vi ønsker å rette en stor takk til Tore Fagernes og ikke minst vår fantastiske veileder Hans Erik Næss, som har gjort seg svært tilgjengelig underveis i prosessen. Med hans hjelp sitter vi igjen med et resultat vi er fornøyd med. Tusen takk til alle våre 5 travle HR-ledere som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen vår og dermed bidratt til vår utdanning.

Til alle medelever, forelesere og støttepersoner ved Høyskolen Kristiania - tusen takk for 3 flotte år og tusen takk for oss.

God lesning!

Oslo, 22.05.2018

Sammendrag

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke hvordan learning management systems (heretter kalt LMS), i dag blir benyttet i fem bedrifter innen varehandel. Fokuset er på årsaken til benyttelse, med vekt på temaet motivasjon samt hvordan de benytter systemet mer praktisk, med vekt på temaet læring. Det har resultert i følgende problemstilling:

Hvordan benyttes LMS i onboardingprosessen i fem norske private bedrifter innen butikkhandel med over 700 ansatte?

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende to forskningsspørsmål;

1. Det antas at den nyansattes motivasjon for læring er på topp ved oppstart i ny jobb, men hva er årsakene til at bedriftene bruker LMS i onboardingprosessen?
2. Et LMS har som hensikt å øke den nyansattes kompetanse. Hvilke tiltak og funksjoner i LMSet bruker bedriftene for å skape læring?

Som metodisk tilnærming har vi benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign. Vår datainnsamling består av innhenting av eksisterende forskning og relevant litteratur, samt gjennomføring av fem semi-strukturerte dybdeintervjuer. Utvalget består av fem informanter med ledende HR-stillinger, en fra hver bedrift. Som grunnlag for analysen har vi transkribert og fargekodet alle intervjuene og satt disse funnene opp mot den aktuelle teorien.

Konklusjonen vår viser at bedriftene oppgir mange av de samme årsakene til å benytte et LMS i onboardingprosessen, både i deres bakenforliggende behov og potensielle gevinster. Derimot viser det seg at de ansattes motivasjon for læring i oppstartsfasen ikke var en avgjørende begrunnelse for bruken. Bedriftene har også flere fellestrekk i hvilke funksjoner de benyttet i LMSene, for å skape læring.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| 1.0 INNLEDNING | 5 |
| 1.1 PROBLEMSTILLING | 7 |
| 1.1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL | 7 |
| 1.1.1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1..... | 7 |
| 1.1.1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2..... | 7 |
| 1.2 AVGRENSNING | 7 |
| 2.0 TEORI | 8 |
| 2.1 HR-TEKNOLOGI | 8 |
| 2.1.1 LMS SYSTEMER | 10 |
| 2.2 ONBOARDING..... | 11 |
| 2.2.1 BAUERS MODELL FOR VELLYKKET ONBOARDING | 13 |
| 2.3 MOTIVASJON..... | 14 |
| 2.3.1 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI | 14 |
| 2.4 KOMPETANSE | 15 |
| 2.4.1 KOMPETANSETILTAK | 15 |
| 2.5 LÆRING | 16 |
| 3.0 METODE | 17 |
| 3.1 FORSKNINGSDSIGN OG VALG AV KVALITATIV METODE..... | 17 |
| 3.2 UTVALGSSTRATEGI OG DATAINNSAMLING | 18 |
| 3.3 ANALYTISK FREMGANGSMÅTE | 21 |
| 3.4 ETIKK | 22 |
| 3.5 METODOLOGISK KVALITETSSIKRING | 23 |
| 3.5.1 VALIDITET | 23 |
| 3.5.2 PÅLITELIGHET | 24 |
| 4.0 DATAANALYSE OG DISKUSJON..... | 24 |
| 4.1 GENERELLE FUNN | 24 |
| 4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 | 26 |
| 4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 | 33 |
| 5.0 KONKLUSJON..... | 39 |
| 6.0 LITTERATURLISTE | 41 |
| VEDLEGG 1: INFORMERT SAMTYKKE | 44 |
| VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE | 45 |
| VEDLEGG 3: TRANSKRIBERING OG KODING | 47 |

1.0 Innledning

HR-landskapet er i kraftig endring og hovedårsaken utpekes å være teknologi og dens hurtige utvikling. Dette skaper både muligheter og utfordringer som HR-faget vil møte i fremtiden når det kommer til endring og krav innenfor digitalisering i ”den fjerde industrielle revolusjon” (Seres, 2016), hvor det gjelder å produsere smartere, mer effektivt og sørge for overlevelse i en tøffere global konkurranse (Seres, 2016). En av mulighetene som har oppstått for HR-medarbeidere er benyttelsen av teknologiske verktøy i kompetanseutvikling (Bersin, 2017). Her har det beveget seg fra tradisjonelle kurs eller klasseromsopplæring til læring via digitale læringsplattformer også kalt LMS (Carmean, Davis og Wagner, 2009).

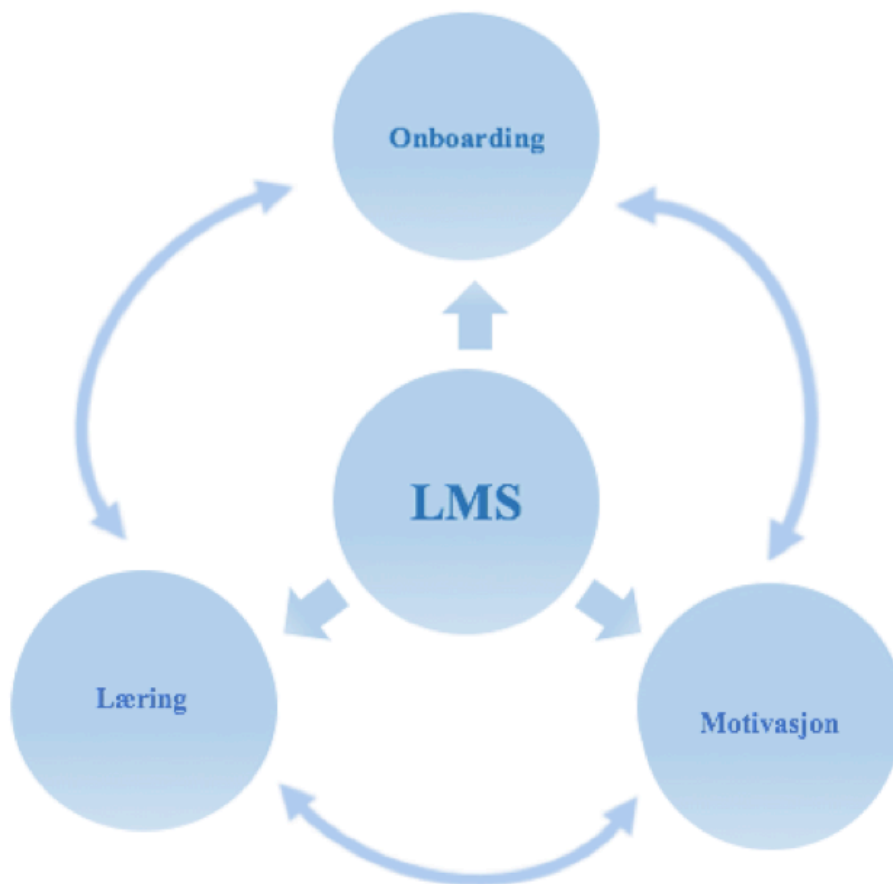
En situasjon hvor et LMS kan bidra til en effektiv og vellykket prosess, derav rekruttering, er onboarding. Når rekrutteringen er gjennomført trenger den nyansatte opplæring for å forstå sin rolle, arbeidsoppgaver og kulturen i bedriften. Onboarding blir dermed det første steget i å utvikle gode medarbeidere, og legger grunnlaget for å skape verdifulle ressurser bedriften kan beholde i lengre tid. Ansatte som slutter etter kort tid, eller ikke leverer tilfredsstillende resultater, kan regnes som en feilansettelse (Skorstad, 2008), og det er anslått at feilansettelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner årlig (Dagens Næringsliv, 2006).

Organisasjonens turnover er ofte høyest blant nyansatte (Farber, Griffeth og Hom sitert i Allen 2006, 237), og nyansatte beslutter om de vil bli værende i løpet av de første seks månedene (Aberdeen Group, 2006).

Det er derfor grunn til å tro at bedrifter vil tjene på å gjennomføre gode onboardingprosesser slik at de nyansatte velger å bli værende i bedriften og blir mer effektive. Dagens nyansatte er dessuten en annen generasjon med andre krav til arbeidsgiver enn tidligere, de begynner ikke lenger i et selskap med sikte på å være der i femti år. Derfor blir det viktigere å komme raskere i gang med ansettelsen og de nyansatte må tilegne seg mer av den nødvendige kunnskapen underveis i prosessen (O’Boyle, Atrack og Monahan 2017). Likevel forteller Bauer (2010, 13) at 32% av ledere verden over sier at onboardingprosessen de ble presentert for i ny jobb var for dårlig, selv om hele 76% av bedrifter påstår at de har implementert eller i ferd med å implementere en formell onboardingprosess (Aberdeen Group, 2006). Dette kan tyde på at bedrifter enten nedprioriterer en slik prosess, eller mangler kunnskap om hvordan den blir vellykket.

Vår innfallsvinkel til denne problematikken er at det er flere sammenhenger mellom HR-teknologi (LMS), onboarding, motivasjon og kompetanseutvikling (Læring) som må belyses for å gjøre prosessen bedre. I den innerste sirkelen av modellen under (figur 1) har vi LMS som vi antar påvirker ut mot onboardingprosessen, motivasjon og læring. I den ytterste sirkelen går pilene begge veier for å illustrere antakelsen om at de har en gjensidig påvirkningskraft.

Figur 1. Konseptuell modell



Motivasjonen for læring antas å være størst ved oppstart i ny jobb (Skorstad, 2008), fordi de nyansatte har et indre ønske om å klare den nye jobben de har fått. Den nyansatte behøver å få nødvendig kunnskap for å utføre arbeidet, og ofte iverksettes kompetanseutvikling og læringstiltak som igjen anses som en nøkkelaktivitet for suksessfull onboarding. Den nyansatte ønsker selv å få den tilstrekkelige kunnskapen til å utføre jobben, og motivasjonen er et resultat av forventninger til egen ytelse som tilhører tankegangen til den kognitive

læringsmotivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 93). Kompetanseutvikling i form av å benytte et LMS i onboardingprosessen kan derfor skape læring, og gi den ansatte den nødvendige kunnskapen og dekke den faglige delen av onboarding. Med denne kunnskapen i bakhånd kan vi se viktigheten av god opplæring, rett kompetanse, men også at et LMS kan bidra til å gjøre denne prosessen mer suksessfull. I lys av dette oppstår spørsmålet: Brukes denne kunnskapen i måten LMS blir benyttet i onboardingprosessen? Dette vil vi undersøke videre i vårt studie.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i det overnevnte har vi formulert følgende problemstilling: Hvordan benyttes LMS i onboardingprosessen i fem norske private bedrifter innen butikkhandel med over 700 ansatte?

Vi har kjennskap til at organisasjonene har et implementert LMS og benytter det i onboardingprosessen. Siden målet med onboarding er å forvalte nyansattes motivasjon slik at den tjener bedriftens samlede kompetanse som konkurransefortrinn, har vi to forskningsspørsmål.

1.1.1 Forskningsspørsmål

1.1.1.1 Forskningsspørsmål 1

Det antas at den nyansattes motivasjon for læring er på topp ved oppstart i ny jobb, men hva er årsakene til at bedriftene bruker LMS i onboardingprosessen?

1.1.1.2 Forskningsspørsmål 2

Et LMS har som hensikt å øke den nyansattes kompetanse. Hvilke tiltak og funksjoner i LMSet bruker de for å skape læring?

1.2 Avgrensning

Vi berører i denne oppgaven store temaer som HR-teknologi, onboarding, kompetanseutvikling, læring og motivasjon. På bakgrunn av oppgavens omfang ser vi oss dermed nødt til å avgrense oppgaven, selv om temaene påvirker hverandre og gir en naturlig begrensning.

I vår bacheloroppgave ønsker vi å gå dypere inn i temaet HR-teknologi, men vi vil kun ta for oss verktøyet LMS og derav kun bruken av det. Vi kommer til å isolere benyttelsen av LMS til onboardingprosessen og ikke som et generelt kompetansetiltak. Selv om onboardingprosessen i praksis anses som en del av rekrutteringsprosessen ser vi at det teoretisk anses som et kompetansetiltak i form av læring og ikke mobilisering eller anskaffelse. Dette fordi at man ved mobilisering eller anskaffelse av kompetanse tilegner seg den nødvendige kompetansen gjennom en rekrutteringsprosess, mens vi i denne oppgaven ser på utvikling gjennom læring via digitale plattformer for en nyansatt med hensikt å dekke et gap hos den nyansatte. Dette kan være en sertifisering eller liknende.

Litteraturen påpeker også et skille innen det faglige og kulturelle aspektet av onboardingprosessen og benyttelsen av LMS setter også begrensninger ved at vi kun tar for oss den faglige opplæringen (Bauer, 2010). Selv om LMS i dag også åpner for samspill mellom kollegaer har det visse begrensninger som ikke lar seg overføre teknologisk. Da vi kun snakker om det faglige setter dette videre føringer for definisjon av kompetanse. Linda Lai (2013), deler kompetanse opp i 4 komponenter og vi vil kun ta for oss kunnskapskomponenten. Innen læring og motivasjon vil vi ta for oss det kognitive perspektivet.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres teori som ligger til grunn for vårt perspektiv i senere diskusjon og analyse av funn. Først vil vi presentere teori som omhandler HR-teknologi generelt, før vi begrenser oss inn på oppgavens fokus, LMS. Deretter vil vi gi en gjennomgang av onboardingprosessen, før vi går inn på motivasjon hvor vi spesifiserer oss ytterligere med kognitiv motivasjonsteori. Videre fremlegges teori angående kompetanse hvor vi trekker ut kunnskapselementet i den valgte definisjonen. Så følger kompetansetiltak, og da i form av læring som er det avsluttende avsnittet.

2.1 HR-teknologi

HR-teknologi er det store overordnede temaet i denne oppgaven, og kan defineres som teknologi i form av verktøy skapt for å støtte HR-prosesser og oppgaver som en HR-medarbeider besitter. Som innledningsvis nevnt ønsker vi ikke å fokusere på selve teknologien, men på bruken av den. I følge Catalystone dekker dagens HR-systemer hele

spekteret knyttet til styring og ledelse av de menneskelige ressursene som for eksempel fraværsregistrering, rekruttering og som vi skal ta fatt på i denne oppgaven – kompetanseutvikling.

Utfordringen er at teknologien utvikles i et så høyt tempo at det kan hindre oss i å høste de potensielle produktivetsgevinstene. Deloitte's Global Human Capital Trends 2017 har utarbeidet to figurer som illustrerer dette gapet mellom teknologiens bratte utvikling mot organisasjonens evne til å skape gevinst i form av økt produktivitet (figur 1). Figur nr. 2 viser et enda mer nyansert bilde av gapet, og viser at det enkelte individ raskere tilpasser seg den nye situasjonen og anvender nyvinninger, mens virksomheter henger etter og lover og regler ligger enda lenger etter.

Figure 1. What *appears* to be happening

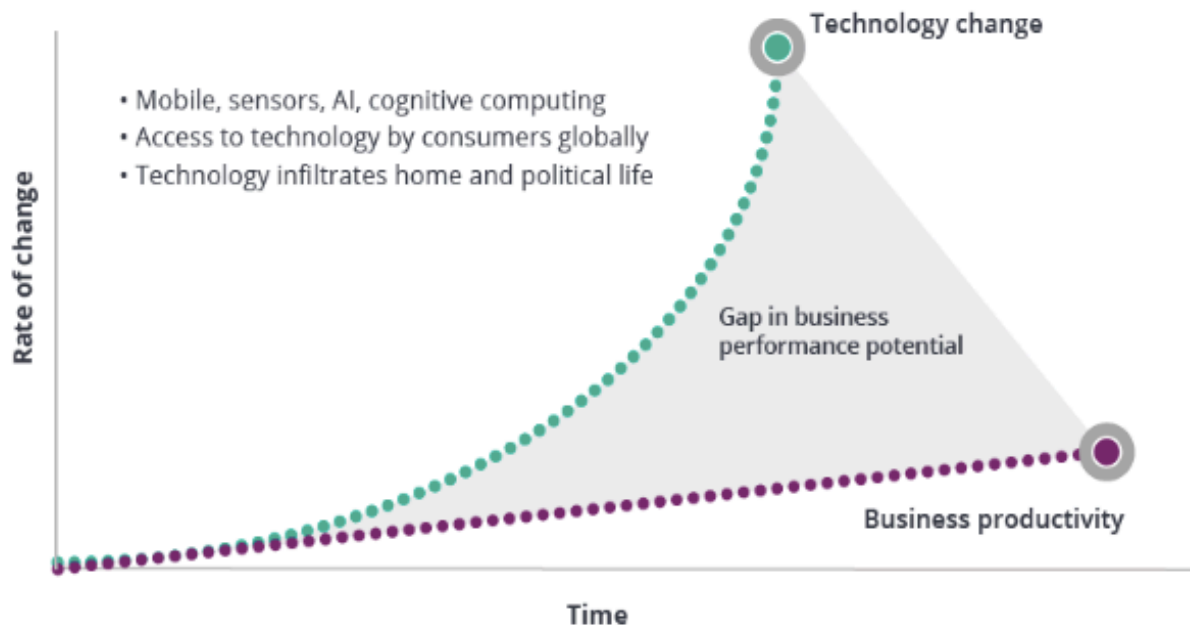
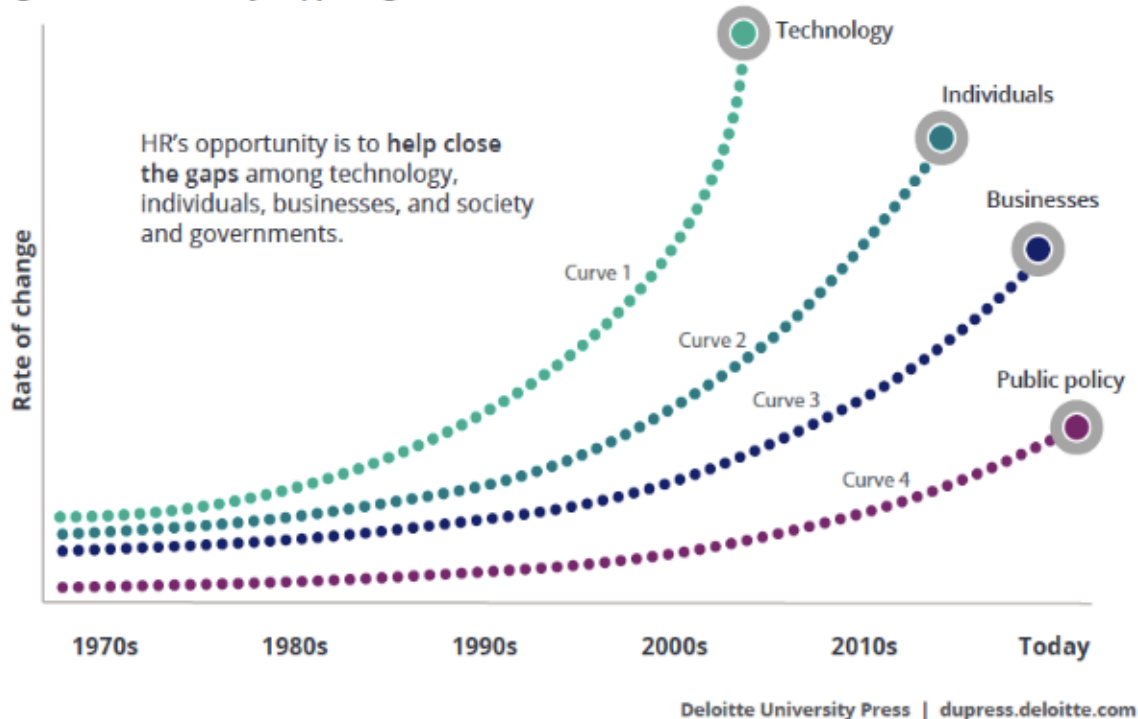


Figure 2. What is really happening



(Figurer fra dupress.deloitte.com)

Dette gapet lar seg tydeliggjøre ytterligere gjennom LMS-systemer, fordi vi kan se hvordan brukeren tilpasser seg raskere enn endringer i selve systemet og bedriften. Gjennom en kvalitativ tilnærming til hva LMS kan brukes til, søker vi å ”bygge bro” mellom organisasjon og ansatt.

2.1.1 LMS systemer

LMS står for Learning Management System, på norsk kalt digital læringsplattform. LMS er et digitalt eller web-basert system for å tilgjengeliggjøre ulike læringselementer. Disse settes sammen til kurs og treningsprogrammer distribuert som nettbaserte kurs eller e-læring. Det gjør det mulig å planlegge, skape og levere innhold på en strukturert måte, samt organisere og tilrettelegge læringsinnholdet og administrere brukere i et nettbasert system. I de fleste læringsplattformene kan brukerne kommunisere seg imellom ved hjelp av chat, forum eller e-post. Læreren kan enkelt følge studentdeltakelse å vurdere progresjon, ferdigheter og gi tilbakemeldinger. En online læringsplattform kan også gi brukerne muligheten til å bruke interaktive funksjoner som gjengede diskusjoner, videokonferanser, og diskusjonsfora (Songedal, 2015).

Tilgjengelig teknologi gjør det mulig å utvikle svært fleksible løsninger, der man for eksempel integrerer tekst fra lærebøker med blant annet bilder, film, databaser, diskusjonsgrupper eller elektroniske konferanser. På grunn av den teknologiske utviklingen er IKT-basert læring i dag først og fremst et læringsmedium fremfor en selvstendig læringsmetode. Kvaliteten og resultatet av den IKT-baserte læringen avhenger av i hvilken grad og hvordan man trekker de øvrige læringsmetodene, og tar hensyn til grunnleggende læringsprinsipper (Lai 2013, 130). De vanligste funksjonene i et LMS er tester/quiz, video, tekst, samt virtuelle klasserom. Disse funksjonene blir ofte brukt i forbindelse med kurs, sertifiseringer, etterutdanning og informering gjennom læringsplattformer. Noen velger også å benytte seg av ulike apper, og det nyeste på markedet er gamification/simuleringsspill. Gamification gjør det mulig å lære gjennom å utføre oppgaver via spillportaler hvor en virtuelt agerer med for eksempel kunder.

Noen av fordelene med et LMS er blant annet at det kan være tids- og kostnadseffektivt ved at opplæringskostnadene reduseres, økt tilgjengelighet ved at flere kan delta og økt fleksibilitet med tanke på når man lærer. Ofte er denne type læringsprosess uavhengig av tid og sted, noe som gir den som skal lære større kontroll over læringsarbeidet. Dette innebærer at den som skal lære aktivt må søke etter informasjon, og blir dermed ikke bare en passiv mottaker av informasjonen. Det viser seg å ikke alltid gi et positivt læringsutbytte ved at den som lærer har kontroll (Olsen 2014). I et eksperiment utført av Granger og Levine, fra 2010 (sitert i Olsen 2014, 276) viste det seg at funnene på høy grad av selvstendig læring ikke var positivt relatert til scorene på kunnskapstesten. Begrunnelsen var at opplæringstiden i LMS ofte blir redusert i forhold til situasjoner der du har en lærer, og at dette ikke viser seg å være gunstig når læringsinnholdet er komplekst. En annen utfordring ved å benytte LMS er at teknologien setter få begrensninger når det gjelder informasjonsmengde, og utfordringen blir derfor å sørge for at den som lærer ikke blir overlesset med informasjon som ikke er direkte relevant (Olsen 2014, 276). Det er interessant for oss å både utforske fordelene og ulempene ved å benytte et LMS, da vi ønsker å undersøke hvilke funksjoner de bruker for å skape faglig læring i onboardingprosessen.

2.2 Onboarding

Onboarding defineres som den prosessen en nyansatt skal gjennom for å integreres fullt og helt i virksomheten. Dette innebærer at den nyansatte skal tilegne seg den rette kompetansen og de ferdighetene som kreves for arbeidet, forstå de kulturelle normene, den sosiale atferden

og hva som forventes (Filstad 2016, 193). Med andre ord er det prosessen der en bistår en nyansatt med å tilpasse og integrere seg i virksomheten, både sosialt og faglig.

Onboardingprosessen starter når en ansettelseskontrakt er signert og dermed før den nyansattes første arbeidsdag. Lengden på programmet for nyansatte varierer, men et opplegg over seks måneder er vanlig (Mikkelsen og Laudal 2014, 179).

Å ha en strategisk tilnærming til onboarding er ifølge Bauer (2010) en av de viktigste oppgavene for å effektivisere opplæringen til en nyansatt. Alle virksomheter har ulike fremgangsmåter for opplæring av en nyansatt, men et felles mål vil være å raskest mulig få den nyansatte til å føle seg velkommen, og å være produktiv i sin nye stilling for å nå virksomhetens øvrige mål (Bauer 2010, 1). Bauer oppsummer at gode onboardingprogrammer av nyansatte blant annet fører til økt grad av arbeidstilfredshet, organisasjonsforpliktelse, lavere grad av turnover, høyere ytelsesnivå, karriereeffektivitet og lavere nivå av stress. Hvor formelle og omfattende onboardingprogrammer er varierer mellom ulike virksomheter, men forskning viser at de onboardingprogrammene som anses som de mest effektive er formelle (Bauer 2010, 2-6).

På tross av dette kommer det frem i en forskningsrapport gjort av Abardeen (2015) gjengitt i Garg (2017), at kun 32% av alle virksomheter, som planlegger å forbedre deres rekruttering i de kommende år, har en formell onboardingprosess. En formell onboarding har et sett av nedskrevne handlinger og prosedyrer som skal bistå den nyansatte til å tilpasse seg arbeidsplassen, både faglig og sosialt (Bauer 2010, 2). Den uformelle onboardingens fremgangsmåte foregår derimot slik at den nyansatte lærer og tilpasser seg jobben uten en eksplisitt organisatorisk plan. Et LMS som opplæringsverktøy gir en formell onboardingprosess.

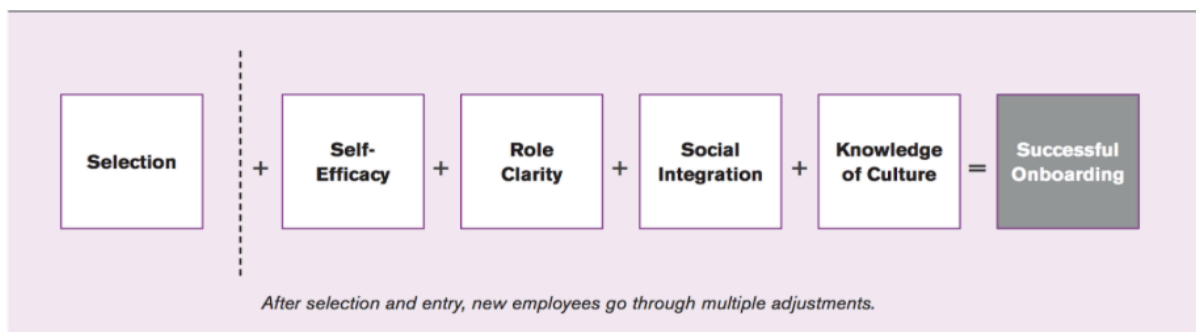
Videre skiller Bauer (2010, 3) mellom tre ulike måter å tilnærme seg onboarding på: passiv, med potensial og proaktiv. Hun argumenterer for at de fleste virksomheter har en eller annen form for onboardingprosess for nyansatte, men at det som skiller dem er graden av hvor godt prosessen er forankret og hva som er systematisk planlagt. I en passiv onboarding får den nyansatte kun innføring i generelle regler og rutiner, og lite forståelse av kulturen og sosial integrasjon. Ved onboarding med potensial får den nyansatte mer innføring i det grunnleggende fra passiv onboarding, men også en bedre forståelse for organisasjonskulturen (Bauer 2010, 3). Proaktiv onboarding er derimot systematisk organisert og har en strategisk

tilnærming til Human Resource Management. Ifølge Bauer (2010, 4) er det kun 20 % av alle organisasjoner som oppnår dette nivået.

2.2.1 Bauers modell for vellykket onboarding

Som nevnt kan onboardingprosessen deles opp i to hovedkategorier. På den ene siden er det avgjørende at den nyansatte tilegner seg jobbrelevant kunnskap og forstår sin rolle i organisasjonen. På den andre siden er det viktig at den nyansatte tilegner seg kunnskap om og blir et etablert medlem av det sosiale samspillet, samt kulturen i organisasjonen. Disse to generelle prosessene er i modellen for vellykket onboarding (illustrert under) integrert i de fire ulike tilpasningene som en ansatt bør gå gjennom etter en ansettelse for å gi en suksessfull onboarding. Disse fire avgjørende nøkkelpunktene er self-efficacy, role clarity, social integration and knowledge of culture (Feldman 1981; Bauer, Bodner, Erdogan og Truxillo 2007; Bauer 2010).

Figur 3. En forskningbasert modell av onboarding



Kilde: Bauer (2010, 6).

I vårt studie vil vi som nevnt innledningsvis kun ta for oss opplæringsaspektet i onboardingprosessen som utgjør det faglige da vi ser på koblingen mellom onboarding og digitale læringsystemer. Vi vil derfor kun ta for oss det første nøkkelpunktet i figur 3, self-efficacy, da dette integrerer den faglige prosessen av onboarding. Ved at den nyansatte føler seg trygg i utføringen av sine arbeidsoppgaver, vil vedkommende føle seg mer motivert noe som vil gi større sannsynlighet for å lykkes. For at den nyansatte skal kunne utføre de påkrevde arbeidsoppgavene er det avgjørende at den tilegner seg nødvendig kunnskap for utførelse av disse. Virksomheter bør ha som mål i onboardingprogrammet å øke selvsikkerheten til en nyansatt når det kommer til arbeidsoppgaver og at de har den

tilstrekkelige kompetansen. Dette har vist seg å bidra til økt tilhørighet og tilfredshet, samt redusere turnover (Bauer 2010, 4).

2.3 Motivasjon

For å øke den nyansattes kompetanse kreves læring og for å skape læring behøves motivasjon. Siden dette er et mangetydig begrep, vil vi avklare hva vi legger i det. Motivasjon kommer fra det latinske ordet “bevege” som omhandler hvilke drivkrefter som får oss til å handle, forklare retning av atferden vår og målet med handlingene våre. I det daglige brukes motivasjon som en forklaring på hvorfor et individ gjør noe eller utfører en handling. Motivasjon kan påvirkes av indre og ytre faktorer som stimulerer atferd, beslutningsevne, interesse og energibruk i forhold til hva som skal foretas (Gjerde, 2010). Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”.

2.3.1 Kognitiv motivasjonsteori

Motivasjon i seg selv er et omfattende tema med mange teoretiske perspektiver. Vi har valgt å fokusere på kognitiv motivasjonsteori. Premisset for dette perspektivet er at mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg. Handlingene er et resultat av rasjonelle bevisste valg og er den mest sentrale driveren til menneskelig atferd. Motivasjonen er da et resultat av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93-97). Kognitiv motivasjonsteori kan igjen deles opp i disse tre; forventningsteori, målsettingsteori og evalueringsteori.

Kort fortalt er *forventningsteori* forventninger til arbeidsplass, arbeidsoppgaver og motivasjon som et resultat av dette. Arbeidet man utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker. Det pekes på tre typer overveielser som er ekstra viktig for hvor stor innsats man legger i jobbsammenhengen: subjektive forventninger (om innsats vil gi resultater), instrumentelle overveielser (om innsatsen fører til belønning), og valensvurderinger (den subjektive verdien av belønningen) (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97-99). *Målsettingsteori* hevder at motivasjon er et resultat av forventning om å oppnå det man ønsker å få ut av jobben sin, og fremmer målets betydning som motivasjonskraft. Et mål gir en indikasjon på hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig. Viktige prinsipper innenfor målsettingsteori er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100-101). Kognitiv *evalueringsteori* legger vekt på

evalueringen av oppgaven iboende motivasjonsverdi. Motivasjon gjennom utfordringen og gleden ved å utføre arbeid som interesserer, engasjerer, gir mening og er av betydning for den enkelte. I denne teorien skilles det mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger i selve arbeidet. Det er dette som er de selvbestemte handlingene som gir oss glede i det vi gjør. Ytre motivasjon er motsetningen til den indre og legger fokus på de eksterne godene. Motivasjonen er “ytre” fordi belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen. Dette er tradisjonelle belønninger i form av for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfall avhengig belønning, for eksempel status i form av stillingsopprykk. Her er arbeidet et redskap for å oppnå den belønningen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.4 Kompetanse

Ifølge Linda Lai (2013) handler kompetanse om potensial, det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål gjennom egne ressurser. Det å være kompetent er altså ikke ensbetydende med å ha høy kompetanse, men at en har rett kompetanse sett fra de oppgaver dagen og fremtiden innebærer (Lai 2013, 13). Lai definerer kompetanse som ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai 2013, 46). Da vi i dette studiet undersøker kompetanseutvikling i form av digital læring vil vi kun fokusere på kunnskapselementet i Linda Lai sin definisjon av kompetanse. Kunnskap kan beskrives som en persons data- eller informasjonsbase som viser til det en person vet eller det man tror man vet (Lai, 2013). Lai skiller videre mellom formell og uformell kompetanse. Formell kompetanse er den kompetansen som lar seg dokumentere basert på utdanning eller kurs i regi av godkjente tilbydere, utdanningsinstitusjoner eller kursarrangører. Uformell kompetanse er kompetanse man har utviklet utenfor utdanningssystemet eller planlagte tiltak (Lai 2013, 54). Da vi i vår oppgave tar for oss kunnskapslæring gjennom teknologiske hjelpemidler snakker vi om formell kompetanse.

2.4.1 Kompetansetiltak

Det er blitt stilt kritiske spørsmål til påstanden om at all satsning på kompetanse lønner seg. Eksempelvis mener Lai (2013) det har ledet til en volumorientert og lite planmessig satsing på kompetanse i mange organisasjoner. Den økende trenden kan også grunne i at den menneskelige kapitalen stadig blir viktigere for organisasjoner. Dermed blir det også viktigere

å investere i å tiltrekke seg ”de beste”, og utvikle ansatte som utgjør organisasjonens menneskelige kapital (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Lai (2013, 15) skiller mellom fire kompetansetiltak for å få den nødvendige kompetansen; anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling. I denne oppgaven tar vi for oss onboardingprosessen som i teorien ofte faller mellom to tiltak, anskaffelse gjennom rekruttering og utvikling. Den nødvendige kompetansen er innhentet gjennom en rekrutteringsprosess, men det kan være mangler og hull i kompetansen eller ønske om å gi nødvendig organisasjonsspesifikk kompetanse. Dermed settes det i gang tiltak for å utvikle den nyansattes kompetanse. Vi har lagt vekt på kompetanseutvikling da selve tiltaket med læring gjennom digitale læringsverktøy for de nyansatte er et utviklende tiltak. Strategisk kompetanseutvikling er å gjennom målrettede tiltak oppnå læring, altså ny eller endret kompetanse (Lai 2013, 17).

2.5 Læring

Kompetanse og læring går hånd i hånd da systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen. Det finnes mange ulike definisjoner på læring men på tross av variasjoner, er det en viss enighet om at læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd. Kunnskapselementet er også noe som går igjen i definisjonene og er i all hovedsak det vi ønsker å studere i denne oppgaven. Som tidligere i oppgaven har vi valgt å fokusere på Linda Lai sin definisjon: “Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial” (Lai 2013, 119). På tross av at den i sin helhet er for bred for vårt formål med oppgaven, gir den oss mulighet til å utforske kunnskapselementet separat.

Det finnes ulike former for læring. Sosiologiske, behavioristiske og kognitive er eksempler på noen av de (Dysthe, 1999). I dette studiet vil vi kun ta for oss den kognitive tilnærmingen da denne er den mest dominerende og relevante retningen for våres problemstilling. Dette fordi kognitiv læringsteori handler om hvordan informasjon tilegnes, behandles og lagres - som er med på å endre måten vi tenker og handler på (Mikkelsen og Laudal 2014, 257). Kognitiv læringsteori er eksplisitt og kjennetegnes ved at den vektlegger den enkeltes rolle, forståelse og indre motivasjon, samtidig som den også er implisitt ved at den tar hensyn til at den som lærer ikke behøver å være bevisst på at det skjer (Lai 2013, 121). I vårt studie ser vi på den eksplisitte læringen da man gjennom LMS ikke er på uformelle steder som ved kaffemaskinen, i kantinen eller i gangene på arbeidsplassen.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign og valg av kvalitativ metode

Valg av forskningsdesign går ut på å ta stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2010, 73). Valg av metode angir hvilke fremgangsmåter som skal benyttes for å kartlegge virkeligheten, og har som formål å skaffe informasjon for å svare på en bestemt problemstilling eller et bestemt spørsmål.

Vi har sett på et fåtall informanter i samme bransje og deres benyttelse av LMS i onboarding prosessen, uten å generalisere til en større populasjon som er vanlig ved kvantitativ metode. Vi ønsket å få et mer detaljert bilde på selve bruken av LMS, og hevder at kvalitativ metode ga mer rom for å skape dialog med brukere om svar på problemstillingen. Mens kvantitativ metode vil gi oss tall, grafer og harde fakta kunne kvalitativ metode åpne for flere perspektiver og subjektive vurderinger av et fenomen. Gitt av personer som i dette tilfellet er kvalifisert til å mene noe om det (Jacobsen, 2015).

På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte kvalitativ metode. Metoden ga oss mulighet til å svare på problemstillingen og våre forskningsspørsmål da vi ønsket mer rik informasjon angående hvorfor og hvordan de benytter LMS på nyanserte, enn hva en spørreundersøkelse tillater oss å få kjennskap til. Vi så likevel utfordringer og svakheter med metodevalget da kvalitative dybdeintervjuer var en vanskelig metode å benytte seg av. Dette fordi det krevedes mye erfaring og gode teknikker for å mestre både utformingen av gode spørsmål, samt utførelsen av selve intervjuet (Ringdal, 2013).

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene var det naturlig at datainnsamlingen i hovedsak er primærdata. I dette studiet ønsket vi å samle inn primærdata for å øke påliteligheten som i kvalitative studier omhandler å øke den interne validiteten. Den interne validiteten viser til samsvar mellom informantens respons og forskerens beskrivelse av denne responsen (Jacobsen, 2015). Andres analyser og tolkninger av informantenes svar kan prege resultatet grunnet blant annet forskerens subjektivitet. Videre fikk vi også mulighet til å innhente nøyaktig den informasjonen vi trengte, samt følge opp informantenes svar for å få et rikere bilde, belyse presentert forskningsspørsmål og problemstilling. Det var riktignok mer

tidkrevende, men da sikret vi i mye større grad å innhente data som var relevant for å kunne svare på problemstillingen.

De vanligste måtene å samle inn primærdata på er gjennom spørreundersøkelser, intervjuer og observasjoner. For å få frem informantens kunnskap og erfaring i detalj kan man benytte seg av dybdeintervjuer, som også gir anledning til å se verden fra informantenes side, men da gjennom deres uttalelser og ikke egen observasjon (Kvale og Brinkman 2009, 21; Jacobsen 2015, 139). Utvalget i dybdeintervjuer består ofte av få respondenter for å skape nærhet og tillit mellom intervjuer og informant (Ringdal 2013, 243). På bakgrunn av dette består utvalget i denne oppgaven av fem HR-direktører fra samme bransje, men fra ulike organisasjoner. Vi mener den beste muligheten til å belyse våres problemstilling var gjennom deres antatte høye kompetanse og tidligere erfaringer. Selv om observasjoner kunne gitt oss et enda rikere bilde av hva de faktisk gjør og hvordan de benytter LMSet i praksis, var det ikke en aktuell metode for datainnsamling, grunnet manglende tilgang til å gjennomføre et slikt studie.

3.2 Utvalgsstrategi og datainnsamling

Som tidligere nevnt kjennetegnes kvalitative metoder ved at man ønsker mye informasjon fra et fåtall informanter. Hva som anses som et tilstrekkelig utvalg er vanskelig å definere og avgjøre på forhånd (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 113). En annen begrensning kan være hvor mange intervjuer det praktisk er mulig å gjennomføre. Da vi ønsket å ha tak i ledere i store travle organisasjoner gjorde vi en overveielse av behov og tidsbegrensninger. Antallet informanter er videre hovedsakelig satt etter hvor mange vi har kontaktinformasjon på og hvor mange vi har kjennskap til at benyttet LMS i onboardingprosessen. Vi tok kontakt med samtlige av disse, hvor fem av lederne sa seg villig til å delta. Dette er i følge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016) et intensivt utvalg, der 3-5 eksperter intervjues uten å være ekstreme av noe slag. Dette kjennetegnes gjennom våres kriterier for utvalget, der det var viktig for oss at personene var HR-sjefer, hadde beslutningsmyndighet, styringen på HR-teknologien og var involvert i planlegging og prosesser for onboarding.

Rekrutteringen av lederne ble gjort via arbeidsplassen til den ene studenten, gjennom en markedsundersøkelse angående trendene av LMS og onboarding, i de 300 største private norske bedriftene, utført av studenten vinteren 2017-2018. Utvalgslisten til undersøkelsen ble bestilt via Experian, og studentene har fått godkjenning av arbeidsgiver til å bruke denne

listen i bacheloroppgaven. Vi plukket ut en tydelig definert bransje vi ønsket å undersøke fra listen, og benyttet personalia til å kontakte informantene via telefon. Vi kontaktet kun ledere vi viste benyttet et LMS i onboardingprosessen (noe vi fikk kjennskap til via markedsundersøkelsen), da vi ikke ønsket å studere om de benytter det, men hvordan. Utvalget vårt ble da fem HR-ledere i fem norske private bedrifter innen butikkhandel, med over 700 ansatte, som benytter LMS i onboardingprosessen.

Disse fem HR-lederne ble så dybdeintervjuet. Intervjuguiden og spørsmålene ble utarbeidet på grunnlag av relevant teori fra vår litteraturgjennomgang. Spørsmålene er av åpen form, til forskjell fra et strukturert intervju hvor spørsmålene er faste. Slik vil informantene få anledning til å komme med personlige synspunkter. Gjennom egenskapene til en semi-strukturert intervjuguide, med hovedpunkter og retningslinjer for samtalen, ønsket vi en større fleksibilitet til å skape en god flyt i intervjuet enn med strukturerte intervjuer. Det ga mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål som vil bidra til gode og mer utfyllende svar fra informantene. Samtidig kunne det avklare eventuelle misforståelser og gjør at en kan gå dypere inn på det som er av spesiell interesse. Riktignok kan en uerfaren intervjuer spore av underveis, derfor ble det viktig å forholde seg til intervjuguiden som setter rammer for samtalen. En viss struktur gjorde det også mulig å sammenstille svarene til de ulike informantene i etterkant (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 151). Ved å bruke den samme intervjuguiden i alle intervjuene ville vi også få en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Intervjuene ble gjennomført i begynnelsen av april 2018, og lengden på intervjuene varierte fra 20 til 30 minutter. Intervjuenes variasjon kom av taletempo, formidlingsevne og ønske/behov for å dele informasjon. Vi fokuserte på at intervjuene skulle bygge på en vanlig hverdagslig samtale. Hensikten var å lettere kunne utveksle og produsere kunnskap, og å gjøre samtalen dypere og mer profesjonell (Kvale og Brinkmann 2009, 22). Intervjuene foregikk via telefon hvor respondentene befant seg på sin arbeidsplass og vi på et grupperom på Høgskolen Kristiania. Da vi ikke fysisk hadde anledning til å sitte med respondentene, grunnet deres travle arbeidsdager, uttrykket vi likevel at vi ønsket at de satt uforstyrret. Dette fordi vi ønsket at informantene skulle ha anledning til å uttrykke egne meninger og tanker om temaet, uten å bli påvirket eller være avhengig av andre i omgivelsene. Målet vårt var å få informantene til å fortelle om sine erfaringer knyttet til temaet LMS i onboardingprosessen slik at vi i etterkant kunne tolke betydningen opp mot valgt teori.

Informantene ble informert om temaet på forhånd og fikk tilsendt intervjuguiden slik at de hadde mulighet til å forberede seg og reflektere over svarene før selve intervjuet. Fordelen med dette var at spørsmålene ikke kom som en overraskelse for informantene og at vi antageligvis fikk enda dypere, gjennomtenkte svar. Ulempen kan være at informantene skaper egne tolkninger som ikke samsvarer med intensjonen av spørsmålene, som kan påvirke svarene deres. En annen ulempe er at informantene også kan komme med informasjon som er pyntet på. Det kan være en fiks ferdig presentasjon av hvordan bedriften ønsker å fremstå, og ikke hva de faktisk etterlever. Svar som kan være hentet fra deres nettside eller personall håndbok, hvor toppledelsen nøye har formulert hvordan det optimalt skal gjøres, istedenfor å fortelle sannheten med styrker og svakheter i det de faktisk utfører. Dette kalles ”impression management” eller på norsk, inntrykkshåndtering (Peck og Levashina, 2017).

Før vi presenterte spørsmålene under selve intervjuene, innledet vi med å kort fortelle om agendaen for intervjuet, samt grunnlaget for vår bacheloroppgave. Intervjuguiden ble bygget opp etter vår konseptuelle modell med de 4 temaene; LMS, onboarding, motivasjon og læring. Dette utgjorde 18 spørsmål, eksklusive oppfølgings spørsmål. Vi forberedte en liste på forhånd over aktuelle oppfølgings spørsmål, som ikke var en del av selve intervjuguiden. Slik sikret vi minst mulig påvirkning på intervjusituasjonen og for å opptre så nøytrale som mulig. Metoden bidrar i større grad også til å redusere sjansen for å stille ledende spørsmål (Ringdal 2013, 244). Oppfølgings spørsmål er relevante dersom det er en risiko for å bli utsatt for PR-versjonen av hva informantene mener, altså den overnevnte ”impression management”. Dette blant annet fordi informanten må svare på stedet og ikke får tid til å reflektere eller søke opp et ønsket svar. På denne måten øker sannsynligheten for mer ærlige svar, men kan også føre til at informantene lukker seg. Vi startet intervjuene med spørsmål som i liten grad krevde refleksjon for å opparbeide tillit til oss som intervjuere, for deretter å ta for oss temaene som krever litt mer personlig utdyping. De første spørsmålene var ikke direkte koblet til forskningsspørsmålene, men hadde til hensikt å avdekke om intervjuobjektet hadde tilstrekkelig kunnskap til å svare på de videre spørsmålene. Deretter følger spørsmål med hensikt å kartlegge deres grad av tilpasning og struktur for onboarding, ment for å støtte opp under besvarelsen av problemstillingen. De påfølgende spørsmålene har som hensikt å svare på forskningsspørsmålene, og avslutningsvis stiller vi to mer praktiske spørsmål. Det ene spørsmålet gir rom for å fylle ut det de eventuelt ikke har hatt anledning til gjennom våre spørsmål, som de likevel finner relevant.

Alle intervjuene blir tatt opp med båndopptaker med hensikt at etterarbeidet av materialet skal bli mest mulig korrekt. Vi har i tillegg en notatblokk hvor vi kan skrive ned bemerkninger vi gjør oss underveis. Dette kan være dersom informanten oppgir noe vi synes er spesielt viktig eller om det er noe vi må undersøke i etterkant. Vi vil begge være tilstede under alle intervjuene, men kun en av oss kommer til å utføre selve intervjuet da det foregår over telefon og kan skape forvirring for respondenten. Årsaken er at vi ønsker muligheten til å diskutere intervjuene i etterkant og hindre misforståelser.

Intervjuguiden ble fulgt ganske nøyaktig ettersom den var bygd opp etter en logisk rekkefølge. Om informanten beveget seg over på andre temaer som kunne virke interessante, fulgte vi dette opp med oppfølgingsspørsmål. Vi hadde derfor anledning til å undersøke relevante poenger som dukket opp underveis i samtalen (Jacobsen 2015, 149-150). Dersom informasjonen ble irrelevant for vår undersøkelse, forsøkte vi å se om det forelå noen misforståelser i deres tolkning av spørsmålene. Vi hadde en nysgjerrig og aktivt lyttende fremtoning, noe som forhåpentligvis førte til at informantene åpnet seg mer og kunne fortelle dypere om egne erfaringer. Vi ønsket å gjøre det enkelt, med ett spørsmål av gangen, samtidig som vi prøvde å unngå spørsmål som kunne besvares med ja/nei. I overgangen mellom spørsmålene benyttet vi oss av samtalevendere, som typisk ”det neste vi skal snakke om er”. Fokuset vårt var på informantene slik at de kunne besvare i sitt tempo.

3.3 Analytisk fremgangsmåte

Å analysere innsamlede kvalitative data kan være krevende ettersom det ikke finnes noen oppskrift eller teknikk for hvordan det gjøres. Hensikten er å gjøre om informasjon og observasjon til vitenskap (Ringdal 2013, 249). Vår kunnskap og innsikt i fagbegreper og vitenskapelig studier kan bidra til at vi er bedre rustet for utfordringen, og til å trekke ut essensen av informasjonen som er blitt innhentet, samt knytte det opp til ulike teorier, begreper, og modeller. Forskningsdesignet og hvilke spørsmål som stilles, danner utgangspunktet for analysen. Dessuten omhandler kvalitativ analyse å ”generalisere internt”, det vil si å finne mønstre, kontraster eller fellestrekk i materialet som sier noe annet eller mer enn hva de individuelle intervjuene ville gjort (Maxwell 2005, 115). Dette kan brukes til å forklare svaret på problemstillingen.

I etterkant av intervjuene ble alle opptakene transkribert, som vil si at det muntlige materiale ble omdannet til skriftlig form. Formålet med transkriberingen var å gjøre intervjusamtalene bedre egnet til å benyttes i analysesammenheng (Kvale og Brinkmann 2009, 188). I tillegg skal det bidra til å skape et helhetsinntrykk og en sammenfatning av meningsinnholdet i det innsamlede datamaterialet. Vi valgte å skrive ordrett ned det som ble sagt på opptakene for å unngå egne fortolkninger med hensikt å øke den interne validiteten.

Siden kvalitative data ikke taler for seg selv, er det behov for å fortolke dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 161). For å skape orden og system på en stor mengde data, fant vi det relevant å kode svarene for å få oversikt. Koding er prosessen der data analyseres, konseptualiseres, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller teori (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 205). Vi har benyttet en åpen kodingsprosedyre, hvor vi benyttet fargekoder for å markere relevante utsagn knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Fargekodene ble inndelt etter studiets fire overordnede temaer slik som intervjuguiden. Informasjon angående tilnærming til onboarding ble farget med rødt, deres erfaringer og bruk av LMS med grønn. Årsak til bruk av LMS i onboarding markerte vi blått (hvorav det som spesifikt omtalte motivasjon ble understreket) og til slutt hvordan de som skaper læring ble markert i oransje. Videre overførte vi denne informasjonen over i en matrise, med klipp og lim-teknikk, som ga oss en stor datareduksjon. Dette fordi vi ble stående igjen med kun den informasjonen som vi fant meningsfull for å besvare problemstillingen. Kategoriseringen gjorde det også lettere å analysere arbeidet i etterkant. Denne systematiske gjennomgangen av materialet og identifisering av poenger, ga oss altså kunnskap og informasjon som hjalp oss til å svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173).

3.4 Etikk

I tråd med de norske forskningsetiske retningslinjer tar vi spesielt hensyn til to krav forut for denne studien som er informasjon og informert samtykke, og konfidensialitet. Disse kravene kommer under regler for beskyttelse av individer, og går ut på grunnleggende respekt for menneskeverdet (Ringdal 2013, 454).

Kravet om informasjon og informert samtykke går ut på at de som deltar får nødvendig informasjon om prosjektet for å kunne danne seg en forståelse av hva det innebærer, om hvem som er ansvarlige for prosjektet, at det er frivillig å delta og mulige konsekvenser (Ringdal

2013, 457). Informantene ble gjort oppmerksomme på at de har krav om at informasjonen blir behandlet konfidensielt ved at ingen navn ble benyttet, noe som var et ønske fra bedriftene og informantene som deltok. Dette innebærer at informasjonen ikke skal kunne komme tilbake til dem og at dataene som er innhentet kun brukes til det de er ment for (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 96). Dermed ble de tilsendt et skjema for informert samtykke med våres signatur, klart for deres underskrift.

3.5 Metodologisk kvalitetssikring

I undersøkelser vil det i ulik grad alltid oppstå elementer som utfordrer oppgavens kvalitet. Dette innebærer hvorvidt vi har klart å få tak på det vi har spesifisert i undersøkelsesmetoden, gjennom vår metode for datainnsamling, herav dybdeintervju. Det vil være hensiktsmessig å belyse både validitet og pålitelighet for å kunne tolke våre funn fra undersøkelsen, samt trekke troverdige konklusjoner for å besvare problemstillingen.

3.5.1 Validitet

Validitet innebærer at man undersøker det man vil undersøke, og utelukker alt annet ved at spørsmålene evner å måle det som skal måles (Thurèn 2009, 3; Ringdal, 2013). Det er viktig at vi stiller de riktige spørsmålene og samler inn data som er relevante for vår problemstilling (Larsen 2007, 39). Vi brukte derfor god tid på å formulere spørsmålene så godt som mulig. Dette var svært krevende da spørsmålene både skal unngå å virke direkte ledende samtidig som de skal være formulert konkret nok til å kunne besvare det vi søker svar på. Vi forsøkte derfor å ha en balanse mellom disse to. På den ene siden lot vi være å stille direkte ledende spørsmål da dette kunne påvirke intervjuobjektet mer enn nødvendig, og forsøkte å stille de åpent nok til at informantene fikk snakke fritt og ha god informasjonsflyt. På den andre siden veiet vi opp for å likevel ha spørsmål som var egnet til å gi oss svarene vi trengte for å kunne analysere og forske på problemstillingen. For å kunne trekke slutninger basert på informasjonen vi mottok sørget vi også for å stille det vi anså som et tilstrekkelig antall spørsmål i intervjuguiden.

En solid prosess hvor en kan endre spørsmål underveis, bidrar til mer valid informasjon (Larsen 2007, 80). Ved intervjuer har en som tidligere nevnt mulighet til å foreta korreksjoner underveis. Dette gjorde vi i form av lettere omformulering og oppfølgingsspørsmål dersom informanten svarte utenfor det som var hensikten med spørsmålet.

3.5.2 Pålitelighet

Pålitelighet viser undersøkelsens nøyaktighet som sier oss noe om hvorvidt undersøkelsen er til å stole på. Dette vil si at man ved gjentatte målinger av samme eksperiment med samme måleinstrument vil få likt resultat (Jacobsen 2005, 20). Grunnet et begrenset utvalg, ytre stimuli og subjektivitet fra intervjuene er ofte pålitelighet en svakhet ved kvalitativ metode (Ringdal, 2013). Da informantene i undersøkelsen både kan påvirkes av situasjonen og av intervjueren kan det være vanskelig å sikre undersøkelsens pålitelighet. Det vil derfor være viktig at vi holder orden på intervjudataene og har en systematisk kodingsprosess for å tilfredsstille kravene til pålitelighet i denne oppgaven (Larsen 2007, 81).

Da vi valgte å utføre intervjuene over telefon var vi klare over at dette påvirket undersøkelsens grad av pålitelighet, da dette hindrer observasjon av informantenes kroppsspråk og menneskelig kontakt under intervjuene. Siden datamaterialet som innhentes vil påvirkes av forskerne og konteksten det utarter seg i står ikke kravet om pålitelighet like sterkt i kvalitativ metode. Dette grunnes at forskere gjerne har forskjellige forståelser og erfaringer av fenomenene som undersøkes, som fører til at resultatet av datainnsamlingen tolkes ulikt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231-232). Vi hadde dette i bakhodet, men så styrkene av å se informasjon fra ulike perspektiv i våres analyse og drøft.

4.0 Dataanalyse og diskusjon

I denne delen presenterer vi våre funn fra undersøkelsen og kobler det opp mot relevant teori for å besvare vår problemstilling. Vi har besluttet å kategorisere analysen etter forskningsspørsmålene. Under hvert av disse tar vi for oss ett og ett funn fra intervjuene i form av temaer. Vi fremlegger først et kortfattet sammendrag før vi begrunner og drøfter informantenes svar opp mot teori. Vi ønsker og starte med å presentere noen generelle funn som vi fant relevante for videre analyse.

4.1 Generelle funn

I følge Bauer (2019) er det tre ulike tilpasninger etter hvor godt onboardingprosessen er forankret og hva som er systematisk planlagt og vektlegges. Her finnes det store variasjoner i bedrift til bedrift, noe vi også oppdaget i vår undersøkelse. Dette var interessant for oss å kartlegge da vi mener det gir en god indikasjon på grad av struktur og strategi også i benyttelse av LMSet, som igjen hjelper å besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling.

Gjennom analyse av intervjuene har vi forsøkt å kartlegge hver av organisasjonenes tilpasning, eller strategisk tilnærming til onboarding. Selv om det foreligger variasjoner i blant annet hvor omfattende prosessene var, hadde alle bedriftene det som kan anses som formelle onboardingprosesser. Alle benyttet LMS som gir en indikasjon på at onboarding har vært et tema på dagsorden. Gjennom svarene i undersøkelsen viste alle også tydelig at de hadde prosedyrer og nedskrevne handlinger som skal bistå den nyansatte til å tilpasse seg arbeidsplassen.

Vi vil videre kategorisere fire av de fem organisasjonene til en onboarding med potensial, informant 1, 2, 3 og 4. De nyansatte får ifølge disse informantene mer kunnskap i det grunnleggende for å kunne gjøre en god jobb, enn kun regler og rutiner. Ved å benytte denne tilnærmingen inkluderer programmet også en bedre forståelse for organisasjonskulturen, men vi vil som forklart innledningsvis kun fokusere på kunnskap da det er denne kompetansen som lettere lar seg overføre gjennom et LMS. Informant 4 skilte seg riktignok noe ut og var i grenseland til en proaktiv onboarding, men etter vår vurdering mangler de kanskje noe i dag som gjør at de ikke helt riktig enda er helt i mål. Den siste av respondentene, informant 5, vurderer vi som en passiv onboarding. Vi begrunner dette ved at de benyttet et LMS, men kun til å informere om enklere prosedyrer og regler. Informanten kunne også opplyse om at de ikke hadde noen spesiell fokus på det kulturelle som støtter denne begrunnelsen.

Som vi også antok da vi valgte å kun fokusere på kunnskapselementet i Linda Lai sin definisjon på kompetanse (se avsnitt 2.4), har alle organisasjonene en formell onboardingprosess med tiltak i sine LMS. Dette med hensikt om å øke de nyansattes kunnskap, som er gode resultater for oss og for videre analyse.

Det andre vi ønsket å kartlegge i tillegg til forskningsspørsmålene var hva de anså som suksessfull onboarding. Dette var interessant fordi det sier noe om målet med å benytte LMSet. Hva ønsker de å få ut av bruken, hva er verdifullt for dem? Hva fører problemstillingen vår til? Da dette kun er støttemateriale og ikke en del av selve analysen og diskusjonen, har vi laget en oversiktstabell som viser informantenes svar:

| Informant | Suksessfull onboarding |
|------------------|--|
| Informant 1 | Når en person har gått igjennom en prosess for læring der han har tilegnet seg den kompetansen som behøves for å utføre jobben og samtidig trives godt i bedriften og blir værende. |
| Informant 2 | Når personen som blir ansatt har fått full opplæring og blitt presentert i miljøet. Personen blir værende og ønsker å bygge sin karriere i bedriften uten å forlate bedriften innen 5 år. |
| Informant 3 | Når det er gjort en rekruttering de er fornøyd med og fått den ansatte ordentlig på plass. At den ansatte har fått den kompetansen den trenger for å yte og prestere og blitt en del av gjengen. |
| Informant 4 | Når den ansatte på en effektiv og grundig måte blir så integrert i sitt arbeid og arbeidsplass at de begynner å levere resultater som ønsket. |
| Informant 5 | Når man har fått den ansatte til å prestere og levere etter de målene som ble satt, og at man har dekket bedriftens behov ved rekrutteringen. |

Tabell 1. Oversikt over informantenes svar

Selv om informantene har ulike definisjoner kan vi likevel se at det er flere fellestrekk i svarene deres; integrert kulturelt, blir værende, presterer og det interessante for oss – har fått rett kunnskap eller kompetanse. Dette fører oss til det første forskningsspørsmålet.

4.2 Forskningsspørsmål 1

Det antas at den nyansattes motivasjon for læring er på topp ved oppstart i ny jobb, men hva er årsakene til at de bruker LMS i onboardingprosessen?

I vårt studie ønsket vi å undersøke årsakene til at de utvalgte bedriftene innen butikkhandel benyttet LMS i onboardingprosessen, og spesielt hvorvidt de nyansattes økte motivasjon for læring var en av dem. HR-teknologiens utvikling og *den fjerde industrielle revolusjon* viser seg å være en av de bakenforliggende behovene for at bedriftene implementerte et LMS i onboardingprosessen. Informant 1, 3 og 4 ga direkte svar på dette, mens vi gjennom holdninger og andre utsagn kan antyde at informant 2 og 5 også er av samme oppfatning. *Tid, ressurser og effektivitet* er noe alle informantene oppga som et bakenforliggende behov, men også en gevinst de håpet å oppnå for å bidra til å skape en suksessfull onboarding. Dette gir da

full støtte sett opp mot teorien om å få den nyansatte raskest mulig til å føle seg velkommen, være produktiv og bidra til å nå virksomhetens mål. *Kvalitet* er også et element som både informant 3, 4 og 5 betraktet som et viktig argument for å benytte LMS. Det å holde orden på og å ha *kontroll* var noe som var bakenforliggende behov implementering av LMS for informant 1, 2 og 3. De hadde riktignok noen ulike perspektiver på hva de ønsket å kontrollere, men det grunnleggende behovet var det samme. Alle informantene oppga derimot at gevinsten i form av økt kontroll var noe positivt de håpet å få i dag. Det var kun informant 1 som direkte oppga å *redusere kostnadene* som en årsak i deres avgjørelse for implementering. I benyttelsen av et LMS i onboardingprosessen var informant 1, 4 og 5 enige om *tilgjengeligheten* som fordel. Informant 3 skilte seg ut med å flytte fokuset på at læringen skulle være mer *morsom* for de ansatte.

Innledningsvis fortalte vi om store og hyppige endringer innen teknologi og de stadig økende kravene for tilpasning til den *fjerde industrielle revolusjon*. Et relevant utsagn om dette kom fra informant 4:

”For det første så er vi en moderne og fremtidsrettet bedrift, og vi prøver å pushe grenser og å ligge foran i teten i denne bransjen. Vi skal være best og ledende, enkelt og greit. Og for å være det så må vi gjennomsyre det i absolutt alle ledd. Teknologien flyr ifra oss, og vi prøver så godt vi kan å henge med, og derfor måtte vi selvsagt ha gode teknologiske systemer som støtter oss og som hjelper oss å bli enda bedre”.

Modellen til Deloitte påpeker gapet mellom teknologiens bratte utvikling mot organisasjonens evne til å høste godene og få gevinst i form av økt produktivitet, og at individene tilpasser seg bedre enn organisasjonene. Utsagnet til informant 4 kan ses opp mot denne modellen da en sier at teknologien flyr ifra de, enda de gjør så godt de kan å holde tritt. Vi er gjennom intervjuet blitt kjent med at bedriften har mange unge ansatte som mest sannsynlig tilpasser seg og adopterer de teknologiske verktøyene og LMSet rask. Men at det tar lenger tid for bedriften å endre og tilpasse seg nye teknologiske muligheter som kan gi økt prestasjon og skape vinning. Selv om de andre informantene ikke ga like direkte svar angående HR-teknologiens fremtid og viktighet, taler det likevel for at de er noenlunde under samme oppfattelse. Dette da de både har implementert og benytter et LMS, samt påpeker dens mange goder og fordeler.

Men å følge med på de HR-teknologiske trendene var langt ifra den eneste årsaken til at bedriftene hadde gjort en større investering i LMS. For eksempel svarte informant 1;

”Vi så at det kunne gjøre det mindre tid- og ressurskrevende for oss å kurse de ansatte, som også da gjør at listen for å faktisk utføre de blir jo lavere, både for lederne og de nyansatte. Så ville det bli enklere å holde styr på all informasjonen og alle de ulike kursene, samtidig som at de ansatte kunne få muligheten til å se sin egen fremgang og være oppdatert på det som trengs. De kan selv også melde seg på og utføre kurs som de finner relevante for dem selv. På den måten slipper lederen å kartlegge alt som de ansatte mangler av kompetanse, som igjen sparer oss for tid og ressurser”.

Gjennom utsagnet kan det virke som at *tid og ressurser* var en viktig årsak for at bedriften implementere et LMS i onboardingprosessen, noe som også er et fellestrekk for alle informantene. Ved å ha standardiserte program som ligger klart til bruk og tilgjengelig for alle slipper en leder å enten selv kurse den ansatte, eller for eksempel å melde de på kurs hos en leverandør hvor den ansatte blant annet bruker tid på reise. Den ansatte kan ta kurset når det måtte passe uten å involvere andre i aktiviteten. Dette er også en fordel spesielt ved nyansettelser da det sjeldent rekrutteres i grupper, men heller fortløpende. I butikk varehandelen kan det tenkes at det er mye standardisert kunnskap som skal læres om de ulike produktene eller kundehåndtering, gjerne på tvers av butikkene. I slike situasjoner vil det absolutt være gunstig og tidsbesparende å benytte LMS. Tenk all den tiden det ville tatt dersom en leder i hver butikk hver tredje måned fikk en nyansatt som måtte kurses på de samme produktene og prosessene. Den ansatte trenger kunnskapen umiddelbart for å kunne fungere i jobben, og det kan derfor ikke samles opp eller forskyves.

Besparelser i tid og ressurser gir en *effektiv* opplæring som igjen bidrar til en effektiv onboardingprosess. Den ansatte får nødvendig kunnskap slik at hun eller han kan føle seg trygg og være i stand til å ta fatt på arbeidsoppgavene raskere. Dette er svært positivt med tanke på at de ansatte ikke blir værende i samme bedrift like lenge som før, som fører til at effektivitet i onboardingprosessen er under press. Effektivitet ble påpekt som en viktighet hos respondentene gjennom flere av spørsmålene våres under intervjuet. Ser vi deres svar vedrørende tid og effektivitet opp mot Bauers modell for vellykket onboarding, kan det for oss virke som at et LMS i onboarding kan bidra til at informantene oppnår nøkkelpunkt 1 self-

efficacy gjennom deres prosess. Dette punktet omhandler nettopp mestringsevne eller selvtillit til jobbutførelse. Selv om bedriftene kanskje ikke er kjent med akkurat denne modellen når de refererer til effektivitet som en viktig årsak for å benytte et LMS i onboardingprosessen, får de støtte i teorien.

Kvalitet var også en bakenforliggende årsak til implementering. Informant 4; ” *Vi ønsket å sikre en viss kvalitet i kunnskapen og kursene de ansatte fikk. Samtidig som vi som nevnt ville ha en effektiv og grundig prosess*”. Med dette utsagnet knytter informanten tid med kvalitet, ved at selv om det er effektivt så gir det også en forsikring i forhold til kvaliteten på kursene og læringen som vi kort nevnte tidligere. ”*Selv om bruken av det varierer kan vi sikre i større grad at de ansatte har den samme kunnskapen*”, uttalte informant 3. Alle nyansatte i alle butikkene får den samme kunnskapen om de samme produktene. Dette gjør bedriften solid faglig. Det er også et svært viktig element for å nå nøkkelpunkt 1 i Bauers modell, da en ansatt ikke vil ha selvtilliten eller kjenne mestring ved å ta fatt på arbeidet dersom opplæringen ikke er god nok. Ved at de opplever at de også får den samme kunnskapen de innarbeidede ansatte har, vil de også føle seg som en del av teamet og at kunnskapen de får er rett og nødvendig. Men, som informant 4 nevnte krever disse godene også at alle lederne på kryss og tvers faktisk benytter systemet. Informant 5 støttet informant 3 og 4 angående kvalitet i innhold og uttalte også at det å sikre korrekt og oppdatert kunnskap var en av årsakene til at de også implementerte et LMS i onboardingprosessen.

Informant 1, 2 og 3 hadde et behov for å samle all kunnskapen sentralt og ha en viss *kontroll* slik at kunnskapen som utleveres til alle de nyansatte oppleves som korrekt og ikke bare har høy kvalitet. Men kontroll ble ikke bare oppgitt som et behov for innføring, i spørsmålet om gevinster og fordeler oppga nemlig alle informantene at dette var noe de håpet å oppnå gjennom deres benyttelse i dag. Informant 2 påpekte det å ha spesielt kontroll på nødvendig sertifisering som behovet deres. I noen bedrifter finnes det arbeidsoppgaver som krever visse sertifiseringer gjennom lovregulering, dette kan for eksempel være å benytte en truck på lageret. Ved å ha et LMS i onboardingen vil de da sikre at de som eventuelt mangler denne kompetansen og formelle sertifiseringen får dette tidligst mulig og gjennom en effektiv prosess. Så de kan utføre denne oppgaven. Informant 2 var opptatt av å kunne se om alle som behøvde sertifisering hadde fått dette, og at de viktigste kursene var gjennomført ved opplæring. Altså ønsket de muligens kontroll i form av oversikt over de ansattes gjennomførte kurs og nye kompetanse. Informant 3 støttet dette, men informant 4 derimot svarte; ”*Det er jo*

ting som at vi kan styre kunnskapen og ha kontrollen sentralt og at det da er lett å gjøre justeringer hos alle om det kommer endringer fra en leverandør". Kontroll for de blir mer i perspektiv av å ha kontroll på selve innholdet i kursene. Hva de ansatte lærer, at de er oppdatert og får rett informasjon. Det at LMSet blir styrt sentralt gjør at de for eksempel kan justere kurs i kildesortering dersom det kommer nye lover og regler fra øvre hold. Med noen få tastetrykk så har alle som tar kurset i fremtiden den oppdaterte informasjonen, istedenfor å måtte trykke opp en fysisk håndbok for de ansatte.

Det var kun en av informantene som oppga at det var *kostnadseffektivt* å benytte LMS. Det kan tenkes at de andre informantene som har nevnt både tid- og ressurseffektivitet som behov også da inkluderte kostnad herunder. Tid er penger, men vi vil likevel trekke frem informant 1 sitt svar da det skilte seg noe ut; *"Jeg vil si en klar årsak for oss er at det er rimeligere for bedriften enn å sende alle og enhver på kurs i hytt og pine. Vi ønsket å ha et godt tilbud for våre ansatte, men det koster, så da ble LMS en god løsning for oss"*.

Som gevinster og fordeler mulig å oppnå ved benyttelse av LMS, oppga informant 1 at en klar fordel var *tilgjengeligheten* for de ansatte og deres mulighet til selv å ta initiativ om de skulle føle seg usikre på noe. At den nyansatte selv aktivt kan søke etter informasjon og har større kontroll anses også som en fordel dersom du leser deg opp på leverandørens hjemmeside. Men teorien og et eksperiment utført i 2010 av Granger og Levine viser at det ikke bare gir gevinster i form av positivt læringsutbytte. Utfordringen er at opplæringstiden i et LMS ofte blir redusert i forhold til om du har en lærer eller fadder. Jo mer komplekse kurs, jo mer negativ påvirkning hadde dette. Mulighetene med LMS om lett tilgjengelig kunnskap for de nyansatte kan likevel sees positivt i enklere arbeidsoppgaver eller produktopplæring. Som vi nevnte tidligere er det kritisk for en vellykket onboarding sett fra Bauers modell at en ansatt har selvtilliten til å ta fatt på den nye og fremmede jobben. Det at en i prinsippet kan ta et kurs hvor og når som helst, gjør at listen kanskje blir lavere og at en motivert og læringstørst nyansatt kan føle seg trygg raskere. På en annen side gir tilgjengeligheten en utfordring når det gjelder begrensning i informasjonsmengde. Det er ikke sikkert at en ansatt som har tilgang på masser av kurs føler seg beroliget av det. Kanskje vil det oppleves som støy eller at kravene om kunnskap er skyhøye. Det blir kanskje heller ikke lett å se hva som anses som viktig kunnskap til akkurat deres rolle som de ennå ikke er godt kjent med. At det skulle være *morsomt* å lære var det kun informant 3 som fokuserte på; *"Det at det forhåpentligvis er*

morsommere å lære”. Informanten beveget seg med utsagnet fra de mer praktiske og organisatoriske gevinstene til å fokusere mer på selve læringen.

Ingen av informantene oppga *motivasjon* som en bakenforliggende årsak eller fordel ved å ha LMS og temaet ble ikke nevnt av noen før vi direkte spurte om dette i intervjuet. Dette også på tross av at de hadde fått intervjuguiden på forhånd. Dette er et svært interessant funn for oss, da vi spesifikt ønsket å undersøke dette. Informant 1 var den eneste som oppga at motivasjon var en viktig begrunnelse for benyttelse av LMS, men da først når vi spurte direkte. Informanten ga oss et inntrykk av både selvsikkerhet og trygghet på temaet og at det slettes ikke var fremmed. I vår valgte definisjon på motivasjon forklares motivasjon som en retning til atferd i ulik grad av intensitet for å oppnå et mål. Den nyansatte har ofte et mål om å takle den nye jobben tilstrekkelig. Både for seg selv, nye kollegaer og den nye arbeidsgiveren, sett at dette er en jobb den ansatte ønsket å gå inn i naturligvis. Den ansatte streber etter å få selvtiliten til jobbutførelse som nevnt i Bauers modell for suksessfull onboarding. I vårt studie antar vi at graden av intensitet er høy fordi ønsket og målet om å mestre den nye jobben er høy. Dette gir da en drivkraft og motivasjon som gjør at den nyansatte handler deretter. Stor usikkerhet i en arbeidsoppgave vil kunne skape stor drivkraft og motivasjonen for å tilegne seg den nødvendige kunnskapen. Hvilken kunnskap og hvilket perspektiv informant 1 hadde angående temaet er dog uvisst, men den kognitive motivasjonsteorien er svært utbredt og anerkjent.

Ingen av informantene var uenige om at motivasjon hos nyansatte var viktig, men informant 5 var kanskje den som viste størst kontrast sett opp mot en selvsikker informant 1. Informant 5 var også relativt kort i sin besvarelse, som kan antyde at en ikke hadde like mye kunnskap eller at det ikke ble ansett som like relevant. Dette blir bare antakelser og man kan også si at på en annen side kan det være at informanten skjønnte viktigheten, men ikke følte seg like trygg på å gå dypere inn på temaet. På spørsmålet svarte informanten; *”Nei, det er ikke direkte en årsak. Det er det ikke”*. Vi stilte da et oppfølgingsspørsmål for å prøve å løsne opp for litt mer informasjon da dette også var et interessant svar. Informanten svarte på spørsmålet om en anså motivasjon som viktig for læring generelt; *”Ja, det er jo det. Men det er ikke selve grunnen for at vi bruker LMS”*. Informant 2, 3 og 4 var litt mer i midten av disse to, men informant 2 var relativ fersk i sin stilling og hadde derfor noe problemer med å svare på om dette var en direkte årsak. Informanten kunne likevel vise til at en anså motivasjon som viktig

for å lære og å bli trygg. Svaret var knyttet opp mot egen opplæringsprosess som informanten fortsatt befant seg i;

”Ta meg for eksempel, jeg er relativt ny og radaren min er på full allert etter kunnskap som kan hjelpe meg i å gjøre en god jobb. Jeg har en høyere stilling og det gjør at jeg kjenner presset for å prestere fort veldig... det er da det er viktig at vi på HR og ledere rundt omkring er obs og gir de nye medarbeiderne våre det de trenger”.

Igjen kan vi knytte oss til Bauers modell. Informanten gjør seg selv til et eksempel på at en ansatt kan ha en sterk drivkraft for å mestre arbeidsoppgavene. Ser vi dette opp mot den kognitive motivasjonsteorien hvor en handling er et resultat av rasjonelle bevisste valg, vil da motivasjonen for læring føre til at den ansatte bevisst velger å lære og øke sin kompetanse for å dekke dette behovet. Altså vil den ansatte bruke appen og søke opp kurs av egen interesse. De har en forventning til egen ytelse og handler bevisst deretter, det er deres motivasjon og drivkraft. Informanten kan riktignok ikke svare på om dette er noe de er spesielt opptatt av nå.

Informant 3 og 4 har noenlunde sammenfallende svar angående temaet motivasjon. Begge sier at det er et veldig viktig tema som absolutt burde ligge til grunn, men som likevel kanskje ikke er en direkte bevisst faktor for benyttelsen av LMS i dag. Informant 3 vektla spesielt at motivasjon kunne være høyere i oppstartsperioden, da man gjerne var litt gira og kanskje litt utrygg. Noe informanten knyttet opp mot et ønske fra den nyansatte om å lære og vite mer for å kunne føle seg tryggere. Det at den ansatte er gira kan være fordi en har en forventning til arbeidsplassen eller arbeidsoppgavene og motivasjonen blir da et resultat av dette. I situasjoner hvor den ansatte kanskje har fått ”drømmejobben”, har man skapt et bilde og noen tanker om hva som vil komme ut av den. Den ansatte kan ha forventning til at en viss innsats vil gi resultater og at den innsatsen igjen fører til belønninger som har en verdi for dem. Dette kan ses i læringsammenheng ved at om den ansatte følger med og består sertifiseringen etter et gjennomført kurs, vil en kunne “bruke truck på lageret” og at dette igjen har en verdi for den ansatte ved at det er en oppgave man ønsker og trives med. Dette kalles i den kognitive motivasjonsteorien for forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Målsettingsteorien spiller på noe av de samme forventningene, men da forventninger til måloppnåelse. Informant 1 har som tidligere nevnt at radaren hans er på ”full alert”. Det kan være at en har satt seg noen mål vedrørende hva en ønsker å få ut av den nye jobben sin. Dette målet ville ha fungert som en indikator på hva en trenger å gjøre og grad av innsats. Ens handlinger og tilegning av

informasjon, kunnskap og kompetanse blir i tilfellet påvirket av motivasjonen for å nå de målene. Evalueringsteori legger vekt på at evalueringen av oppgaven ses opp mot motivasjonsverdi, og kan være styrt av indre eller ytre belønninger. En indre belønning kan da være å føle seg selvsikker i jobben sin fordi man har tilstrekkelig med kunnskap, mens en ytre vil være å ha et fysisk diplom eller sertifisering å vise til. Så hvordan bruker de egentlig systemet til å få til denne kunnskapen og de sertifiseringene som trengs?

4.3 Forskningsspørsmål 2

Et LMS har som hensikt å øke den nyansattes kompetanse. Hvilke tiltak og funksjoner i LMSet bruker de for å skape læring?

Bruken av funksjoner er varierende fra bedrift til bedrift, men kort oppsummert har alle informantene likevel mye av det samme bare med ulik hensikt og fokus. Alle informantene benytter både video og tekst i sine kurs og opplæring for de nyansatte i LMSet, mens informant 1, 3 og 5 også bruker tester eller quiz for å etterprøve kunnskapen. Virtuelle klasserom var det kun informant 4 som brukte aktivt i dag, mens informant 1 nettopp hadde tatt det i bruk og informant 2 oppga et svar som antydte at det var noe de hadde tilgang til og vurderte. Gamification var det kun informant 4 som benyttet, men dette var ikke overraskende da det både er et relativt nytt verktøy og svært kostbart å lage.

Informant 3; *”Vi bruker video og tekst. Så er det tester eller quiz på slutten av hver leksjon. Noen mer kompliserte enn andre også er de jo varierende i varigheten etter tema”*. I følge teorien gjør et LMS det mulig for bedrifter å planlegge, skape og levere innhold på en strukturert måte samtidig som det kan organisere og tilrettelegge læringsinnholdet og administrere brukere i et nettbasert system. Tilgjengelig teknologi gjør det mulig å utvikle svært fleksible løsninger, der man for eksempel integrerer tekst fra lærebøker med blant annet bilder og film. Informant 3 og deres bedrift har en løsning som kombinerer disse tre funksjonene; video, tekst og tester.

Informant 3 var ikke alene om å benytte *video* i sin opplæring. Denne funksjonen spiller en sentral rolle for alle de fem informantene, noe vi fanget opp tidligere i intervjuet under spørsmålet om hvilke aktiviteter som inngikk i deres onboardingprogram. Det råder likevel noen forskjeller i hvor stor grad det benyttes, hvor noen av respondentene ga uttrykk for at det var en dominerende funksjon; *”vi benytter video flittig”* (Informant 1), mens informant 5

uttalte; *”Vi har vel noen videosnutter i noen av kursene også, men de er litt utdaterte”*. Informant 5 fortsatte *”Vi har en veldig enkel prosess her hos oss, og benytter egentlig bare helt enkle funksjoner og løsninger som kan gi våres ansatte tilgang til de helt standard prosedyrene og reglene som vi følger”*. Her lurte vi på hvorvidt informanten egentlig var klar over alle mulighetene systemet hadde, men da vi under intervjuet så at organisasjonen la mer vekt på å holde kostnadene nede enn å utvikle og tiltrekke seg ”de beste” ansatte - skjønte vi at fokuset deres kanskje lå et annet sted. Som oppfølgingsspørsmål spurte vi om video var en metode som ble benyttet for å gi det informanten kalte ”enkle informasjonen”, og om en kunne gi oss noen eksempler på hva. Informant 5 la da til at video og tekst var de metodene de brukte for å utgi informasjon og prosedyrer på. Utsagnet til informant 4 støtter opplevelsen av at video anses som et godt redskap for læring;

”Også er det effektivt og de ansatte krever mer i dag. De forventer å få mer av oss som arbeidsplass og at vi er teknologiske. De vil ikke lenger få kataloger med informasjon om for eksempel grønnsaker, men ved å se filmer eller ha quizer så blir det litt mer attraktivt for de å lære og det øker igjen sannsynligheten for at de faktisk får noe ut av kurset”.

Informanten trekker også inn at forventningene til hvordan læring skjer i dag er noe annerledes enn for 15 år siden. De ansatte forventer mer av arbeidsgiveren og at de er med på utviklingen. En ansatt som får presentert en video med hensikt å lære hvordan man kildesorterer hos de, vil ikke sjokkere eller kanskje skape noen reaksjon hos den som skal lære. Det er ikke noe nytt, men kanskje blitt noe man mer forventer. I teorien ser vi at selvsikkerhet til arbeidsoppgaver og tilstrekkelig kompetanse for å utføre disse har vist seg å bidra til økt trivsel og redusert turnover. Måten læringen foregår på viser seg å være en faktor for generell trivsel hos den ansatte, noe det kan virke som informant 4 har betraktet mer enn informant 5.

Tekst var også noe alle informantene benyttet. Dette er heller ingen overraskelse da det i all hovedsak har vært den dominerende måten å undervise formell kompetanse på. Informant 2 uttalte; *” Vi benytter systemet til kursing og sertifisering av ansatte og tekst og video det som vi bruker i programmet”*. Dette passer svært godt med teorien. *Tester* eller *quiz* var det derimot kun tre informanter som benyttet. Som vi så i informant 3 sitt tidligere utsagn benyttet de tester eller quiz i enden på hver leksjon, som varierte etter grad med temaet. Altså

kan vi anta at en enklere arbeidsoppgave, som for eksempel hvordan foreta en ordre, har en enklere quiz enn en mer komplisert oppgave som hvordan kunden kan legge nytt tak. Begge kan være viktige kunnskaper i bedriften, men den ene krever kanskje mindre refleksjon enn den andre. Informant 1 sa at; *“Vi har ulike aktiviteter som inngår i våres program. Nå har vi fått en app som heter play og den alene dekker mange av områdene. Den består nemlig både av video, tekst og quiz, noe som gir våres nyansatte et bredere aspekt for læring”*. De mener altså at quiz er med på å gi de variasjon i læringen og dermed også et bredere aspekt. Ulike læringselementer settes sammen i LMSer til kurs og treningsprogrammer distribuert som nettbaserte kurs eller e-læring. Som nevnt handler strategisk kompetanseutvikling om målrettede tiltak for å oppnå læring (Lai, 2013), og med utsagnet til informant 1 kan vi anta at de jobber for å ha dette gjennom sitt LMS. De refererer til et program med ulike læringsaktiviteter, men for å oppfylle kravet for strategisk kompetanseutvikling må disse aktivitetene og programmet også ha en forankring eller hensikt. Kurset som kan inkludere både video, tekst og quiz må altså ha en hensikt og ikke bare gi den ansatte ny kunnskap, men det må være et tiltak som støtter opp under målene de har satt. Informant 5 kunne også opplyse at de benyttet tester i LMSet for å kontrollere om de nyansatte hadde tilegnet seg den nødvendige kunnskapen.

Virtuelle klasserom kan antydes å være noe som er ”up and coming”. Mens informant 1 nettopp hadde implementert dette i sitt program svarte informant 2 at de har tilgangen, men ikke benytter seg av det enda. Informant 4 oppramset at de benyttet virtuelle klasserom i dag, uten å utdype ytterligere. Med virtuelle klasserom kombineres fordelene ved å ha interaksjon med en lærer og medelever, samtidig som det ikke er avhengig av sted. Det er likevel ikke like fleksibelt som en video man kan se på en app på bussen hjem, da man er låst på tidspunktet for læringen. Informant 2 virker å være mer opptatt av systemet som en hjelpende hånd. Dersom man hadde lagt større vekt på læring som en faktor i benyttelse av LMSet ville de virtuelle klasserommene kanskje allerede vært i bruk for å øke læringsutbyttet hos de nyansatte.

Informant 4 fortalte at de benyttet funksjonen *gamification*, noe ingen av de andre informantene har gjort.

”Nå nylig har vi utformet en slags app med animasjon eller gamification som det kalles. Det er et simuleringsspill om hvordan de skal agere med kunder blant annet

eller for å redusere svinn. Dette er vi kjempestolte av og her ligger vi litt i førersetet på hva som gjøres hos våre konkurrenter”.

Som de selv påpeker er dette noe som gjør at de ligger litt i det øvre sjiktet når det kommer til den teknologiske utviklingen og bruk av teknologiske verktøy i onboardingprosessen. Informanten indikerer gjennom sitt svar at de er opptatte av å kunne tilby ulike måter å lære og tilegne kompetanse på og bruker bevisst funksjoner som antas å bidra til økt engasjement og interesse hos de ansatte. Teorien sier at mange organisasjoner taper mye på å ikke investere i de riktige personene. De må ha tiltak som interesserer nøkkelpersoner og gi de den nødvendige læringen.

Funksjonene i et LMS gir ulik læring, alt ettersom hva behovet er hos de enkelte. Dette indikeres i informantenes valg av funksjoner. Informant 1, 2 og 5 gir uttrykk for at de ønsker og ta i bruk flere funksjoner, men sier i sin besvarelse at de er fornøyde hittil, kontra informant 3 og 4 som både sier og gir uttrykk for stor tilfredshet med sitt system. Allikevel kan vi se at alle de ulike funksjonene som blir benyttet gir en form for læring, vi ser video som sentralt og noe som går igjen i svarene til informant 1, 3 og 5.

I følge teorien ligger kvaliteten og resultatet av læringen i hvordan man trekker de øvrige læringsmetodene og tar hensyn til grunnleggende læringsprinsipper. Informant 1 vektla sine brukeres tilbakemelding for tilpasning av systemet og viser til ønske om å bruke systemet på kryss og tvers av butikkene like godt, alt ettersom hvilke behov de ser hos de forskjellige avdelingene. Informant 2 svarer følgende på samme spørsmål: *”Her får både de på 60 og de på 25 muligheten til å være med på digitalisering og vi legger til rette for at det skal være likt for alle. Samtidig har jeg fått tilbakemeldinger om at de ansatte synes dette gir dem mer”.* Her ser vi at læringsutbyttet ligger i at de ansatte får mulighet til å være med i prosessen og at det skal være mulighet for alle å følge med i digitaliseringen og kunne gjøre seg vant med digitale verktøy. Samtidig støtter de opp påstanden ved å fortelle oss at de ansatte føler de får mer ut av denne måten å tilnærme seg læring på. Digitaliseringen har helt klart kommet for å bli, og det vil være naturlig å tro at flere bedrifter sliter med å få dette implementert da det kan være vanskeligere for de uten kjennskap til slike systemer, enn de som er oppvokst med teknologi og digitalisering gjennom hele sitt liv. Her ser vi åpenhet for å tilrettelegge for at det skal være like enkelt for alle og et ønske om å få det til. Da vi snakket med informant 3 fikk vi følelsen av et godt implementert system. Læringsutbyttet til informant 3 blir beskrevet

ut i fra flere spektre, med både video og oppfølgende quizer som avsluttende for den nyansatte. Bedriften viser å ha et stort fokus når det kommer til opplæring av sine ansatte, noe som viser seg i deres måte å gi de ansatte kompetanseutvikling på. Ved bruk av digitale verktøy har ansatte kontinuerlig tilgang til kunnskap, siden den teknologiske utviklingen gjør det mulig å tilby lærings situasjoner som er uavhengige av tid og sted. En informant som virkelig tar teknologien på alvor er informant 4 som viser til nye måter å lære ny kunnskap på;

”Dette med gamification er jo relativt nytt her i Norge, men i USA er det noe mer utbredt. Det skal være den aller beste måten å lære ny kunnskap på, og vi har lagt mye tid og ressurser i å få dette til. Det hadde vi aldri gjort om vi ikke mente det var noe vi ville få igjen for. Vi har dessuten mange skoleelever og unge ansatte og en rulling som gjør det viktig å få alle inn i et system og kurset, og kursene må derfor ha en viss læringskvalitet og gi en god effektiv læring. Vi føler at de unge virkelig liker måten vi kurser de på og at vi gjør oss attraktive som arbeidsgivere”.

Gamification er en funksjon som ikke er like utbredt her i Norge som i andre land, enda. Dette var derfor et meget interessant funn for oss, da vi her kan få en indikasjon på hvordan spillifisering alene kan gi det samme som video og tekst til sammen. En annen faktor vi så spilte inn i kompetanseutviklingen fikk vi gjennom informant 5 som svarte: *”Vi opplever endringer i våres ansattes atferd, gjennom filmer som viser enkle prosedyrer for våres butikk”.* Noe som kan knyttes direkte til Lai sin definisjon om læring. Her får vi en indikasjon på at de ansatte gjennom animerte filmer tilegner seg ny eller endret kompetanse samtidig som det gir endringer i de ansattes atferdspotensial.

I det store og det hele virker alle informantene fornøyde og tilfredsstilte med systemet og dets funksjoner. Det vi legger merke til er at alle informantene er åpne for å gjøre små justeringer, legge til/fjerne funksjoner og tilpasse etter bruk og behov. Spesielt informant 2 som hadde klare tanker til forbedring. Allikevel var det naturlig for oss å tolke det på en slik måte at informantene uten å si det ordrett ønsket å gjøre sine funksjoner så tilrettelagt og brukervennlig som mulig, noe som senere kan vise seg å være en positiv påvirkning for læringsutbyttet til organisasjonene. Teorien forteller oss at man ved benyttelse av et LMS i onboardingprosessen kan skape læring og gi den ansatte den nødvendige kunnskapen og dekke den faglige delen av prosessen. Gjennom svarene til våre informanter kan vi se en

sammenheng med hva teorien sier om at LMS bidrar til å dekke den faglige prosessen og hvilke læringsutbytte informantene opplever.

Informant 1 svarte at de er fornøyde med funksjonene i dag, men at de ønsker å gjøre noen endringer. Som informant 1 hadde sagt tidligere legger de vekt på å kunne levere gode programmer etter hva de ser behovene er. Informant 3 skilte seg ut i sitt svar;

”Ja, jeg vil si at vi er fornøyde med verktøyet. Vi vet jo at det er mange nye trender og at noen har super fancye systemer og programmer. Men for oss og der vi er i dag handler det mer om å få de til å bruke det enn å endre det. Vi må ha systemer som passer Ola på 60 i Gol og Martin på 20 på Majorstua, og det føler jeg vi har nå. Så blir det heller bruken som må justeres.”

Her ser vi en tydelig refleksjon over hva som tilbys og hva de ønsker. Informant 3 forteller at de godt er klar over LMSets muligheter med andre systemer og programmer, men som informanten sier er det ikke der de er i dag og for dem handler det mer om å få på plass bruken av systemet. Som vi også har sett tidligere i analysen. Teorien forteller oss at kompetanse handler om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser. Dette syns vi samsvarte i stor grad med hva informant 3 svarte. Noe vi ser at også informant 4 støtter i sin besvarelse av samme spørsmål. Den eneste informanten som hadde helt klare tanker for endringer var informant 2, som i sitt svar sa:

”Vi ønsker å utvikle dette ytterligere og er ikke helt helt fornøyde. Vi ser noen mangler og klare ting vi ønsker å forbedre. For eksempel vil vi ha tilgang via mobil som gjør det enda mer fleksibelt for brukeren, og dette er allerede under utvikling. Så vi jobber med å skreddersy dette til oss og våres ansatte”.

Til forskjell fra de andre er informant 2 ikke helt fornøyd, om det skyldes tilgang via mobil eller helt andre ting er vi ikke klar over da dette ikke ble sagt noe om. Hittil har vi fått inntrykk av at denne informanten bruker systemet sitt på en veldig generell måte, noe som kan være en faktor som spiller inn på om en er fornøyd eller ei. Som vi også har fått opplyst er systemet under etablering og det vil være naturlig å anta at det i slike tilfeller enklere legges merke til klare mangler og ønsker om forbedring underveis.

5.0 Konklusjon

I denne oppgaven satte vi oss som mål å avdekke bruken av LMS i onboardingprosessen i fem bedrifter innen varehandel. Først avgrenset vi oppgaven med en konseptuell modell som vi videreutviklet en problemstilling ut i fra. Deretter lagde vi to forskningsspørsmål med hensikt å gi oss to ulike perspektiver på benyttelsen av LMS. Det ene forskningsspørsmålet omhandlet årsaken til benyttelse, hvor vi spesielt utforsket temaet motivasjon. Det andre var ment for å avdekke hvordan de benyttet systemet, hvor vi spesielt utforsket temaet læring. Deretter spesifiserte vi ytterligere avgrensninger før vi presenterte det teoretiske rammeverket vi har benyttet til å drøfte funnene våre i analysekapittelet. Videre har vi lagt frem vår metodiske tilnærming, som var en kvalitativ undersøkelse med innsamlingsmetode i form av dybdeintervju, av HR-ledere fra fem ulike bedrifter per telefon. Deres svar dannet senere grunnlaget for dataanalysen, diskusjon av funn, og konklusjon.

Gjennom analysen avdekket vi de bakenforliggende behovene for at bedriftene implementerte et LMS i onboardingprosessen. Det var noen variasjoner i antall informanter som sa seg enig i behovene, men de som ble oppgitt var; HR-teknologiens utvikling og den fjerde revolusjon, tid, ressurser og effektivitet, kvalitet, kontroll og reduksjon i kostnader. Sammen danner de grunnlaget for deres avgjørelse om anskaffelse og implementering av systemet i onboarding prosessen. Fordelene og gevinstene de anså som mulig for bedriftene å oppnå ga noe mer informasjon om hvorfor de benyttet LMSet. Tilgjengelighet, kontroll, effektivitet, kvalitetssikring, ”morsom” læring og mulighet for tilpasning er resultatet av svarene informantene oppga under dette. Da vi som antatt ved undersøkelsens start ikke hadde noen informanter som oppga motivasjon som verken en årsak eller fordel, spurte vi direkte om dette var en bakenforliggende faktor. Det interessante funnet her var at selv om de hadde lest gjennom intervjuguiden og derav sett temaet, viser det gjennom vage svar at det ikke antas å være av betydning for hvordan de benyttet et LMS i dag.

Gjennom analysen kunne vi også avdekke hvilke funksjoner bedriftene faktisk benyttet for kompetanseutvikling i deres LMS. De hadde noe ulikt fokus, hensikt og grad av benyttelse, men funksjonene de oppga var video, tekst, test/quiz, virtuelle klasserom, samt gamification. Flere av informantene ga indikasjon på at selv om de hadde noen ønsker om ytterligere tilpasninger var de generelt fornøyde med deres opplevde læringsutbytte gjennom disse funksjonene, mens noen av informantene opplevde stor tilfredshet. Dette gjenspeilet seg også

ved at det kun var en informant som ga særlig uttrykk for at de ble nødt til å gjøre noen endringer i fremtiden.

Med bakgrunn i besvarelsene av forskningsspørsmålene kan vi besvare problemstillingen; *Hvordan benyttes LMS i onboardingprosessen i fem norske private bedrifter innen butikkhandel med over 700 ansatte.* Bedriftene viser til mange av de samme årsakene til å benytte et LMS i onboardingprosessen, både i deres bakenforliggende behov og hva de ser på som gevinster å uthente. Derimot viser det seg at de ansattes motivasjon for læring i oppstartsfasen ikke var en avgjørende årsak. Det rådet igjen mange fellestrekk i hvilke funksjoner de benyttet i LMSene for å skape læring. Informantene viser og til en generell tilfredshet i hvordan de lar seg øke den nyansattes kompetanse, men kun ønsker om mindre tilpasninger for å øke kunnskapen ytterligere.

Vår konseptuelle modell viser fruktbarhet og teoretisk overførbarhet til lignende studier i lignende bedrifter, også kalt teoretisk generalisering. Samtidig kan det tenkes at våre funn er interessante for andre bedrifter av samme type og i samme posisjon. For kommende forskningsprosjekter kunne det vært interessant å etterprøvd resultatene på et større antall informanter, for å gjøre det mulig å teste forskningens validitet. Det kunne også vært interessant å gå dypere inn i LMS og for eksempel testet læringen de ansatte faktisk sitter igjen med etter å ha benyttet systemet. Da kunne man undersøkt hva det primært resulterte i. Et annet interessant funn som kunne vært interessant å forske videre på er det tydelige skillet mellom respondentenes klarhet i svar vedrørende temaene motivasjon og læring. Vi opplevde at respondentene mye lettere kunne gi svar angående hvordan de benyttet LMS for å skape læring enn motivasjonen bak.

Det hadde også vært interessant å gå dypere inn i onboarding og sett på kulturen, ikke bare den formelle kunnskapen. Da kunne man funnet ut om dette er noe som kan overføres i LMS eller om det er noen mulighet for at et LMS kan støtte den siden av en onboardingprosess. Hadde vi i tillegg benyttet oss av andre kvalitative metoder som fokusgrupper og gruppediskusjon, kunne dette vært med på å avdekke et større spekter av onboardingprosessen og styrke reliabiliteten på vår forskning.

6.0 Litteraturliste

Bauer, Talya N. Ph.D. 2010. "Onboarding new employees: Maximizing success". *SHRM Foundation's Guidelines Series*. Lesedato 8. mars 2018.

<http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>

Bersin, Josh. 2017. "HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead". *Josh Bersin Article*. Lesedato 2. mars 2018.

<https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/>

Catalystone. Catalystone – Human Capital Management. Lesedato 2. mars 2018.

<https://catalystone.com/no/hva-er-hr-teknologi/>

Carmean, Davis og Wagner. 2009. "The Evolution of the LMS: From Management to Learning". *The elearning Guild Research*. Lesedato 25. april 2018.

<https://www.blackboard.com/resources/proed/guild-lmsreport.pdf>

Deloitte. "Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends". *Deloitte University Press*. Lesedato 2. Mars 2018.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>

Garg, Amit. 2017. "Mobile Learning: How Effective Is It for An Employee Onboarding Training Program". *Upside learning blog*. Lesedato 9. mars 2018.

<https://www.upsidelearning.com/blog/index.php/2017/07/13/mobile-learning-for-employee-onboarding/>

Gjerde, Susann. 2013. *Coaching, hva hvorfor hvordan?* 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner*. 1. utg. Trondheim: Abstrakt forlag.

— — —. 2016. *Organisasjonslæring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- — —. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaspersen, Line. 2014. "Feilansettelser koster 2,4 milliarder". *Dagens næringsliv*. Lesedato 3. april 2018.
<https://www.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 4. utg. Fagbokforlaget.
- Maxwell, Joseph A. 2005. *Qualitative research design: An interactive approach*. Second edition. Thousand Oaks, CA Sage Publications
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1. utg. Cappelen Damm AS
- O'Boyle Carolyn, Josefin Atask og Kelly Monahan. 2017. "Generation Z enters the workforce". *Deloitte Insights*. Lesedato 2. april 2018.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>

Olsen, Høgvold Trude. 2014. “*Kompetanseutvikling*”. I Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM 2*. Cappelen Damm.

Peck, Jessica A. og Julia Levashina. 2016. “Impression Management and Interview and Job Performance Ratings: A Meta-Analysis of Research Design with Tactics in Mind”. *Front Psychol.* Lesedato 23. april 2018.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5309241/>

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

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. 1. utg. Gyldendal Akademisk forlag

Songedal, Peder. 2015. “Hva er en digital læringsplattform eller LMS”. *Se og Lær blogg*. Lesedato 9. mars 2018.

<http://www.seoglar.no/blogg/laeringsplattform-lms/>

Thuren, Torsten. 2009. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Visma Comenius. *Digitale IT-løsninger for Talent Management*. Lesedato 2. februar 2018.

<http://www.comenius.se>

VEDLEGG 1: Informert samtykke

Vedrørende bacheloroppgave i studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

- (NAVN) forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendig informasjon.
- Intervjuene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantenes synspunkter og erfaringer knyttet til learning management systems (LMS) i onboardingprosessen.
- Referatet fra selve intervjuet vil bli gjengitt i selve oppgaven og vil danne grunnlaget for analysen og tolkningen.
- (NAVN) vil få den endelige besvarelsen til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur 7. juni 2018.
- (NAVN) vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.
- Dersom informantene har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle kan veileder Hans Erik Næss kontaktes på TLF: 913 82 357.

Oslo, 1.4.2018

Student Carina Lindqvist Pedersen

Student Andrea Svendsen Aandal

XX

VEDLEGG 2: Intervjuguide

Innledning

- Presentasjon av oss
- Intervjuet sin hensikt og grunnlaget for bacheloroppgaven.
- Informasjon om intervjuets gjennomføring, varighet, båndopptaker og sikring av anonymitet.
- Definere oppgavens perspektiv på learning management systems (LMS), onboarding, læring og motivasjon.

Generelt

- Hva er din stillingstittel og hvor lenge har du stått i stillingen?
- Hvordan er du involvert i planleggingen av onboarding og bruk av LMS i deres organisasjon?
- Har du noen påvirkningskraft eller beslutningsmyndighet på onboardingprogrammet og utforming av LMS?

Onboarding

- Opplever dere høy turnover innen det første året av en nyansettelse?
- Hva legger du i begrepet suksessfull onboarding?
- Har dere utarbeidet noen klare grunnleggende mål og strategier for onboardingprosessen?
- Hvilke aktiviteter inngår i onboardingprogrammet deres?

Learning management systems (LMS)

- Hva heter systemet dere benytter i dag?
- Hvor lenge har dere hatt systemet?

Motivasjon

- Hvilke behov lå til grunn for å implementere et LMS i onboardingprosessen?
- Hvilke fordeler og gevinster ser dere som mulig å oppnå ved å benytte et LMS ?
- Har den ansattes motivasjon for ny jobb vært en bakenforliggende faktor i benyttelsen av

LMS i onboardingprosessen deres?

- Opplever du at dere bruker systemet i dag på en slik måte at dere drar nytte av LMSETS fordeler?

Læring

- Hvilke funksjoner benytter dere i LMSET.
- Opplever du at disse funksjonene gir det læringsutbyttet dere ønsker?
- Er du fornøyd med funksjonene og kommer dere til å gjøre noen endringer innen kort tid?

Avslutning

- Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?
- Kan vi kontakte deg dersom det er noe vi lurer på i etterkant?

VEDLEGG 3: Transkribering og koding

Informant 3

Koding:

| | |
|--|---------|
| Onboarding: Tilnærming til onboarding | RØD |
| LMS: Deres erfaringer og bruk av LMS | GRØNN |
| Motivasjon: Årsak til bruk av LMS i onboarding (motivasjon som årsak understrekes) | BLÅ |
| Læring: Hvordan de skaper læring | ORANSJE |

Generelt

1. Hva er din stillingstittel og hvor lenge har du stått i stillingen?

Jeg er HR-sjef og har vært det i vell 4 år blir det nå. Før det jobbet jeg som HR-medarbeider her.

2. Hvordan er du involvert i planleggingen av onboarding og bruk av LMS i deres organisasjon?

Vel siden det er jeg som er øverste leder i HR avdelingen så er den overordnede planen mitt ansvar, **men vi har også fleksibilitet sånn at hver leder kan påvirke og forme det litt sånn som passer hos de.** Så de større valgene og rammene kommer fra meg og mine nærmeste medarbeidere, men detaljer og mindre viktige avgjørelser er det butikklederen eller nærmeste leder som styrer. Vi synes det fungerer best slik.

3. Har du noen påvirkningskraft eller beslutningsmyndighet på onboardingprogrammet og utforming av LMS?

Ja, som sagt er det jeg som tar de større beslutningene og e-læringen er jo en av de tingene. Jeg må jo selvsagt gå videre til styre og ledelsen dersom det er store økonomiske effekter av de tingene jeg ønsker å innføre. Men nå som vi allerede har et system hos oss så tar jeg ikke små endringer eller tilpasninger videre. Da bare informerer jeg de så de vet at vi er oppdatert og følger med på trendene for det er de opptatt av. Men da er det ikke en beslutningssak, bare informasjon på de - hva skal jeg si, de mellomstore endringene da. Er det kjempe små endringer så tar jeg jo selvsagt ikke det videre.

Onboarding

4. Opplever dere høy turnover innen det første året av en nyansettelse?

Vi har ikke eksakte tall eller fører statistikk på turnover etter hvor lenge de har vært ansatt. Det kunne kanskje vært nyttig, men det er ikke noe vi følger spesielt med på i dag. I de lavere stillingene har vi jo mer turnover enn i de øvre. Men det er litt sånn det er i denne bransjen. Vi har jo flere sesongansatte på sommertid når vi har høyest pågang samtidig som det er ferieavvikling, men det er jo ikke turnover i den forstand, men et kortere arbeidsforhold som er avstemt på forhånd. Utover det vil jeg si at de fleste kanskje jobber hos oss sånn 5-10 år. På toppnivå har det vært litt rullering i det siste, men jeg vil jo si at vi er relativt stabile med tanke på turnover her også. Noen har jobbet her i 20-30 år også så vi har litt av alt.

5. Hva legger du i begrepet suksessfull onboarding?

Hm, for meg er det når vi har gjort en rekruttering vi er fornøyd med og fått den ansatte ordentlig på plass. Noen ganger krever det at vi jobber litt mer med den ansatte når den begynner, mens andre ganger skjer det litt av seg selv. Det kommer litt ann på hvor mye oppfølging og læring den ansatte trenger. Noen ganger ser vi på ledererfaringene og personen istedenfor den mer faglige kunnskapen og da må vi selvsagt fylle på mer. Noen ganger ansetter vi de som kan masse, mens andre ganger ansetter vi de som er noe, altså en god leder da for eksempel. Vi har en liten miks, og det er selvsagt lettere å ansette en som er en god leder for så å gi den personen den faglige kunnskapen den trenger for å yte og prestere maksimalt enn en som kan faget veldig godt men som trenger personlig lederutvikling. Det synes å være mer utfordrende og da kan det påvirke suksessen i onboardingen da. Når jeg tenker litt videre så vil jeg jo at en onboarding skal være effektiv og kvalitetssikret. Det er derfor vi har noen ferdige programmer alle må gjennom for å sikre visse kritiske ting. Så handler jo onboarding også om å få den ansatte til å bli en del av gjengen. Det er litt vanskeligere å sette i gang prosesser på, og i mange tilfeller noe som vi lar gå mer sin naturlige gang. Jeg vet at noen av butikkene har hatt litt fadderordninger osv, men det er ikke en fast rutine for alle.

6. Har dere utarbeidet noen klare grunnleggende mål og strategier for onboardingprosessen?

Det er ikke så lenge siden onboarding var et stort tema i HR-verden med blant annet messer og kurs gjennom HR-Norge, så når dette kom opp hadde vi et lite møte hos oss for å se hvordan vi står i dag og om det er optimalt. Flere av våre ledere og HR-medarbeidere har gjennomgått kurs de siste årene, så vi har hatt et lite fokus på det. **Når det kommer til spørsmålet så har vi ikke noen helt egne mål eller strategier, men vi har noen generelle retningslinjer også har vi skrevet litt om det og noen retningslinjer og tips og triks i lederhåndboken vi har. Denne har alle lederne tilgjengelig på intranett og kan støtte seg på den blant annet i onboarding om de selv føler de har behov for det.**

7. Hvilke aktiviteter inngår i onboardingprogrammet deres?

Vi har som jeg nevnte ikke et universalt program for alle butikkene eller hovedkontoret her, men vi har lederhåndboken som kan gi noen tips eller eksempler. Denne er under utbedring for i dag er den relativt generell, men vi ønsker å kanskje differensiere litt i type stillinger for det er stor forskjell på hva en som jobber på gulvet kanskje trenger og en som jobber i en nøkkelposisjon her på HK. Som jeg nevnte så trenger kanskje en butikkmedarbeider mer kunnskap om produktene eller hvordan vi skriver timelister og mer sånne type ting, mens en ansatt i markedsføring må ha god kjennskap om hvem vi er og hvem vi vil vise at vi er utad. Selv om vi er opptatt at de som er på gulver også opptrer i en ånd som fremmer hvem vi er, men det blir enda dypere og viktigere for markedsføringen. Så dette er noe vi skal jobbe med. **I dag har vi bare en mal på hvordan de første dagene bør være og noen fallgruver eller ting som man bør være obs på. Det er også en sjekkliste på ting som må på plass hvor de kan krysse av det som er aktuelt for de som emailkonto som alle ansatte har, data, mobil uniform osv. Også står det noen om hvor lang tid i forveien man bør være. Vi vil jo helst at alt skal være i orden den første arbeidsdagen så den ansatte opplever at vi er forberedt på de og får en god opplevelse. Når det kommer til kurs osv som jeg tenker du finner mer interessant - **så er det listet opp hvilke aktuelle kurs vi har tilgjengelig for de i systemet vårt. For eksempel så har vi ulike kurs angående varer også har vi en som er en slags intro til bedriften og så videre. Ja, også noen som handler mer om oppgaver en leder har som kontakt med leverandører. Da kan lederen for seg selv krysse av hvilke han ønsker at den ansatte skal ta, og sette en dato for dette. Så kan den nyansatte også få se listen og vite når de skal gå gjennom hva i fremtiden. Men som sagt har vi alt dette tilgjengelig, men det er opp til en hver enkelt leder hva som gjennomføres og brukes. Noen har kanskje litt mer faste rutiner enn andre.****

Og det er nok stor variasjon i hvor mye de legger i det. På hovedkontoret hender det av vi i HR støtter om det er noen viktige roller som skal inn.

Learning management systems (LMS)

8. Hva heter systemet dere benytter i dag?

Jungel map heter det.

9. Hvor lenge har dere hatt systemet?

Vi kjøpte det rett etter jeg gikk inn i stillingen min, så ca 3 år blir det da.

Motivasjon

10. Hvilke behov lå til grunn for å implementere et LMS i onboardingprosessen?

Vi ønsker som mange andre i bransjen å bli mer digitaliserte. Være med i fremtiden og på trendene. Også var det viktig for oss å samle oss litt mer sentralt. Vi har mange butikker i hele Norge og alle ledere har sin stil, men noen ting må vi styre sentralt. Vi ønsket å lage gode solide verktøy som kunne gjøre at bedriften ble mer samlet og å innføre jungle map var en av programmene vi innførte. Selv om bruken av det varierer kan vi sikre i større grad at de ansatte har den samme kunnskapen. Også er det effektivt og de ansatte krever mer i dag. De forventer å få mer av oss som arbeidsplass og at vi er teknologiske. De vil ikke lenger få kataloger med informasjon om for eksempel maling, men ved å se filmer eller ha quizer så blir det litt mer attraktivt for de å lære og det øker igjen sannsynligheten for at de faktisk får noe ut av kurset.

11. Hvilke fordeler og gevinster ser dere som mulig å oppnå ved å benytte et LMS?

Jeg mener det er mange gevinster med et slikt verktøy. Det var derfor jeg også pushet for å få det godt i gang. Avgjørelsen om å få et LMS var tatt da jeg begynte i min stilling, men jeg var med på å bestemme hvilken leverandør og med på å få det implementert hos oss. Dette er noe vi fortsatt også jobber med. Få de til å faktisk bruke det. For gjør de ikke det så får vi jo heller ikke noe av gevinsten. Det er jo ting som at vi kan styre kunnskapen sentralt og at det da er lett å gjøre justeringer hos alle om det kommer endringer fra en leverandør. Det at det forhåpentligvis er morsommere å lære, at det er lett for lederne å sørge for at de ansatte tar kursene. For de får jo rapporter om hvem som har gjennomført og om de har fått godkjente kurs. Så da har man jo mer kontroll på læringen.

12. Har den ansattes motivasjon for ny jobb vært en bakenforliggende faktor i benyttelsen av LMS i onboardingprosessen deres?

Det har kanskje ikke vært en direkte bevisst faktor. Ikke for butikkleidere hvertfall. Vi på HR er jo mer opplyst om slike ting fordi vi deltar på messer og kurs i større grad, også er det vår jobb og dele den kunnskapen videre. Men vi prøver heller å gi de gode verktøy og maler i da lederhåndboken blant annet, men vi kan ikke alltid forklare baktankene og hvorfor vi har ting som vi har eller gjør som vi gjør selv om det kanskje ville vært nyttig for noen. Vi må også holde det enkelt for at det ikke skal bli for mye og bli så støyete at de faktisk ikke bruker det. Men igjen så er jo vi i HR obs på at motivasjon kan være høyere i oppstartsfasen, man er gira og kanskje litt utrygg så man vil veldig gjerne føle seg tryggere og derfor lære og vite mer. En som skal jobbe i kassen opplever ikke akkurat gode arbeidsdager om de ikke kan kassen, så for å unngå den ubehagelige følelsen så vil man jo lære. Så da er det jo flott at lederen nettopp har disse kursene tilgjengelig så man kan redusere denne utryggheten både for de ansatte, kunden og bedriftens skyld.

13. Opplever du at dere bruker systemet i dag på en slik måte at dere drar nytte av LMSets fordeler?

Vi kan alltid bli bedre i bruken av systemet. Og det er som sagt fordi det er så store variasjoner. Vi har en eldre leder i Gol og en yngre leder på Majorstua og der er det nok store variasjoner ikke bare i hva de bruker, men hva de ansatte også kanskje er vant med av teknologiske verktøy. Samtidig som folk over alt i Norge blir mer og mer med på trendene, så her må vi passe på at de lederne også er med og bruker systemene i fremtiden.

Læring

14. Hvilke funksjoner benytter dere i LMSet?

Vi bruker video og tekst. Så er det tester/quiz på slutten av hver leksjon. Noen mer kompliserte enn andre også er de varierende i varigheten etter tema.

15. Opplever du at disse funksjonene gir det læringsutbyttet dere ønsker?

Jeg tror mange foretrekker video istedenfor tekst. Så det opplever vi som positivt for læringen. Vi har mange unge ansatte, spesielt på sommerstid og da ansetter vi også mange på kort tid, og da er det lettere og kanskje mer effektivt med video. Så stiller det litt krav

til å faktisk følge med og lære når de vet at de må ta en quiz etterpå og at de må få en viss prosent for å få det gjennomført. Ellers må de ta den på nytt. Så selv om de har et lite press tror jeg det er positivt for læringen. Det blir jo litt som en avsluttende eksamen i et fag bare i en mye mindre skala. Vi har sørget for at graden av vanskelighet i spørsmålene også varierer med hvor viktige temaene er. Det handler litt mer om at de da må følge med for de vet ikke hva de får spørsmål om, enn at selve spørsmålene er vanskelige.

16. Er du fornøyd med funksjonene og kommer dere til å gjøre noen endringer innen kort tid?

Ja, jeg vil si at vi er fornøyde med verktøyet. Vi vet jo at det er mange nye trender og at noen har super fancy systemer og programmer. Men for oss og der vi er i dag handler det mer om å få de til å bruke det enn å endre det. Vi må ha systemer som passer Ola på 60 i Gol og Martin på 20 på Majorstua, og det føler jeg vi har nå. Så blir det heller bruken som må justeres.

Avslutning

17. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

Nei, ikke om det ikke er noe mer dere lurer på?

18. Kan vi kontakte deg dersom det er noe vi lurer på i etterkant?

Ja, det kan dere. Du har informasjonen min. Ta gjerne kontakt på mail for da er det lettere å svare for meg mellom slagene her.