

BCR3103

## Bacheloroppgave

Avsluttende bacheloroppgave våren 2020

Høgskolen Kristiania - Bachelor i HR og personalledelse

Innleveringsdato: 1. Juni. 2021.

### HR business-partner, gjennom strategi, digitalisering og mulighetsrealisering

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania, Bachelor i HR og personalledelse. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Sammendrag

Formålet med oppgaven var å se på hvordan HR kan oppnå status som troverdig business-partner, ved å arbeide med strategi og digitalisering.

I arbeidet med oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i teori, av eldre og nyere dato.

Teorikapittelet er tredelt, og strukturert etter oppgavens forskningsspørsmål. Blant annet tar det for seg strategisk HR, digitale utviklingsprosesser, styrkebasert prosessledelse og kompetanseplanlegging.

Oppgaven er gjennomført som en kvalitativ studie, der empirien er hentet inn fra individuelle semistrukturerte intervjuer av fem ledere innen HR-faget. Alle informantene arbeider ved ulike organisasjoner, der både privat og offentlig sektor er inkludert. I tillegg til intervju har også jeg samlet inn data gjennom litteratur og observasjon for å støtte opp om og validere egne funn.

Siden har jeg kodet og kategorisert den innsamlede dataen, og drøftet mine funn opp mot det teoretiske grunnlaget.

Mitt hovedfunn er at HRs rolle langt ifra er utspilt, og at de kan oppnå status som troverdig business-partner ved å være proaktive endringsagenter som forankrer all HR-aktivitet til organisasjonens strategi. HR må klare å se det store bildet for å tilføre reell verdi gjennom solid forvaltning av de menneskelige ressursene. Dette muliggjøres blant annet gjennom å tørre å ta i bruk teknologi, og å håndtere utfordringer som mulighet til vekst og utvikling. På denne måten kan de bidra til å styrke organisasjonens forretningsresultater, personlig effektivitet, og tilføre interessentverdi.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er på mange måter en oppsummering av min stadig økende faglige interesse innen HR, etter tre år med studier ved Høyskolen Kristiania.

Å skrive bacheloroppgave har vært både spennende og lærerikt, men også utfordrende i denne spesielle tiden med pandemien Covid-19. Det har vært trist å miste nærhet til klassen og fagmiljøet, men samtidig har denne omstillingsprosessen vært lærerik, og tilført nye perspektiver.

Selv om jeg alene har stått for arbeidet med denne oppgaven, har det ikke vært helt uten støtte. Spesielt vil jeg rette en takk stor til Høyskolelektor Mette-Jorunn Meisland, som har veiledet meg gjennom arbeidet med bacheloroppgaven. Hennes faglige bakgrunn, engasjement, og genuine interesse har uten tvil vært en betydningsfull støtte for meg, gjennom motivasjon, utfordring og inspirasjon. Jeg takker henne for at hun har hatt troen på meg, og min oppgave. Jeg vil samtidig rette en takk til vår nye studieprogramleder, Høyskolelektor Ingvil Lid Schow som overtok denne rollen med glans, i en svært utfordrende tid for både studenter og ansatte ved høyskolen. Hennes ekstraordinære omsorg, kommunikasjonsstil og "hands-on" tilnærming har vært til stor hjelp og betydning.

Til sist vil jeg takke alle informantene som har stilt opp for meg.

Artikkelforfattere, næringslivsledere og fag-profesjonelle som med imponerende engasjement og imøtekommenhet har bidratt med faglig sparring og delt av sin innsikt, over digitale workshops, samtaler og intervjuer.

Mitt ønske er at denne oppgaven kan bidra til å utfordre oppfattelsen av HR-rollens potensial, og å inspirere HR-folk til å løfte seg selv opp og frem i takt med samfunnets endringer.

Fremtiden er nå!

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Disposisjon	3
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b>	<b>3</b>
2.1 Business-partner	5
2.1.1 Strategi	5
2.1.1 Strategisk HR	6
2.1.2 HR business-partner	7
2.1.3 Dave Ulrich - Forretningsresultater	9
2.2 Digitalisering	10
2.2.1 Fire faser for HRs digitale utvikling - Dave Ulrich	10
2.2.3 Dave Ulrich - Personlig effektivitet	13
2.3 Krise som katalysator og endringsagent	14
2.3.1 Prosessledelse	14
2.3.2 Styrkebasert prosess	15
2.3.3 Endring og organisasjonsutvikling	16
2.3.4 Kompetanseplanlegging	16
2.3.4 Dave Ulrich - Innvirkning på viktige interessenter	17
2.4 Teoretisk oppsummering	18
<b>3.0 Metode</b>	<b>19</b>
3.1 Forskningsmetode	20
3.2 Forskningsdesign	21
3.3 Utvalg og rekruttering	21
3.3.1 Utvalgsstrategi	22
3.3.2 Utvalgsstørrelse	22
3.3.3 Rekruttering	22
3.3.4 Presentasjon av utvalg	23
3.4 Datainnsamling og intervjumetode	24
3.4.1 Semistrukturert intervju	24
3.4.2 Litteraturstudie og observasjon	26
3.5 Analyse av data	26

3.5.1 Tekstreduksjon og kondensering	27
3.5.2 Koding og kategorisering	27
3.6 Etikk	27
3.6.1 Sensitive temaer	28
3.6.2 Konfidensialitet og anonymitet	28
3.6.3 Maktforhold	29
3.7 Kvalitetssikring	29
3.7.1 Validitet	30
3.7.2 Reliabilitet	30
3.7.3 Generaliserbarhet	31
3.8 Metodisk drøftelse - Styrker og svakheter	31
<b>4.0 Resultater</b>	<b>34</b>
4.1 Presentasjon av funn	34
4.2 Analyse og drøftelse	36
4.2.1 HRs bidrag som strategisk partner og støttespiller	36
4.2.2 HRs rolle i den digitale transformasjonsprosessen	39
4.2.3 Corona-krisens innvirkning på HRs strategiske prosessarbeid	43
<b>5.0 Avslutning</b>	<b>47</b>
5.1 Konklusjon og konseptuell modell	47
5.2 Anbefalinger til fremtidig forskning	51
<b>Litteraturliste</b>	<b>52</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>55</b>
Vedlegg 1. Forberedelsesnotat - Intervju	55
Vedlegg 2. Samtykkeskjema	57
Vedlegg 3. Intervjuguide (X5)	58
Vedlegg 4. Tidsplan	65

## 1.0 Innledning

### *Hvorfor hater vi HR?*

Dette spørsmålet er det lett å stille seg når man leser hardtslående artikler om HRs relevans, slik som Hammonds “Why we hate HR” fra 2005, eller Charans “It's time to split HR” fra 2014.

Spørsmålet om HR har utspilt sin rolle dukker opp i innlegg på nett, i en tid hvor verden beveger seg hurtigere og hurtigere, som en konsekvens av digitalisering og effektivisering. HR må klore seg fast i organisasjonene, mens de kjemper med å overbevise ledelsen om verdien av eget arbeid (Leveraas 2019).

I samme stund utvikles nye kompetansemodeller for strategisk HR-arbeid av “HR-guruer”, slik som Dave Ulrich, der forretningsresultater, personlig effektivitet og interessentverdi settes på agendaen (The RBL Group 2021) (Ulrich 2017).

Nye tider krever nye kompetanser for at organisasjonene skal holde tritt og forbli konkurransedyktige (NOU 2020: 2, 6)

Slik jeg ser det, et vitnesbyrd om at HR fremdeles har en fremtid, som strategisk business-partner og forvalter av organisasjonenes viktigste ressurs; Menneskene.

## 1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema

Helt siden oppstart av studiet har jeg bemerket meg at HR-rollen virker å være i en slags skvis. Jeg har møtt mennesker som beskriver HR som en utdatert og nærmest “plagsom” funksjon, som trer gammeldagse- og lite relevante tiltak ned over hodene på bedriftenes medarbeidere. På den annen side har HR tidligere fått kritikk fra øvrig hold for å være ikke være en reell strategisk bidragsyter (Hammond 2005).

Den totale holdningen til HR synes i mange tilfeller å være bemerkelsesverdig lunken, og i lys av et moderne samfunn der omstilling og utvikling blir stadig viktigere ble jeg interessert i å

undersøke hvordan HR kan ta grep for å holde seg relevant og bidra med konkret, strateginær verdi.

Min interesse for strategisk HR-arbeid har styrket seg i takt med økende snakk om utviklingstempo innen digitalisering og automasjon, og med en plutselig kontekstforandring-som følge av det globale utbruddet av COVID-19, virket behovet for utvikling og fornyelse mer presserende enn noensinne. En hverdag hvor teknologisk utvikling ikke lengre var et valg- men en nødvendighet dersom man ønsket å holde hodet over vann i markedet.

Jeg var interessert i å undersøke hvordan en rolle og profesjon som ligger posisjonert mellom “barken og veden” kan få bevist sin verdi.

Jeg ville dermed undersøke om HR kan snu på flisa og nyttiggjøre seg de nødvendige endringsprosesser og digitaliseringsbehov som samfunnet nå står ovenfor.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

På bakgrunn av det foregående konstruerte jeg meg følgende problemstilling:

*“Hvordan kan HR arbeide med strategi og digitalisering for å oppnå status som troverdig business-partner?”*

For å besvare problemstillingen valgte jeg å stille meg følgende tre forskningsspørsmål:

1. *“Hvordan kan HR bidra som partner og støttespiller gjennom strategiske leveranser?”*
2. *“Hvilken rolle bør HR ta i den digitale transformasjonsprosessen?”*
3. *“Hvordan har Corona-krisen virket inn på HRs strategiske prosessarbeid?”*

### **1.3 Avgrensninger**

Temaet for denne oppgaven er HRs rolle som business-partner, og hvordan de kan oppnå denne statusen gjennom arbeid med strategi og digitalisering. Business-partner tematikken er bred, og jeg vil derfor kun ta for med de aspektene som er med på å besvare min problemstilling. Derfor vil mitt hovedfokus rettes mot strategisk HR og solid organisatorisk forankring, HRs rolle i digitaliseringen som verktøy for å støtte opp som business-partner, og til sist innvirkningen av pandemien COVID-19 på HRs strategiske prosessarbeid. Mitt fokus ligger dermed ikke på en generell undersøkelse av strategi, digitalisering eller krisehåndtering som fenomener.

### **1.4 Disposisjon**

Denne oppgaven er bygget opp av et teori-, et metode- og et resultatkapittel samt en avslutning. I teorikapitlet rammer jeg oppgaven inn med noen innledende begreper: Business-partner, strategi, strategisk HR og HR business-partner. Videre vil jeg gjennomgående inkludere teori fra Dave Ulrich (2017). I metodekapitlet gjør jeg rede for eksplorativt og fenomenologisk design, som er mitt kvalitative metodiske forskningsdesign. I tillegg belyser jeg oppgavens etiske utfordringer, samt kvalitetssikring gjennom validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. I resultatkapitlet presenterer jeg først en grafisk fremstilling av mine funn, før jeg siden drøfter empirien opp mot valgt teori. Avslutningsvis konkluderer jeg gjennom å svare på hvert enkelt forskningsspørsmål, før jeg kommer med bemerkning til egen oppgave samt anbefalinger om fremtidig forskning.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

I starten av bacheloroppgaven måtte jeg aktivt undersøke teorien som allerede fantes på feltet, for å kunne ta mitt eget standpunkt. På denne måten kunne jeg få en oversikt over det som allerede var kjent, og hvilke spørsmål som fremdeles sto ubesvart (Skilbrei 2019, 96).



For å besvare oppgavens overordnede problemstilling- med tilhørende forskningsspørsmål, vil jeg gjøre rede for de ulike elementer som de består av.

Det blir derfor naturlig å ta en nærmere titt på blant annet temaene business-partner, strategisk HR, digitalisering og krise påvirkningsfaktor. I det følgende vil jeg presentere relevant teori som kan hjelpe til med å belyse de ulike elementene, og som samlet sett bør føre til en overordnet forståelse av de temaer som forskningsspørsmålene tar for seg, i jakten på å besvare oppgavens problemstilling.

I denne oppgaven har jeg valgt å inkludere eldre- så vel som nyere relevante bidrag, og har søkt etter teori både i fagbøker og forskningsartikler. Dette for å sette teorien inn i en historisk kontekst som belyser HR-faget og dets utvikling, fra den spede begynnelse og til i dag. Mitt håp er at dette vil legge et godt grunnlag for min empiri, og gjøre oppgaven relevant for dagens og fremtidens HR.

Forfatter- og HR-Guru Dave Ulrich, har stått på barrikadene for strategisk HR-arbeid i en årrekke (HR Norge). Gjennom hele mitt studie ved Høyskolen Kristiania har jeg blitt presentert for Ulrichs arbeid, både av forelesere og andre bransjefolk innen HR.

Hans anerkjente kompetansemodell (2017) for fremtidens HR har pekt på tre viktige faktorer som HR må rette sin innsats mot:

- Personal effectiveness ↔ Personlig effektivitet
- Stakeholder value ↔ Innvirkning på viktige interessenter
- Business results ↔ Forretningsresultater

På bakgrunn av Ulrichs strategiske bidrag innen HR-faget og hans tyngde i fagmiljøet, har jeg forsøkt å inkorporere disse fokusområdene hensiktsmessig gjennom hele teorikapittelet.

Modellen de stammer fra er utviklet gjennom forskning helt fra 1987, og har siden blitt revidert gjennom årene (Ulrich m.fl. 1987).

I april 2021 presenterte Ulrich og The RBL Group den 8. Versjonen av kompetansemodellen, men denne er enda ikke offentlig tilgjengelig i fullt format. Den teorien jeg presenterer om fokusområdene er derfor med utgangspunkt i utgave 7. av modellen (rbl.net).

## **2.1 Business-partner**

Den uformelle business-partner-modellen har eksistert i godt over 100 år, der effektive støttefunksjoner har bidratt til virksomhetens resultater. Modellen inkluderer- men er ikke unik for HR. De ulike stabsfunksjonene forsøker å finne måter å levere merverdi til topplinjevekst og lønnsomhet på bunnlinjen. De må være i stand til å levere konkret og bærekraftig verdi, for å ikke bli overflødige.

Forretningssuksess blir mer og mer avhengig av mykere organisatoriske agendaer (“soft skills”), som talent og organisasjonsevner. Det er her HR kommer inn (Ulrich og Brockbank 2009, 5).

### **2.1.1 Strategi**

Før jeg går nærmere inn på området strategisk HR, vil jeg først se på hva strategi egentlig dreier seg om.

Ordet kommer opprinnelig fra det greske språket, og betyr hærfører i krig.

Det finnes mange beskrivelser av begrepet, og en jeg mener passer godt i forretningsammenheng er Johnson & Whittingtons (2012) definisjon:

“Strategi er retning og omfang av en organisasjon på lang sikt, som oppnår fordeler i skiftende omgivelser gjennom en konfigurasjon av ressurser og kompetanse, med det mål å oppfylle interessentenes forventninger” (Wilberg 2017, 10).

For å lykkes må altså organisasjonen planlegge for fremtiden, følge med i tiden og gjøre kontinuerlige justeringer. Den må utvikle og tiltrekke riktig kompetanse, og ta hensyn til aktuelle interesser.

### **2.1.1 Strategisk HR**

Når vi nå har fått et innblikk i hvor viktig strategi er for en organisasjon, og at business-partnere er viktige støttespillere for resultatskapning, bør vi se på innholdet i et annet begrep; nemlig strategisk HR, og strategisk HR-ledelse.

Den definisjonen Johansen og Sætersdal (2018, 56) benytter seg av, stammer fra Storey mfl. (2009) og lyder:

“De valg HR-avdelingen foretar overfor de menneskelige ressursene for å nå virksomhetens mål.”

Slik jeg forstår denne definisjonen foretar altså HR beslutninger om å forvalte organisasjonenes viktigste ressurser, nemlig menneskene. Av denne tolkningen er det liten tvil om at disse ressursene bør organiseres etter- og følge organisasjonens strategi.

#### Personallederen vs. Strategen

Mellom 1980- og tidlig 1990-årene ble HR-faget praktisert uten kobling til organisatoriske målsettinger. Personallederen var koblet til HR-avdelingens arbeidsområder, uten noen generell funksjon for organisasjonen. Praktiseringen av HR var slik sett ikke forankret i overordnet strategi, og derfor er det heller ikke vanskelig å forestille seg at HR-funksjonen ikke bidro med like sterk verdiskapning totalt sett. Selv om strategisk arbeid med HR er kommet mer og mer på banen, er ikke personallederen en eliminert rolle. Personallederen kan være opptatt av arbeidsmiljøet på bakgrunn av juridiske, sosiale, politiske og humane grunner, mens den

strategiske HR-lederen alltid vil knytte sine fokusområder opp mot organisatoriske prestasjoner. (Johansen og Sætersdal 2018, 59-62).

I strategisk HR koordineres altså strategiske prosesser og operasjonelle resultater i en integrert praksis. Det er med andre ord ingen separasjon mellom de to områdene, og på bakgrunn av dette kan strategisk HR-ledelse kobles direkte opp mot organisasjonens resultater og prestasjoner (60-61).

Selv om menneskene har blitt ansett som produksjonsfaktorer og verdifulle ressurser innen strategisk ledelse i flere tiår, må denne innsatsfaktoren nyttiggjøres gjennom strategisk HR-ledelse for å oppnå sitt fulle potensial. Strategisk HR-ledelse må derav knyttes opp mot de ulike praksiser som HR-avdelingen utgjør for å gjøre en reell forskjell (61).

### **2.1.2 HR business-partner**

Ifølge Gartner (2020, 5) opererer en HR business-partner (HRBP) som ansvarlig innen fire forskjellige områder, nemlig strategisk partner, driftsleder, beredskapsperson og medarbeiderformidler. Til sammen utgjør den komplekse sammensetningen av disse ansvarsområdene og de tilhørende aktivitetene, HRBP-rollen:

#### Strategisk partnerskap

HRBP-rollen fungerer her som en støttespiller til ledelsen, og utfører en rekke viktige aktiviteter. De utvikler neste generasjons ledere, fokuserer om organisasjonsstrukturen etter strategiske mål, og forstår hvordan HRBP-rollen kan støtte virksomheten.

De må forstå virksomhetens behov for talenter, Justere HR-strategier som svar på endring i forretningsbehov, og prioritere på tvers av HR-behov.

Samtidig må de være i stand til å identifisere talentproblemer før disse påvirker virksomheten, og de må bidra med å identifisere nye forretningsstrategier.

Identifisere kritiske HR-beregninger

I tillegg skal de skape en visjon for talentstrategi i forretningsenheten, løpende vurdere HR-implikasjoner av strategiske alternativer, og ikke minst representere virksomheten.

### Driftsledelse

Driftsledelse består av oppgaver innen operasjonelt arbeid. Noen av aktivitetene som inngår i dette ansvarsområdet inkluderer blant annet kommunikasjon av organisasjonskulturen til de ansatte, vurdering av ansattes holdninger, og å følge med på trender i deres atferd.

Det må også designes HR-programmer for å støtte opp om organisasjonskulturen, kommuniseres prosedyrer og retningslinjer til de ansatte, og endelig må linjen holdes oppdatert på HR-initiativer.

### Beredskapsrespons

Innen beredskapspersonen skal HRBP-rollen bidra med umiddelbare løsninger på akutte nødsituasjoner, og et nøkkelord for alle de inkluderte aktivitetene blir derfor forberedelser. De må stå rustet til å møte ulike situasjoner. Ansvarsområdet krever rask respons på klager, og spørsmål fra linjeleder. Både lederbehov og de ansattes behov må besvares.

### Medarbeiderformidling

På dette området skapes vedvarende løsninger for den enkelte ansattes utfordringer. Aktivitetene består derfor blant annet i å håndtere konkurrerende personligheter innen virksomheten, håndtere konflikter mellom ansatte, samt å bistå i konflikt mellom ledere. Samtidig må de respondere på organisasjonsendringer og løse politiske problemer ved utførelsen av forretningsplaner.

Det er altså gjennom disse fire ansvarsområdene definert av Gartner (2020, 5) at HR utspiller sin rolle som HRBP. Alle ledd og aktiviteter har bakgrunn i virksomhetens strategi. HRBP støtter med andre ord som tidligere nevnt opp om virksomheten, ved å finne måter å levere merverdi til topplinjevekst og lønnsomhet på bunnlinjen (Ulrich og Brockbank 2009, 5).

### **2.1.3 Dave Ulrich - Forretningsresultater**

Dave Ulrich pekte i sin kompetansemodell (2017) på forretningsresultater som et av fokusområdene HR må rette sin fremtidige innsats og kompetanser mot, for å fungere som en strategisk viktig støttespiller.

Det blir derfor naturlig å se på hvordan HR kan bidra med strategiske leveranser i HRBP-rollen. I boken HR og personalledelse (Johansen og Sætersdal 2018, 63) presenteres tre hovedgrupper av strategiske leveranser, fra forskningen til Dyer og Reeves (1995) og Jiang mfl. (2012: 1265):

#### HR-resultater

Denne leveransen dreier seg om resultater som kan kobles til innholdet i personalledelse. Dette kan inkludere resultater tilknyttet medarbeideres kunnskap og ferdigheter, så vel som holdninger, atferd turnover og annet. Et eksempel på en slik strategisk leveranse er etterfølgerplanlegging.

#### Operasjonelle resultater

Denne leveransen sikter eksempelvis mot et prosjekts måloppnåelse. Både produktivitet, service, oppnådd kvalitet og nyskapning er resultater som HRBP skal levere på. Et eksempel på en slik strategisk leveranse kan være effektivisering gjennom omstruktureringen av virksomhetens kontorbygg.

#### Økonomiske resultater

Denne leveransen dreier seg om resultater tilknyttet finansiell måloppnåelse. Det kan eksempelvis dreie seg om økning av omsetningen, investeringsavkastning og kostnadsreduksjon, for å nevne noe. Et eksempel på en slik strategisk leveranse kan være reduserte driftskostnader gjennom kutt i årsverk.

En forbedring av disse leveransene kan bidra til en holdningsendring overfor HR, hos ledere og ansatte. Gode leveranser blir slik sett utslagsgivende for om HR blir oppfattet- og inkludert som en troverdig business-partner.

## **2.2 Digitalisering**

Det digitale tar mer og mer plass i våre liv, både privat og i på arbeidet. Digitaliseringen av samfunnet skjer kontinuerlig, og det er ikke lengre noe som hører en fjern fremtid til.

Digitalisering og ny teknologi endrer hvordan vi bruker datamaskiner, kommuniserer med hverandre, danner relasjoner, skaper nye grenser for hva vi kan få til og så videre.

Denne raske endring- og innovasjonstakten innen teknologi, tilgjengeliggjør digital informasjon og bidrar med potensialer for økt effektivitet. Vi kan rett og slett enklere gjøre analyser av fremtidige utfall, og justere strategi og drift deretter (Ulrich 2019).

Med dette i mente bør vi se på hvilke konkrete implikasjoner digitaliseringen får for HR i så måte. Det er nemlig ikke slik at HR er unntatt påvirkning fra denne utviklingstrenden, og de må følge med i tiden for å holde seg relevante.

### **2.2.1 Fire faser for HRs digitale utvikling - Dave Ulrich**

I en artikkel fra 2019 skriver Dave Ulrich mer spesifikt om hva denne digitaliseringen har å si for HR. Blant annet beskriver han den økende synligheten av fremskritt innen bruk av teknologi innen HR. HR har tatt i bruk teknologien for å bidra til økt effektivitet og innovasjon, og samtidig til innhenting og bruk av informasjon. Likevel mener han at vi ikke må glemme de menneskelige aspektene ved HR og digitalisering. Derfor stiller han seg spørsmål om i hvilken grad vi benytter teknologi for å skape forbindelser, og som middel i kampen om å overvinne ensomhet og sosial isolasjon.

På bakgrunn av disse refleksjonene, og et ønske om fremtidig verdiskapning foreslår Ulrich (2019) fire faser for HRs digitale utvikling. Han utpeker den 4. fasen som HRs nye fokusområde og agenda:

Faser:	Spørsmål til egen praksis:
1. Effektivitet	I hvilken grad benytter vi teknologi for å effektivisere administrativt HR-arbeid?
2. Innovasjon	I hvilken grad benytter vi teknologi for å skape innovasjon i vår HR-praksis?
3. Informasjon	I hvilken grad benytter vi teknologi for å få tilgang på informasjon?
4. Forbindelse	I hvilken grad benytter vi teknologi for å skape forbindelser?

#### Effektivitet - teknologiens potensial

Strømlinjeformede apper gjør HR-arbeid hurtigere, enklere og rimeligere. HR-arbeid kan automatiseres.

#### Innovasjon - teknologiens potensial

**Mennesker** - Rekruttering blir forenklet med større kandidat-pool, og intervjuer over video.

Ansatte kan jobbe fra hvor som helst.

Arbeidstrening og planlegging av etterfølgerstrategi kan gjøres i apper.

**Ytelse** - Deling av mål og prestasjoner bidrar med å skape press.

Ytelser kan håndteres gjennom automatiske evalueringer.

Registrering av kommunikasjon foregår online.



**Kommunikasjon** - Deling av informasjon med ansatte.

Kundeforventninger kan bringes inn i virksomheten.

Mulighet for online møtevirksomhet.

**Arbeid** - Flere mennesker kan inkluderes i beslutningsprosesser.

Policy-håndbøker og applikasjoner kan opprettes fra online informasjon.

Beste praksis kan deles og det kan skapes samfunn for læring.

#### Informasjon - teknologiens potensial

Tilgjengeliggjøring av informasjon bidrar til et skifte fra maktfokus, til et mulighetsfokus. HR kan påvirke denne informasjonsasymmetrien, og bidra til bedre forretningsresultater. Vi kan rekruttere programvareingeniører som hjelper oss med å få ekstern informasjon til å styre intern beslutningstaking.

#### Forbindelse - teknologiens potensial

Den fjerde og siste fasen som omhandler teknologiens potensial i å skape forbindelser, er den fasen som Ulrich velger å legge mest tyngde på. Selv om digitaliseringen bidrar betydelig innen effektivitet, innovasjon og tilgang på informasjon, må vi ikke glemme at organisasjonens viktigste ressurs fremdeles er menneskene. Derfor blir teknologi en spesielt viktig bidragsyter når det kommer til å skape og ta vare på forbindelser.

Behovet for forbindelse kan deles inn i to kategorier, der første kategori dreier seg om å føle tilhørighet gjennom personlig tilknytning. Den andre kategorien dreier seg om mening og identitet, skapt gjennom forbindelser. Dersom disse behovene oppfylles bidrar det til økt velvære og personlig trivsel, noe som siden øker personlig produktivitet og ytelse i organisasjonen.

HR kan bistå i denne digitaliseringsfasen med en rekke ulike tiltak.

Blant annet nevner Ulrich “gamification” som et verktøy i relasjonsbygging, nettverk for sosialisering og faglig problemløsning, økt engasjement for fysiske aktiviteter gjennom digital planlegging og idédelingsplattformer. Han nevner at behovet for følelsen av mening kan dekkes gjennom organisatorisk visjonsformidling i sosiale medier.

HR benytter altså teknologien til å skape felles forbindelser og erfaringer, som igjen fremmer HRs neste digitale agenda, ved å gå utenfor kun administrative leveranser slik som i de foregående fasene. Når forbindelsene fører til at den personlige effektiviteten øker, øker også organisasjonens totale ytelse (Ulrich 2019).

### **2.2.3 Dave Ulrich - Personlig effektivitet**

I sin kompetansemodell pekte Dave Ulrich (2017) på personlig effektivitet som et av kjerneområdene HR bør vie sin fremtidige innsats og kompetanse til, for å tjene som en reell strategisk støttespiller. Jeg vil derfor utdype hvordan digitaliseringen nettopp kan påvirke personlig effektivitet.

Ved at det iverksettes strategisk forankrede HR-aktiviteter gjennom alle tidligere nevnte faser av den digitale utviklingen, bør det teoretisk sett finnes et betydelig potensial for økt personlig effektivitet (Johansen og Sætersdal 2018, 56). Dette fordi HR forvalter de menneskelige ressursene, og at aktivitetene retter seg mot de ansatte både som en enhet, men også individuelt. Eksempler på slike aktiviteter som bidrar til personlig effektivitet kan være digital kartlegging og oppfølging av ansattes prestasjoner, eller tilrettelegging for forum hvor ideer kan deles og bidra til innovasjon (Ulrich 2019).

I så måte stikker forbindelser skapt gjennom teknologi seg ut som en viktig faktor for trivsel og økt effektivitet hos den enkelte. Et spesielt fokus rundt HR-aktiviteter på dette området har derfor ifølge Ulrich (2019) et potensial for å påvirke den personlige effektiviteten særskilt.

## 2.3 Krise som katalysator og endringsagent

"In the middle of difficulty lies opportunity", er et allment kjent sitat av Albert Einstein. Kanskje er det nettopp fordi det er i utfordrende tider at vi må "snu på flisa", og finne nye løsninger. Når alt fungerer som det skal ser vi ikke behovet for endring.

COVID-19 pandemien er en dagsaktuell krise og utfordring, som definitivt har hatt innvirkning på arbeidslivet og organiseringen av det (NOU 2021: 4, 104).

Derfor vil jeg legge frem teori som kan belyse innvirkningene av en slik krise, og potensialet som ligger i de påtvungne endringsprosessene.

### 2.3.1 Prosessledelse

Tanggaard (2018, 21) definerer i sin bok en prosess som:

"måten vi beveger oss fra en tilstand, A, til en annen tilstand, B, på."

Med dette utgangspunktet kan vi forstå en krise- og håndteringen av den som en prosess.

Vi er posisjonert i et utgangspunkt A, og må omstille oss og bevege oss fremover for å gripe an krisen og forhåpentligvis lande stødig i tilstand B.

Prosessledelse dreier seg dermed om å lede forløpet av prosessen gjennom menneskelig samhandling og konstruktive virkemidler, for å skape resultater. Valg av aktuelle spørsmål og metoder fremfor andre, fører til at medlemmene som deltar i prosessen prioriterer tidsbruken sin på bestemte måter (23).

### 2.3.2 Styrkebasert prosess

“Alle veier fører til Rom”, og dette gjelder også innen prosessledelse. Å bevege seg fra A-B kan gjøres på utallige måter, men både resultatet- så vel som veien frem, kan i stor grad påvirkes av hvilken innfallsvinkel vi tar til prosessledelse.

Tanggaard (2018, 28) gjør rede for tre ulike tilnærminger til prosess- og prosessledelse, og ettersom utfallet av en prosess i stor grad varierer ut fra hvordan vi håndterer den og hvor fokuset vårt ligger, ønsker jeg derfor å presentere den styrkebaserte prosessen.

Den styrkebaserte prosessen skiller seg fra den mer tradisjonelle problemfokuserete prosessen, ved at kraften i spørsmålene vi stiller driver prosessen fremover. Dette bidrar til en annen type dynamikk og kunnskapsutvikling.

Problemfokuseret prosess	Styrkebasert prosess
Hvordan kan vi løse problemet?	Hvilke muligheter finnes?
Hva er våre utfordringer og svakheter?	Hva er våre styrker og potensial?
Hva må endres hos oss?	Hva fungerer godt hos oss?
Hvorfor gikk det galt sist?	Hva er våre suksesshistorier?
Hvordan kan vi unngå at dette gjentar seg?	Hva kan vi lære og videreføre?

Tabellen ovenfor illustrerer hvordan spørsmålene i den styrkebaserte prosessen har positivt fortegn, og med dette fokuserer på iboende potensialer. Slike spørsmål bidrar til å synliggjøre ressursene og styrkene til organisasjonen.

Tanggaard (32) hevder at den styrkebaserte prosessen er et bedre utgangspunkt enn den nøytrale prosessen. Dette forklares med at dersom man stiller spørsmål med både positive og negative fortegn, vil ofte de negativt ladede spørsmålene ende opp med å veie tyngst. Dermed går man glipp av det verdifulle bidraget som eksisterer i den styrkebaserte prosessen.

### **2.3.3 Endring og organisasjonsutvikling**

Etter å ha definert COVID-19 krisen som en prosess, og trukket frem styrkebasert prosess som en potensiell fremgangsmåte for å håndtere den, blir det relevant å se nærmere på hvordan medført endring og omstilling får betydning for organisasjonen. Med utgangspunkt i denne oppgavens problemstilling blir det mest hensiktsmessig å belyse påvirkningen av organisasjonen, gjennom representasjon av HR.

Kriser av svært alvorlig grad kan fordre store endringer, og får signifikante konsekvenser for en organisasjon. Dermed blir man nødt til å handle, for å hankses med mulige problemer (Bang 2013, 143).

I så måte kan vi betrakte en krise som en katalysator for endring.

Ulrich (2017) fremhever i sin kompetansemodell viktigheten av HRs proaktive rolle som endringsagent. HR må være forutseende og ligge i forkant, slik at deres rolle som strategisk støttespiller kommer til sin rett under omstilling- og endringsprosesser.

### **2.3.4 Kompetanseplanlegging**

En av de viktigste utviklende HR-aktivitetene ved endring og omstilling er utformingen av kompetanseplaner. Dette fordi tilgangen på god og riktig kompetanse er nødvendig for at virksomheter skal holde seg konkurransedyktige og produktive (NOU 2020: 2, 6).

I sin modell for strategisk kompetanseledelse inkluderer Linda Lai (2013, 15) aktivitetene kompetanseanalyse, kompetansestrategi, tiltaksplaner, anskaffelse, utvikling, mobilisering, avvikling, samt vurdering av resultater og effekter, og nytte og kostnader.

Likevel er det viktig å merke seg at beslutninger om satsing på kompetanse er kritiske, strategiske beslutninger som påvirker hele virksomheten. Derfor bør ikke ansvaret for disse planene ligge på HR alene, men de bør inngå som en del av strategiarbeidet på toppnivå (14).

Med andre ord må HR i samarbeid med toppledelsen bidra til å utforme en plan for nødvendig organisatorisk kompetanse, forankret i virksomhetens strategi. Samtidig må de sørge for at deres egen kompetanse oppdateres (Johansen og Sætersdal 2018, 348).

#### **2.3.4 Dave Ulrich - Innvirkning på viktige interessenter**

Til sist trakk Dave Ulrich (2017) i sin kompetansemodell frem interessentverdi som et av HRs viktigste områder å rette sin fremtidige strategi- og kompetansesatsing mot.

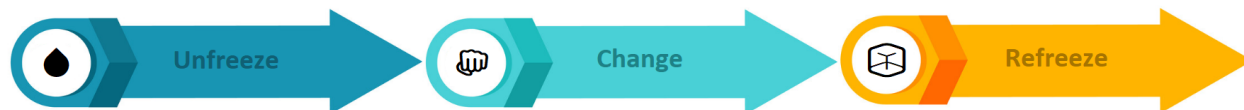
Derfor vil jeg kort eksemplifisere hvordan krise og endring har potensial til å bringe verdi til interessentene.

##### Opptining gjennom smerte

En krise må sies å være en smertefull prosess. Det dreier seg gjerne om noe utenfor vår kontroll, som tvinger oss til å ta grep og gjøre endringer. Likevel er det ikke nødvendigvis kun ulemper ved å befinne seg i en slik situasjon. Menneskelig motivasjon og vilje til endring øker ofte når uforutsette, krevende hendelser oppstår. Man blir brått klar over hva som fungerer godt og mindre godt, og incentivet til endring og utvikling styrkes.

Som modellen under illustrerer blir organisasjonen tvunget til å "tine opp" gamle mønstre og rutiner. Det som fungerer godt beholdes, men nødvendige endringer gjøres slik at

organisasjonen er rustet for fremtiden. Til sist “fryses” alt ned, med forankring i strategi (Bang 2013, 152).



Ved å benytte en styrkebasert prosess for å gripe an krisen kan dermed muligheter forløses. Fokuset flyttes fra hvordan vi kan overleve til hva vi kan oppnå, ved at vi stiller virkningsfulle spørsmål med positive fortegn, som driver prosessen fremover.

På denne måten kan det som i utgangspunktet var et problem og en utfordring bidra med økt effektivitet og innovasjon innad i organisasjonen, og samtidig tilføre interessentene verdi (Tanggaard 2018, 28).

Et eksempel på dette er digitaliseringen som ifølge Finansdepartementet akselererte med Corona-krisen. Slike endringer skaper nye muligheter og kapasitet for effektivisering (NOU 2021: 4, 148).

## 2.4 Teoretisk oppsummering

Teorien jeg har skrevet ovenfor har fungert som grunnlaget for min empiri. Jeg anser det derfor som naturlig å gjøre en kort oppsummering av teorikapittelet.

### **Kort og godt (putte inn flere referanser dersom jeg får tid)**

Den kompetansen HR besitter blir mer og mer strategisk viktig for organisasjoner.

Derfor er det et behov for mer profesjonalisering av HR-funksjoner som kan fungere som troverdige business-partnere. Dette gjøres praktisk ved at alle HR-aktiviteter må ha en solid forankring til organisatorisk strategi. Til sammen utgjør slike strategiske aktiviteter

HR-leveranser, som kan bidra med verdifulle forretningsresultater innen HR, operasjonell drift og økonomi (Johansen og Sætersdal 2018, 63).

Digitaliseringen påvirker arbeidslivet stadig mer, og derfor også HRs funksjon og oppgaver. HR kan arbeide med digital utvikling gjennom å implementere HR-aktiviteter i fire ulike faser. Teknologien kan benyttes til å effektivisere administrativt HR-arbeid, skape innovasjon i egen praksis, tilgjengeliggjøre informasjon og skape forbindelser. Særlig peker forbindelsesfasen seg ut, ettersom HR gjennom denne kan bidra til økt personlig effektivitet, og dermed produktivitet og ytelse i organisasjonen (Ulrich 2019).

Kriser og behov for endring kan forstås som prosesser, som organisasjoner kan velge å håndtere på ulike måter. Gjennom en styrkebasert prosess blir muligheter og potensialer brakt frem, og det legges til rette for innovasjon. Innovasjon og utvikling tilfører verdi til viktige interessenter. Samtidig blir endringsbehov tydeliggjort, og HR må ta en proaktiv rolle for å støtte opp om organisasjonen. Kompetanseplanlegging er en aktivitet som blir særskilt viktig for å være rustet for fremtiden, og HR må utarbeide denne i samarbeid med toppledelsen (Lai 2013, 14). Konsekvenser av krisesituasjonen med pandemien COVID-19 har ifølge Finansdepartementet ført til verdifull forandring gjennom en akselerasjon av digitaliseringen. Med andre ord har krisen virket inn som en katalysator for HRs strategiske prosessarbeid (NOU 2021: 4, 148).

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for oppgavens metodiske tilnærming.

Metodologi er viktig ettersom det bestemmer rammene for de fremgangsmåter man benytter seg av innen forskning. Det er altså en bevisst og konkret systematisering av fremgangsmåtene vi tar i bruk for å samle inn data (Skilbrei 2019, 13).

Kapittelet vil ta for seg oppgavens metodiske prosess fra start til slutt, før jeg i etterkant drøfter dens styrker og svakheter.



### 3.1 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapen skilles det mellom kvantitative og kvalitative studier.

Der vi i kvantitative studier benytter oss av forskningsmetoder som tar sikte på å innhente store mengder data og slik sett kunne generalisere og årsaksforklare, benytter vi kvalitative studier metoder som kan gi oss dypere innsikt og rikere informasjon.

Av dette kan vi se at valg av metode i stor grad faller på oppgavens problemstilling, selv om en kombinasjon av de to metodene også kan være nyttig i noen tilfeller.

Denne oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er av en slik art at kvalitativ metode vil være det mest naturlige og hensiktsmessige valget, ettersom det kreves både meningssammenhenger og kjennskap til personlige erfaringer for å besvare den (Skilbrei 2019, 13).

I tillegg åpner den kvalitative tilnærmingen for identifisering av temaer og koblinger som ikke var satt opp på forhånd, ved at det stilles oppfølgingsspørsmål og at informanten kommer med egne innspill (Tjora 2020, 30).

Selv om arbeidet med denne oppgaven inneholder alle de stegene som inngår i en kvalitativ forskningsprosess vil jeg avstå fra uttrykket "forskning" om mitt arbeid. Denne oppgaven er skrevet på et bachelornivå, og jeg velger derfor heller å benytte meg av ordet undersøkelse når jeg beskriver denne prosessen videre.

## **3.2 Forskningsdesign**

Når tema for oppgaven var valgt, og en midlertidig problemstilling utformet, måtte et forskningsdesign komme på plass. Også i denne fasen er det problemstillingen som peker ut hvilken retning designet skal ta (Skilbrei 2019, 106).

Mitt inntrykk etter å ha satt meg inn i eksisterende teori på undersøkelsesområdet var at temaet for problemstillingen var studert og diskutert over lang tid, men at utviklingen ikke virket å ha kommet nevneverdig langt. Derfor virket det logisk å velge en abduktiv tilnærming, hvor jeg kunne veksle mellom det kjente og det ukjente. Egen innsamlet empiri kunne drive meg videre mot oppklarende teori, som igjen kunne bidra i innsamlingen av ny empiri (Tjora 2020, 33). Forskningsdesign er den helhetlige planen over hvordan man ønsker å belyse og besvare problemstillingen. Altså gjennomføringen av studien. Dette setter rammene for hvem vi vil inkludere, hva vi vil undersøke, hvor vi kan samle empiri og hvordan vi velger å gjennomføre det hele. Det skiller i hovedsak mellom tre kategorier innen valg av design: Eksplorerende, kausalt og deskriptivt.

Gjennom min oppgave ønsket jeg å bli klokere på HRs fremtidige potensial og mulige involvering i relevante strategiske prosesser. Jeg var altså ikke på jakt etter å beskrive allerede eksisterende variabler, eller konkrete årsakssammenhenger mellom disse. Derfor valgte jeg å bygge opp min oppgave rundt et eksplorativt og herunder fenomenologisk design, som er typisk for en slik kvalitativ studie. Innen fenomenologien er man opptatt av å forstå fenomener med bakgrunn i informantenes perspektiv. Det er deres beskrivelse av virkeligheten og hvordan de opplever den som står i fokus (Askheim og Grenness 2019, 69).

## **3.3 Utvalg og rekruttering**

Utvalg og rekruttering er enda et viktig steg i oppgavens metodiske oppsett. Hva slags utvalgsstrategi og størrelse man velger spiller en rolle fordi det sier noe om den mulige

overføringsverdien til en gitt populasjon. I annen omgang begynner rekrutteringsprosessen, altså arbeidet med å kontakte- og skaffe til veie informanter som samtykker til å bidra med informasjon til bacheloroppgaven (Tjora 2020, 130).

### **3.3.1 Utvalgsstrategi**

I denne oppgaven benyttet jeg meg av en strategisk utvalgsstrategi. Denne strategien understøtter den kvalitative tilnærmingen, ved at utvalget består av informanter med erfaring, kunnskap og evne til refleksjon på det området de skal uttale seg om. De er altså ikke tilfeldig utvalgt for å representere den generelle populasjonen, men skal kunne bidra representativt ovenfor fagpersoner og ledere innen HR (130).

Mitt ønske var derfor å inkludere et bredt utvalg av svært erfaringsrike HR-ledere, som jeg ikke hadde tilknytning til fra tidligere. Dette for å øke oppgavens reliabilitet (237).

### **3.3.2 Utvalgsstørrelse**

Med en strategisk utvalgsstrategi blir utvalgsstørrelsen naturlig mindre, ettersom vi som nevnt ikke ønsker å si noe om "alle" slik som i typiske kvantitative undersøkelser, men om en spesifikk gruppe fagpersoner. Ettersom jeg har arbeidet egenhendig med denne oppgaven, så jeg det som realistisk å begrense utvalgets omfang til en håndterbar størrelse på 4-6 informanter. På denne måten kunne jeg sette av god tid til hvert tilfelle, og fokuset ble kvalitet over kvantitet.

### **3.3.3 Rekruttering**

Etter at utvalgsstrategien var lagt, og størrelsen satt måtte jeg finne ut av hvordan jeg på best mulig måte kunne rekruttere informantene. Jeg satte bevisst av god tid til rekrutteringsprosessen i begynnelsen, ettersom jeg ikke kunne regne med at det skulle bli enkelt å finne de riktige personene til formålet, eller at all kontakt skulle føre frem.

Etter et faglig masterseminar i regi av høyskolen tok jeg kontakt med en ekstern fagperson over LinkedIn, og dette ble min foretrukne plattform å rekruttere fra. Fordelene jeg så med denne fremgangsmåten var at jeg raskt kunne få et overblikk over de ulike personenes bakgrunn, faglige erfaring og interesseområder. Samtidig kunne de jeg kontaktet få samme innsikt om meg og denne informasjonen, i kombinasjon med representasjon gjennom profilbilder bidro til at kommunikasjonen virket mer personlig enn tradisjonell mailutveksling.

Samtlige informanter foruten én ble rekruttert via LinkedIn. Min veileder bisto med å sette meg i kontakt med min siste informant, og denne rekrutteringen foregikk over mail.

I alle utenom ett tilfelle førte mine henvendelser til rask respons og positiv bekreftelse på forespørselen om deltakelse som informant i mitt bachelorprosjekt.

Et mål for meg til tross for mindre fokus på komparasjon i min studie, var at de jeg rekrutterte skulle representere ulike kjønn, og gjerne både fra privat og offentlig sektor dersom dette var mulig. Dette var med utgangspunkt i at jeg ønsket å avdekke eventuelle ulikheter, og at en slik bredere fordeling ville kunne øke overføringsverdien av resultatene (Skilbrei 2019, 123-124).

#### **3.3.4 Presentasjon av utvalg**

Etter Høyskolens anbefaling om anonymisering er informantenes navn byttet ut med koden **X** og et tilhørende tall. Deres arbeidssted er også anonymisert, men stillingstittelen er etter samtykke beskrevet på en slik måte at deres posisjon tydeliggjøres, uten at identiteten avsløres. Denne kodingen vil refereres til der det er hensiktsmessig i oppgaven.

For ytterligere anonymisering har jeg valgt gjennomgående å benytte ordet "hen" til fordel for han/hun. Likevel vil jeg være åpen om at utvalget inkluderer to kvinner, og tre menn.

Samtlige informanter har ledererfaring innen strategisk arbeid, HR og endringsprosesser.

Kode	Stillingstittel	Tilhørighet
X1	HCM sales executive	Internasjonalt IT-selskap
X2	Fagansvarlig	Norsk interesseorganisasjon
X3	Head of (direktør) HR business partners	Norsk forsikringselskap
X4	Seksjonssjef HR	Norsk offentlig direktorat
X5	Coach og journalist	Norsk konsulentselskap

Summen av mine rekrutterte informanter representerer slik jeg ser det en god plattform for empiri, med en viss homogenitet og derfor et potensial for generalisering (Tjora 2020, 216).

### 3.4 Datainnsamling og intervjumetode

I min kvalitative fenomenologiske studie har jeg benyttet meg av de metoder for datainnsamling, som ifølge litteraturen best kan støtte opp om en slik tilnærming. Skilbrei (2019, 107) peker på en spesifikk fremgangsmåte som spesielt nyttig i tilfeller der man er på jakt etter rik informasjon og personlige erfaringer, men hvor området fremdeles er delvis ukjent eller under utvikling. Metodetriangulering som fremgangsmåten heter, virket å passe godt til min problemstilling, da den kombinerer kvalitative intervjuer med observasjon og litteraturstudie. På denne måten kunne funnene i intervjuene valideres med støtte fra litteratur og egen observasjon (77).

#### 3.4.1 Semistrukturert intervju

Strukturen på intervjuer kan ha mye å si for utfallet av dem, og derfor er et bevisst valg av struktur et viktig moment å ta høyde for. Jeg ønsket å sitte igjen med innholdsrik informasjon

om det jeg lurte på, men samtidig være åpen for nye perspektiver og innspill. Derfor ble semistrukturerte intervjuer, med mulighet for oppfølgingsspørsmål et naturlig valg (Skilbrei 2019, 152).

### Forberedelse og gjennomføring

I forkant av intervjuet utarbeidet jeg en intervjuguide for struktur (vedlegg 3), og sendte ut et enkelt forberedelsesnotat (vedlegg 1) til informantene, der jeg informerte om intervjuets format (Zoom), formål og tematikk.

Intervjuguiden inneholdt overordnede temaer og forslag til åpne spørsmål. Jeg valgte å dele den opp i tre ulike segmenter, slik som beskrevet i Tjoras (2020, 145) bok:

1. I første del åpnet jeg opp med noen litt enkle, konkrete spørsmål om informanten og hens tilknytning til HR. Dette for at vi kunne bli bedre kjent, og at informanten skulle føle seg avslappet og komfortabel.
2. Hoveddelen inneholdt av et sett med nøkkelspørsmål som var delt opp i ulik tematikk, tett forankret mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.
3. Avslutningsvis stilte jeg informanten noen refleksjonsspørsmål om selve innholdet i intervjuet, noe som ga meg mulighet til å avrunde på en god måte, og samtidig ble jeg obs på hva jeg evt. Burde justere til neste omgang.

Alle intervjuer var avtalt å holdes over videosamtaler på Zoom. Likevel ble ett intervju avholdt på telefon, etter forespørsel fra informant like i forkant av avtaletidspunktet.

Samtlige intervjuer varte som avtalt- i underkant av en time, noe som ga rom for oppfølgingsspørsmål og oppklaring av respons underveis (146).

Intervjuene ble dokumentert ved stikkordsnotater underveis, som jeg rett etter endt intervju skrev ut i tilhørende sammendrag.

### **3.4.2 Litteraturstudie og observasjon**

Ettersom jeg besluttet å benytte metodetriangulering for mitt formål, kunne jeg benytte litteraturstudie og observasjon som supplement i datainnsamlingen.

#### Gjennomføring

Dokumentene jeg analyserte og samlet data fra fant jeg hovedsakelig ved å gjøre stikkordsøk i Google Scholar. På denne måten kunne jeg være sikker på at innholdet var relevant, og samtidig at kildene var fagfellevurdert og kvalitetssikret. Andre dokumenter slik som artikkelen til Hammonds (2005), Leveraas (2019) og Simployer (2020) var relevante artikler jeg hadde kommet over tidligere i mitt studie ved høyskolen, eller blitt anbefalt av forelesere og fagpersoner.

Observasjonene jeg foretok var gjennom deltakelse i faglige webinarer (HR Norge, 14. januar, 26. januar, 9. februar og 9. april. 2021).

Også med disse metodene benyttet jeg meg av stikkordsnotater som jeg etter endt aktivitet skrev ut i sammendrag.

### **3.5 Analyse av data**

Etter at nok data er samlet inn og materialet foreligger, må den systematiseres og analyseres slik at den blir forståelig og kan brukes til noe. En pekefingerregel for å vite når man har generert nok data er å stoppe der hvor nye data ikke lenger bidrar til ny variasjon eller potensial for ny kunnskap.

Det er viktig å merke seg at analysen ikke er et avsluttende ledd i en lineær prosess, men noe som jobbes med kontinuerlig fra start til slutt av oppgaven. Å være klar over dette åpner

muligheten for å oppdage uforutsette momenter, og evnen til å justere om nødvendig (Skilbrei 2019, 168-171).

### **3.5.1 Tekstreduksjon og kondensering**

Når jeg hadde dannet meg et inntrykk av materialet i sin helhet, gjennomførte jeg en tekstreduksjon for å komme frem til en mer håndterbar mengde tekst. Enten jeg intervjuet, observerte eller leste, skrev jeg i første omgang stikkordsnotater som la grunnlaget for sammendrag og kondensering i etterkant. Jeg var påpasselig med å gjøre dette rett etter utført metode, slik at jeg skulle ha informasjonen klarest i mente (Skilbrei 2019, 183).

I intervjuene var jeg spesielt påpasselig med å skrive ekstra stikkord og lengre setninger, der det oppstod oppfølgings spørsmål eller innskytelser fra informanten. Dette fordi denne informasjonen var minst kjent for meg, og jeg antok dermed at dette ville bli vanskeligere å huske i etterkant.

### **3.5.2 Koding og kategorisering**

For å videre systematisere og klarlegge funnene mine ble nøkkelord fra sammendragene jeg satt igjen med, kodet i ulike farger. På denne måten kunne jeg oppdage mønstre, ulikheter og ny tematikk på en ordnet måte, samtidig som jeg tvang meg selv til å lese hver eneste setning nøye om igjen. Denne kodingen gjorde jeg for hånd ved å markere tekst i farger, som jeg siden kunne plassere i ulike grupper og dermed kategorisere. Eksempler på dette vises i analysekapittelet (Skilbrei 2019. 184).

## **3.6 Etikk**

Forskningsetikk er viktig moment man ikke kan ignorere i arbeidet med et forskningsprosjekt eller studie. Ærlighet, transparens og kritisk refleksjon rundt innsamling, behandling og



fremstilling av data har vært viktig for meg gjennom hele prosessen. Ikke bare fordi jeg ønsker at de som leser min oppgave skal kunne stole på mine resultater og metodikk, men også fordi jeg vil være ærlig ovenfor meg selv- slik at jeg har best mulig forutsetning til å forstå realiteten av egne funn (Næss 2018, 20).

### **3.6.1 Sensitive temaer**

Dersom min oppgave hadde dreid seg om håndteringen av personalsaker eller sykefravær kunne mange etiske problemstillinger ha reist seg, tilknyttet empirien.

Derimot er inkludert hverken tematikken, problemstillingen eller forskningsspørsmålene jeg ville undersøke gjennom denne oppgaven sensitive temaer. Etter min vurdering er det derfor lite nødvendig å fokusere betydelig på dette området (Skilbrei 2019, 25).

### **3.6.2 Konfidensialitet og anonymitet**

Alle mine informanter ble informert om konfidensialitet både i rekrutteringsfasen, gjennom forberedelsesnotatet, og i intervjuet. De fikk beskjed om at jeg var eneste innsamler av data, og at deres bidrag kun ville bli benyttet til denne bacheloroppgaven. De hadde altså kjennskap til hensikten med innsamlingen, og at oppgaven kunne bli delt dersom høyskolen publiserte den i ettertid (Næss 2018, 21).

Etter anbefaling fra høyskolen tok jeg hverken lydopptak fra intervjuene, eller lagret personsensitiv informasjon. Denne informasjonen var jeg påpasselig med å formidle til alle mine informanter, og de er alle innforstått med at kun stillingstittel vil bli brukt i min oppgave. Både navn, kjønn og arbeidssted er utelatt, og anonymiteten er derfor godt ivaretatt slik jeg vurderer det (Næss 2018, 22).

Forståelsen av konfidensialitet og anonymitet valgte jeg å sikre gjennom et samtykkeskjema (vedlegg 2), og ettersom oppgaven ikke behandler personsensitiv informasjon har det heller ikke vært nødvendig å melde den inn til NSD.

### **3.6.3 Maktforhold**

Ettersom jeg skrev bacheloroppgaven alene, ble spørsmålet om maktforhold i intervjusituasjonen ikke like presserende. Det var “en mot en”, og på mange måter bidro dette til en svært åpen dialog, der spørsmål og svar ble mer dynamisk enn i tidligere situasjoner der jeg har gjennomført intervjuer i samarbeid med andre. Om jeg skal sette fingeren på noe ved maktforholdet vil jeg si at den minimale skjevheten i min disfavør var fordelaktig. Det at jeg intervjuet svært erfaringsrike ledere med mer kunnskap og innsikt enn meg selv bidro til at de kunne ta den selvsikre rollen som fagprofesjonell mentor. Dette aspektet i kombinasjon med den nærheten vi oppnådde i de semistrukturerte individuelle intervjuene, bidro til at mine informanter delte raust av sine erfaringer (Skilbrei 2019, 143).

### **3.7 Kvalitetssikring**

En svært viktig faktor i prosessen med denne oppgaven har vært å kvalitetssikre metoden, og resultatene de har ledet meg til. Gjennomgående kvalitetskriterier innen kvantitativ forskningen er validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Likevel er det relevant å benytte disse begrepene i kvalitative studier, da vi ikke tolker dem som håndfast bevisførsel slik som i kvantitative studier, men i analytisk forstand (Skilbrei 2019, 88) (Tjora 2020, 231).

Jeg valgte å sikre studiens gyldighet gjennom å utarbeide et prosesskjema for metodisk arbeid. Dette bidro til teoretisk forankring og kvalitetssikring, fra start- til slutt:

Prosesskjema for metodisk arbeid						
Problemstilling	Forsknings spørsmål	Teoretisk bakgrunn	Metode & datainnsamling	Funn	Analyse av resultater	Konklusjon
Hvordan kan HR arbeide med strategi og digitalisering for å oppnå status som troverdig business-partner?	1. Hvordan kankan HR bidra som partner og støttespiller gjennom strategiske leveranser?	Business-partner og strategisk HR Dave Ulrich: forretningsresultater	Spørsmål om HRs rolle og strategiske leveranser	Funn ang. HRs rolle og strategiske leveranser	Drøftelse av HRs rolle og strategiske leveranser	Presentasjon vedr. Hvordan HR kan arbeide med strategi og digitalisering for å oppnå status som troverdig business-partner
	2. Hvilken rolle bør HR ta i den digitale transformasjonsprosessen?	Digitalisering, prosess og analyse Dave Ulrich: Personlig effektivitet	Spørsmål om HRs rolle og potensial innen digitalisering	Funn ang. HRs rolle og potensial innen digitalisering	Drøftelse av HRs rolle og potensial innen digitalisering	
	3. Hvordan har corona-krisen virket inn på HRs strategiske prosessarbeid?	Krise, endring og utvikling Dave Ulrich: Innvirkning på viktige interessenter	Spørsmål om HR og coronas innvirkning	Funn ang. HR og coronas innvirkning	Drøftelse av HR og coronas innvirkning	

### 3.7.1 Validitet

Validitet dreier seg om gyldigheten ved funn.

Har intervjuene virkelig avdekket informasjon som kan si noe om hvordan HR kan arbeide strategi og digitalisering?

Kan dette faktisk bidra til å oppnå status som troverdig business-partner?

Med andre ordlag: Sier dataene noe om det jeg faktisk ønsker å måle? Dette er viktig fordi jeg må være sikker på at jeg har grunnlag for de tolkningene som gjøres i analyseprosessen. En måte å etterprøve dette på er nettopp ved metodetriangulering slik som jeg har benyttet, der observasjoner og litteraturstudie kunne bekrefte funn fra intervjuene (Skilbrei 2019, 77 og 88).

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om en redelig metodisk prosess.

Er dataene produsert på en pålitelig måte slik at resultatet kan gjenskapes? Kan andre forskere benyttet våre metoder slik vi har beskrevet dem, og kommet frem til lignende svar på problemstillingen? Dette er viktig fordi det kan bevise hvor troverdig- eller lite troverdig studiens resultater er (Skilbrei 2019, 87).

Selv om kvalitativ forskning ikke er etterprøvable i samme grad som kvantitativ forskning, finnes det grep å ta, som kan øke reliabiliteten til studien. Ett slikt grep jeg tok var å standardisere intervjuguiden jeg benyttet overfor alle informantene. Dette, kombinert med at jeg stilte åpne spørsmål og forsøkte etter beste evne å ikke legge ord i munnen på informantene, bidro til at deres respons ikke ble påvirket nevneverdig av meg. Altså anslår jeg at en annen intervjuer ville ha fått svært like svar, ved å stille informantene de samme spørsmålene (Tjora 2020, 237).

Et annet grep var å beskrive grunnlaget for utvalget av- og tilknytningen til informantene, slik jeg har gjort tidligere i oppgaven.

### **3.7.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet dreier seg om de funnene man har kommet frem til kan si noe om mer enn enkelttilfeller. Altså om jeg kan generalisere mine resultater til resten av medlemmene i oppgavens utvalgte "populasjon", nemlig fagfolk innen HR. Ved å sikre generaliserbarhet kan jeg komme med anbefalinger til tiltak som vil være virkningsfulle i behandlingen av problemstillingen (Skilbrei 2019, 88).

For å styrke generaliseringen og oppgavens nytteverdi, har jeg utviklet en konseptuell modell som illustrerer nøkkelementer ved besvarelsen av problemstillingen.

En slik form for generalisering er i tråd med det som omtales som konseptuell generalisering. Denne modellen presenterer jeg i oppgavens siste kapittel (Tjora 2020, 239).

## **3.8 Metodisk drøftelse - Styrker og svakheter**

En viktig del av det å skrive en akademisk tekst, er evnen til refleksjon over eget arbeid (Skilbrei 2019, 171). Derfor vil jeg belyse oppgavens svakheter, ved å drøfte et utvalg metodiske utfordringer.

### Egen forutinntatthet

I begynnelsen av prosessen med denne oppgaven forsøkte jeg å kartlegge og reflektere over egne antakelser og ikke-uttalte hypoteser på området jeg ville undersøke. Blant annet hadde jeg tanker om at HR ikke ble tatt seriøst fordi holdningene til dem var generelt dårlige blant andre ansatte, og at kommunikasjonen mellom fagfeltene var svak (Skilbrei 2019, 43).

Dette var altså mitt utgangspunkt da jeg startet å undersøke tematikken, og en faktor som potensielt har kunnet farge mitt arbeid. Likevel har jeg forsøkt å ha et bevisst forhold til dette, og tok blant annet slike spørsmål opp i intervjuene for å utfordre egne perspektiver.

### Tidsperspektiv

Da jeg leverte inn bachelor-skisse 2. til min veileder la jeg ved en grovt estimert, foreløpig tidsplan (vedlegg 4) over arbeidet med oppgaven. I begynnelsen fulgte jeg planen slik den var ført opp, men etter hvert som jeg møtte på utfordringer og perioder med mye tvil på egne evner, skled de fleste aktiviteter ut i tid. Jeg ser i ettertid at jeg burde ha utarbeidet et mer detaljert utkast før oppstart, med flere milepæler slik at planen hadde vært enklere å følge. Til tross for dette har forsøkt å være løsningsorientert og endringsvillig, noe som har bidratt til at jeg likevel kom i mål.

### Abduktiv tilnærming

Valget mitt om en abduktiv tilnærming har definitivt gjort prosessen med oppgaven mer usikker. Ettersom jeg har jobbet frem og tilbake mellom teori og empiri har det ikke vært noen strømlinjeformet prosess, og effektiviteten har nok vært lavere enn den kunne ha vært dersom jeg hadde gått for en ren deduktiv tilnærming. Likevel ser jeg på dette valget som nyttig for min problemstilling, da den søker å besvare flere usikre områder om fremtidens HR (Tjora 2020, 33).

### Komparativt utvalg

Selv om jeg i min oppgave ikke har fokusert nevneverdig på sammenligning, kan jeg forestille meg at slike undersøkelser og forskning vil være nyttige- og ikke minst interessante i fremtiden.

Eksempelvis kunne jeg ha valgt ut en 50/50 fordeling av menn og kvinner, eller privat vs. offentlig sektor. Dette kunne potensielt ha gitt en annen innsikt og nyanse, enn den jeg har fått frem i min oppgave. Til tross for dette mener jeg at min kvalitative studie og empiriske funn legger et godt grunnlag for fremtidige kvantitative undersøkelser av slik art (Skilbrei 2019, 13).

### Intervjumetode

Mitt valg om å gjennomføre individuelle kvalitative intervjuer, begrenser naturlig tilgangen til- og typen informasjon jeg sitter igjen med. En interessant tanke er hvordan intervjuene kunne ha utspilt seg dersom de eksempelvis ble utført i fokusgrupper. Man kan stille seg spørsmålet om dynamikken mellom flere fagpersoner innen HR kunne ha bidratt til andre meningsutvekslinger og informasjon rundt den undersøkte tematikken. Et annet moment ved dette er at en slik gjennomføring ville ha gitt meg økt kvantitet i innsamlet data, da jeg kunne hatt flere fokusgrupper og dermed flere informanter.

Til tross for disse punktene var ikke hensikten med min oppgave å undersøke dynamikken mellom fagpersoner eller å samle inn størst mulig datamengde. Med de begrensede ressurser jeg satt på alene mener jeg derfor likevel at min valgte metode var den mest hensiktsmessige for formålet (Skilbrei 2019, 69).

### Dokumentasjon av data

Som tidligere nevnt gikk Høyskolen Kristiania ut med en anbefaling om å ikke behandle personsensitiv data, og dermed heller ikke gjøre lydopptak ved intervjuer.

På den ene siden førte dette til at jeg ikke hadde tilgang på ordrett og nøyaktig informasjon i etterkant, noe som gjorde at jeg heller ikke kunne transkribere i tradisjonell forstand. Jeg måtte altså skrive sammendrag fra stikkord, slik jeg selv husket det som ble sagt.

På den annen side bidro dette faktumet til at jeg måtte være enda mer til stede under intervjuene, og virkelig ta inn det som ble uttalt av informantene.

Den nærheten som denne tilstedeværelsen skapte, i kombinasjon med en gjensidig forståelse av et sterkt sikret personvern, bidro slik jeg ser det til svært gode intervjuer.

### Analyse av data

Analyseprosessen i min oppgave har vært manuell, og forankret i faglitteraturen som jeg har benyttet underveis. Både generering av stikkord, sammendrag, koding og kategorisering har foregått ved at jeg gjentakende har lest og reflektert over datamaterialet mitt.

Ettersom bacheloroppgaven er av et begrenset omfang, er dette slik Skilbrei (2019, 184) omtaler det en grei fremgangsmåte. Likevel ser jeg for meg at det ligger et stort potensial i å benytte analyseprogrammer, i større fremtidige studier innen området.

## **4.0 Resultater**

Jeg startet denne oppgaven med å presentere min problemstilling:

*“Hvordan kan HR arbeide med strategi og digitalisering for å oppnå status som troverdig business-partner?”*

Denne problemstillingen ønsket jeg å besvare gjennom tre forskningsspørsmål.

I dette kapittelet svarer jeg på forskningsspørsmålene ved å legge frem mine resultater.

I første del vil jeg kort og objektivt presentere mine funn, før jeg i kapittelets andre del analyserer og drøfter dem i lys av den valgte teorien

### **4.1 Presentasjon av funn**

Nedenfor følger en skjematisk presentasjon av empiriske funn fra metodetrianguleringen.

Eksempler på generell fremgangsmåte og koding er inkludert for å bidra til økt reliabilitet.

Denne er dog grundigere presentert i metodekapittelet, og fungerer her mest som en illustrasjon. I tillegg er hvert forskningsspørsmål representert for å klargjøre relevansen av funnene (Tjora 2020, 237).

Gjentakende tematikk		Informant-konsensus
<i>HRs bidrag som strategisk partner og støttespiller</i>		
Strategisk forankring	HRs relevans	Bred enighet om at HR fremdeles oppfattes som en personalavdeling i stor grad. Større organisasjoner har mer profesjonelle og strategiske HR-funksjoner. Alle HR-aktiviteter må forankres i organisasjonens strategi. Konkrete leveranser må dokumenteres og fremheves for å holde HR relevant. HR må være proaktive for å kunne jobbe strategisk. Riktig kompetanse og utvikling er viktig. Digitaliseringen effektiviserer. HR må ta mer plass ved lederbordet.
Profesjonalisering	Rapportering og analyse	
Nærhet til organisasjonen	Støtte for msk. Ressurser	
Forretningsresultater	Mangfold	
Systemer f. strategisk arb.	Kontinuerlig utvikling	
Konkrete leveranser	Privat vs. Offentlig sektor	
Problemløser vs. Strateg	Digitalisering	
<i>HR i den digitale transformasjonsprosessen</i>		
HR som viktig partner	Omstilling av kompetanse	Noen mener at HR er en viktig partner i digitaliseringen, mens andre mener de bør ta rollen som prosessleder. Generell enighet om at HR og IT bør allieres. HR må bidra til å digitalisere egne og organisatoriske aktiviteter. Teknologien har stort potensiale. Digitaliseringen tilgjengeliggjør informasjon og utvikler virksomheten. Kompetansen må omstilles. Effektiviteten øker.
HR som prosessleder	Utnytte teknologisk potens	
Allianse med IT	Endring og omstilling	
Digitalisere egne prosesse	Virksomhetsutvikling	
Digitalisere org. Aktiviteter	Effektivisering	
Informasjon	Strategisk oversikt	
<i>Corona-krisens innvirkning på HRs strategiske prosessarbeid</i>		
Mer/mindre behov for HR	Effektivisering av aktivitet	Flere informanter påpeker at digitaliseringen har fått et boost. Aktiviteter effektiviseres, og hjemmekontor fungerer bedre enn forventet. Noen mener at HR mister sin relevans og må drive brannslukking, mens andre mener at HR er mer relevant enn aldri før. Behovet for fellesskap består
Mer/mindre strategisk arb	Behov for fellesskap	
Hjemmekontor	Krisehåndtering	
Fjernarbeid	Brannslukking	
Boost av digitalisering	Hrs relevans	
Økt trivsel	Overlevelse	

Kategorisering	
1	HRs fremtidige rolle og funksjon
2	Betydningen av strategisk arbeid
3	Effektivisering og optimalisering
4	Kompetanse og utvikling
5	Verdi gjennom digitalisering
6	Støtte for menneskelige ressurser
7	Utfordringer

Tematikken og funnene ovenfor er innhentet gjennom kondensering av individuelle kvalitative intervjuer, med supplerings av observasjon og relevant litteratur.



Som beskrevet i metodekapittelet la intervjuguiden (se eksempel i vedlegg 3) grunnlaget for analysearbeidet. Her markerte jeg nøkkelinformasjon, som jeg siden kodet og kategoriserte slik som illustrert ovenfor.

## **4.2 Analyse og drøftelse**

På bakgrunn av mine funn analyserer og drøfter jeg nedenfor hvert forskningsspørsmål løpende. Oppsummerende presenterer jeg potensielle fallgruver som jeg anser som viktige å merke seg.

### **4.2.1 HRs bidrag som strategisk partner og støttespiller**

Forskningsspørsmål 1:

*“Hvordan kan HR bidra som partner og støttespiller gjennom strategiske leveranser?”*

#### **Strategisk overensstemmelse mellom tildelt ansvarsområde og ressursbruk mot HR-aktiviteter**

Tilbake i 2005 publiserte Hammonds artikkelen *“Why We Hate HR”*. Et oppsiktsvekkende skriveri der forfatteren peker på en mer enn 20 år gamle historie, der HR har forsøkt å ikle seg rollen som strategisk partner. Ifølge Hammonds er denne tanken om en plass ved topplederbordet i bestefall håpefull retorikk fra HR-folk, som ikke engang har nøkkelen til å komme inn på lederrommet. Han uttaler at “HR-faget har for lengst vist seg på sitt beste å være et nødvendig onde, og på sitt verste en byråkratisk makt som blindt håndhever meningsløse regler, forhindrer kreativitet og konstruktiv endring”.

Denne holdningen til HR som en avdeling som “trer meningsløse regler” over hodene til de ansatte, er også noe jeg selv har bitt meg merke i når jeg hører folk utenfor HR omtale dem.

Hammonds mener, at til tross for at HR er den funksjonen med størst potensial og teoretisk sett sitter med nøkkelressursene til forretningsytelse, så underleverer de til stadighet.

Videre hevder han at de fleste HR-folk hverken er ledere eller strateger. HR er utgjør kanskje ganske smarte mennesker, men dette gjør dem ikke til businessfolk. Derfor klarer de heller ikke å rekruttere de innovative tenkerne eller folk som sier ifra når organisasjonens moralske kompass er på villtur. HR klarer med andre ord ifølge Hammonds ikke å forvalte talentene til bedriftens resultatmessige beste (Hammonds 2005, 42).

På en annen side kan det tenkes at dette bunner i organisasjoner med manglende interesse for- og kunnskap om strategisk forankring av HR-aktivitetene. Slik jeg beskrev i teorikapittelet er det ifølge Johansen og Sætersdal (2018, 60-61) helt nødvendig at HR-aktiviteter og resultater knyttes opp mot organisasjonens strategi og ønskede måloppnåelse. Bare slik kan de tilføre verdifulle leveranser innen HR, operasjonelle- og økonomiske resultater.

Noen linjer i Hammonds (2005, 43) artikkel peker seg spesielt ut, der han siterer HR-lederen Arnold Kanarick. Jeg gjengir direkte:

“When people have come to me and said” “I want to work with people”, “I say”, “good, go be a social worker”.

Av dette utsagnet kan det se ut til at både Hammonds og Kanarick overser potensialet i HR-avdelingens “soft skills”, altså ivaretagelsen av de menneskelige ressursene.

I intervjuet med **X4** påpekte hen nettopp dette. Hen mente at til tross for at HR bør profesjonaliseres og arbeide mer strategisk, må de ikke glemme å ta vare på menneskene i organisasjonen. Dette meningen er helt i tråd med det Ulrich (2017) og (Ulrich og Brockbank 2009, 5) presenterte i sin kompetansemodell og tidligere arbeid, der han gjentagende knytter menneskelig trivsel og velvære til forretningsresultater.

Hammonds (2005, 43) på sin side mener HR burde vært “festet ved hofta” til organisasjonens strategi, men at de ikke ser ut til å klare dette. Dermed feiler HR fordi de kaster bort den mest verdifulle ressursen av dem alle, nemlig menneskene. Han fremhever det som spesielt

bekymringsverdig at vi lever i et kunnskapssamfunn der HRs arbeidskrav stadig vokser i utakt med deres evner.

Avslutningsvis i artikkelen, leverer Hammonds (2005, 47) fra seg utsagnet:

“And that’s why I don’t like HR”. Noe som kan vitne om en laber tro på HRs fremtidige rolle og verdiskapning.

Informant **X5** mener i likhet med Hammonds at ansvaret til HR øker for hver dag, og at fagområdene de skal dekke er på vei til å bli u håndterbare. Der stopper samtidig enigheten mellom de to. I intervjuet med **X5** kom det frem at hen mener det bør spesialiseres og deles inn i ulike kompetanseområder, slik som HR-analytics, og HR-tech. Likevel mener hen at HR definitivt er en funksjon som har stort potensial som business-partner.

Et av sitatene jeg bemerket meg da jeg tok notater under intervjuet var noe slikt som at:

*“I den neste virksomheten jeg starter så er den første jeg skal ansette en HR-direktør som er strategisk god på å finne menneskene vi trenger, og sammensetning av dem”.*

Det vitner om en langt mer positiv innstilling og tro på HRs bidrag og potensial (Vedlegg 3).

### **HR under utvikling - før og nå**

Det være verdt å merke seg at artikkelen til Hammonds (2005) har rukket å bli 16 år gammel.

Det er dermed rimelig å anta at utviklingen av HRs funksjon og erfaring med strategisk arbeid har beveget seg fremover. Dette kommer også frem i intervjuet med **X5** der hen uttaler at profesjonaliseringen av HR “drypper” fra de store selskapene, og ned på de mindre. Utviklingen har ikke stagnert.

Slik kan det likeledes virke når Gartner (2020, 5) beskriver HRs funksjon og ansvarsområder som business-partner. De maler et bilde av hvordan HR har gått fra å være en personalavdeling uten fokus på forretningsmessige resultater, til en reell støtte og viktig business-partner for

organisasjonen. Strategisk partnerskap, driftsledelse, beredskapsrespons og medarbeiderformidling er alle ansvarsområder som tydelig kan knyttes til de strategiske resultatene Dyer og Reeves (1995) og Jiang mfl. (2012: 1265) definerer som verdifulle innen strategisk HR-arbeid.

Dette kan tyde på at HR gjennom strategisk forankret arbeid med håndfaste menneskelige-, operasjonelle og økonomiske resultater, bidrar som en reell *partner og støtte gjennom strategiske leveranser* (Johansen og Sætersdal 2018, 63).

### **Fallgruver**

HR bør sikre strategisk overensstemmelse mellom tildelt ansvarsområde som business-partner, og solid forankring av egne aktiviteter. Dersom de neglisjerer sine ansvarsområder som strategisk partner, driftsleder, beredskapsperson og medarbeiderformidler kan deres grunnlag for å fylle sin rolle på troverdig vis svekkes. Dermed risikerer de å ikke klare å heve seg fra rollen som personalsjef til en reell strategisk støttespiller, eller å tilføre organisasjonen konkret forretningsverdi (Gartner 2020, 5) (Johansen og Sætersdal 2018, 63) (Ulrich 2017).

### **4.2.2 HRs rolle i den digitale transformasjonsprosessen**

Forskningsspørsmål 2:

*“Hvilken rolle bør HR ta i den digitale transformasjonsprosessen?”*

#### **Anførende prosessleder vs. Verdifull strategisk partner**

I sin artikkel fra 2019 “Er det HR eller IT som skal sitte i førersetet for digitaliseringen”? bringer artikkelforfatter Paal Leveraas opp HRs rolle i nettopp den digitale transformasjonsprosessen. Han mener det sitter i ryggmargsrefleksen til folk å tenke på IT når digitalisering blir nevnt.

Dette var også det inntrykket jeg satt med i forkant av arbeidet med denne oppgaven, og det er vel heller ikke den mest ulogiske slutningen å trekke historisk sett. Likevel klarer Leveraas å begrunne hvorfor det er HR som bør sitte i førersetet for digitaliseringen. Han påpeker at det viktigste i “digital transformasjon” ikke er “digital”, men “transformasjon”. Det er HR som er ekspertene på områder som endring, transformasjon og organisasjonsutvikling (Leveraas 2019).

På en annen side kan det argumenteres for at ansvaret for digitaliseringen kan bli enda et punkt i listen av oppgaver som HR må hankses med. Tidligere omtalte artikkelforfatter Hammonds fryktet nettopp dette, og uttrykte bekymring for at HR ikke ville strekke til. Derfor kan man stille seg spørsmålet om gapet mellom kravet rundt arbeidsoppgavene, og evnene til HR vokser seg for stort (Hammonds 2005, 43).

I intervjuet med **X4** svarte informanten at HRs rolle i digitaliseringen først og fremst bør være som viktig partner for ledelsen. Hen argumenterte for at HR bør digitalisere egne prosesser, og benytte seg av teknologiske potensialer gjennom eksempelvis effektivisering av systemer, e-læring og videokonferanser. Samtidig påpekte hen at digitalisering bidrar til oversikt over strategi, og i bunn og grunn dreier seg om virksomhetsutvikling. Derfor må HR legge til rette for omstillingen av kompetanse.

Kanskje er de to informantene **X5** og **X4** likevel ikke så langt fra hverandre i synet på hvilken rolle HR bør ta i den digitale transformasjonsprosessen. Blant annet er de to enige om at HR må dra nytte av det teknologien byr på. Leveraas (2019) presenterer en rekke idéer til hvordan teknologien kan tas i bruk av HR. Blant annet nevner han HR-aktiviteter slik som rekruttering og oppfølging av arbeidssøkere, der algoritmer kan bidra i å finne rett kompetanse på steder vi selv ikke ville funnet frem til den.

Også Ulrich (2019) deler denne innstillingen om utnyttelsen av teknologi.

Han mener at digitaliseringen tilgjengeliggjør informasjon som kan bidra med betydelige potensialer for økt effektivitet.

Slike hjelpemidler kan bidra til at vi inkluderer kandidater som faktisk innehar den kompetansen vi trenger, og ikke de vi tror har denne kompetansen. Konkret måling av kompetanse, fremfor lite betydningsfulle faktorer slik som kjønn, alder og etnisitet bedrer det etiske aspektet av prosessen. Videre nevner han AI og potensialet for fremtidige chatboter som kan bidra i oppfølgingen av arbeidssøkere, og på denne måten sikre god employer branding.

Om HR bør ta førerretet i digitaliseringen, eller bør bidra som en viktig støttespiller blir derfor muligens ikke det viktigste spørsmålet. Kanskje blir det først og fremst viktigere at HR stiller seg kritiske spørsmål om hvordan de benytter- og forankrer bruk av teknologi til organisasjonens overordnede strategi. Ulrich (2019) hevder i denne forbindelse det bør reflektere over i hvilken grad vi benytter vi teknologi for å effektivisere administrativt HR-arbeid, skape innovasjon i vår HR-praksis, få tilgang på informasjon og skape forbindelser.

### **Strategiske allianser**

Ved spørsmål om nyttige faglige allianser for HR i digitaliseringen, utropte flere av de intervjuede informantene IT som en selvsagt samarbeidspartner. Spesielt påpekte **X1** at IT har gått fra å være driftsleder av organisasjonenes teknologi, til å bli en forvalter av systemene. Derfor virker det verdifullt med et samarbeid mellom HR og IT, der IT kan bistå med dypere innsikt i de systemer som HR benytter. Der HR-folk er gode på mennesker og kompetanseutvikling, er IT gjerne gode på tall og analyser. Å tallfeste resultater av HR-aktiviteter blir enklere når man har håndfast data å forholde seg til (Ulrich 2019).

Slik sett blir det ifølge **X1** enklere for HR å kunne legge konkrete leveranser på bordet til toppledelsen. Noe som ifølge Johansen og Sætersdal (2018, 60-61) er selve nøkkelen, dersom HRs arbeid skal være reelt strategisk.

Likevel er det en barriere mellom HR og IT som må brytes dersom verdien av det faglige samarbeidet skal kunne realiseres og utnyttes til fulle. Dette understreker **X5** under intervjuet. Hen poengterer at HR og IT kommer fra to helt ulike verdener, og snakker "forskjellige språk". I

tillegg har de i årevis kjempet om en plass ved lederbordet, og forsøkt å argumentere for hvorfor deres arbeid er strategisk viktig.

Simployer (2020) skrev et blogginnlegg, hvor de kom med tips til hvordan nettopp HR og IT kan arbeide sammen. Blant annet nevner de aktuelle felles prosjekter som HR-systemet som master på persondata og organisasjonsdata, same lansering av selvbetjente HR-verktøy og innføring av kommunikasjonsløsninger og samhandlingsverktøy. Suksessfaktorene for samarbeid om slike prosjekter er:

- At HR og IT blir god kjent med hverandre, og får innsikt i hverandres komplekse hverdag.
- At de arbeider i fellesskap, men har kontroll på egne arbeidsprosesser
- At rammebetingelser klargjøres fra begynnelsen av, slik at det ikke oppstår spørsmål om økonomiske midler og annen ressursfordeling.
- Og til sist at de samarbeider tett med toppledelsen.

Det kan altså synes som at et felles prosjekt både er avgjørende- og verdiskapende, dersom en allianse mellom HR og IT inngås. Informant **X5** mener dette burde være mulig å realisere dersom man løfter det hele til et høyere strategisk nivå. Hen kommenterer at strategi handler om rutiner og prosesser for organisasjonskultur, og at dette kan sammenlignes med koding. På denne måten forenes de to språkene mellom HR og IT.

kanskje kan de begge dra nytte av hverandre gjennom et strategisk forankret samarbeid, der IT muliggjør konkretiseringen av HRs leveranser, og HR tydeliggjør ovenfor ledelsen den verdien som ligger i ITs evne til analyse og forvaltningen av de digitale systemene. I det minste er dette i tråd med hva både Ulrich (2019) og Johansen og Sætersdal (2018, 63) betegner som viktig for reelle forretningsresultater og forankring i organisasjonen.

### **Menneskelig ivaretaker**

Effektivisering, innovasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon er alle viktige prosesser i HRs digitale utvikling ifølge Ulrich (2019). Likevel så vi i teorikapittelet at den fjerde prosessen “forbindelser” fremheves- og anbefales som HRs nye digitale agenda. HR kan bli så business-orienterte og strategiske de bare makter, men de må ikke glemme at den aller viktigste ressursen i dette arbeidet fremdeles er menneskene (Johansen og Sætersdal 2018, 56).

Dette fokuset på “soft skills” og ivaretagelsen av medarbeiderne er noe som under intervjuene med både **X1**, **X2** og **X4**, ble skildret som noe som ikke trenger å forsakes, til tross for HRs forretningsmessige bevisbyrde.

HR må med andre ord bevege seg videre i digitaliseringsprosessen- utenfor den administrative effektiviteten, og virkelig arbeide for menneskenes velvære. Dersom de makter å benytte teknologien til å skape forbindelser, bidrar de også til individets opplevelse av tilhørighet og personlige relasjoner, mening og identitet. Dette bidraget til personlig effektivitet vil ifølge Ulrich (2017 og 2019) øke organisasjonens produktivitet og ytelse.

### **Fallgruver**

Dersom HR ikke tør å utnytte tilgjengelig teknologi og se på den som noe som fjerner barrierer, kan store organisatoriske potensialer gå tapt. Samtidig risikerer de å gjøre seg selv mindre relevante. Å behandle IT som en konkurrent til plassen ved lederbordet gir liten verdi, og et forsøk på felles faglig forståelse og samarbeid om prosjekter kan være et mer lønnsomt fokus. Menneskene i organisasjonen må ikke glemmes til tross for fokus på effektivisering, innovasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon. Dersom HR ikke skaper forbindelser, vil dette potensielt føre til mistriivsel og svekket personlig effektivitet (Simplyer 2020) (Ulrich 2017) (Ulrich 2019).

### **4.2.3 Corona-krisens innvirkning på HRs strategiske prosessarbeid**

Forskningsspørsmål 3:

*“Hvordan har Corona-krisen virket inn på HRs strategiske prosessarbeid?”*



### **Tap eller seier gjennom valg av prosess**

En krise kan slik jeg definerte i teorikapittelet betraktes som en smertefull prosess, med potensiale for betydelige konsekvenser i en organisasjon. Realiseringen av et slikt potensiale for alvorlige konsekvenser, vil i mange tilfeller fungere som et insentiv til endring. På bakgrunn av dette kan Corona-krisen betraktes som en katalysator- og endringsagent (Bang 2013, 152).

Likevel hevder Tanggaard (2018, 28) at retning og måten vi velger å bevege oss fra A-B gjennom prosessen, er det som skiller gode og mindre gode resultater fra hverandre. Det ligger med andre ord potensiale for verdiskapning i håndteringen av en krisesituasjon. En mulig innfallsvinkel til dette styrkebaserte prosessen, som drives frem av virkningsfulle spørsmål. Fokuset ligger på styrker og muligheter, og erstatter dermed den typiske problemfokuserete prosessen.

Intervjuene med informant **X4** og **X5** avdekket i denne sammenheng et interessant skille. **X5s** opplevelse var at mange fagfolk innen HR slet med å holde seg relevante under pandemien. Det var brannslukking og operativ problemløsning som tok mye av kapasiteten deres, og den strategiske verdien av HR-arbeidet ble slik sett mindre tydelig enn før. Noe av dette nevnte han at kunne ha å gjøre med mangelen på fellesskap med ledergruppen (Vedlegg 3).

**X4s** opplevelse av situasjonen var imidlertid av rak motsetning. **X4** hevdet at HR om mulig var enda mer relevant enn før, som følge av pandemiens virkning. Selv om HR fikk flere operative oppgaver slik som utformingen av regler og smittevern, kunne de fremdeles rette sitt hovedfokus mot strategisk arbeid. En mulig bakgrunn for dette virket slik jeg forsto **X4** å være at organisasjonen **X4** er ansatt ved har valgt å satse tungt på HR. Organisasjonen hadde etablert et prosjekt, nettopp for å arbeide med strategisk HR. I tillegg nevnte hen at hen hadde betraktet krisesituasjonen som en mulighet fremfor et problem, noe som er i tråd med den styrkebaserte prosessledelsen (Tanggaard 2018, 28).

Ser vi på Dave Ulrichs kompetansemodell (2017) blir også viktigheten av å være “forutseende” trukket frem. Ifølge Ulrich er HRs rolle som proaktiv endringsagent essensiell for at de skal være strategisk betydningsfulle for organisasjonen. Av dette kan det synes at organisasjonen **X4** arbeider ved var mer proaktiv- og dermed forberedt, enn de organisasjonene som **X5** hadde samlet sitt inntrykk fra. I tillegg fokuserte **X4** på potensialer og muligheter, noe som bidro til at HRs rolle som strategisk støttespiller kom mer til sin rett.

### **Krise som utviklende påvirker**

Finansdepartementet beskrev Corona-pandemien som en dagsaktuell krise, som definitivt har hatt innvirkning på arbeidslivet og organiseringen av det. I denne sammenheng ble akselereringen av digitaliseringen nevnt som en verdiskapende effekt.

Ved å realisere potensialet i å arbeide annerledes og å utnytte den tilgjengelige teknologien, skapes nye muligheter, innovasjon og kapasitet for effektivisering (NOU 2021: 4, 148).

Dersom HR kan rette sitt strategiske arbeid og kompetansefokus mot å skape resultater som dette i håndteringen av en krise, vil det ifølge Ulrich (2017) bidra til å skape verdi for viktige interessenter. Både internt i organisasjonen, men også eksternt.

Derav bør kanskje HR betrakte slike omstillingsprosesser som en mulighet til utvikling, og å påvirke organisasjonene de opererer i. Ved å gripe sjansen som ligger i det insentivet til endring som en krise faktisk er, kan de potensielt bryte med dysfunksjonelle mønstre, gjøre strategiske endringer og implementere ny, konstruktiv praksis (Bang 2013, 152).

I artikkelen “It’s time to split HR” skriver artikkelforfatteren at HR-avdelingen ikke kan bestå slik den opererer i dag (Charan 2014). I likhet med Hammonds (2005) mener han at HR-folk flest ikke forstår seg på vitenskapen bak business, og at funksjonen derfor bør splittes i to. En avdeling med tradisjonelle HR-folk som håndterer kompensasjon og fordeler, og en annen avdeling som tar seg av utvikling av- og rapportering på menneskelige evner. Kanskje kan det være noe i det de sier, men at vi trengte en krise slik som pandemien Covid-19 som en påvirker til utvikling, for å endre den etablerte praksisen.

Flere av informantene jeg intervjuet tok opp HR-funksjonens stadig voksende rolle, og forslag til ulike måter å håndtere det på. **X5** og **X3** kom med lignende refleksjoner som Charan (2014), mens **X4** spår en fremtid for HR der økt utnyttelse av teknologi og algoritmer vil underlette det operative arbeidet.

Kompetanseplanlegging er en aktivitet som blir særskilt viktig for å være rustet for fremtiden, og HR må utarbeide denne i samarbeid med toppledelsen (Lai 2013, 14).

### **Kompetansebehov og livslang læring**

Med økt bruk av teknologi og nye arbeidsmetoder blir det viktig å kartlegge- og planlegge for nødvendig kompetanse, dersom organisasjoner skal holde seg relevante og konkurransedyktige (NOU 2020: 2). Nettopp kompetanse og livslang læring var et gjennomgående tema i alle webinarne jeg observerte fra HR Norge (Deltakelse 14. Januar, 26. Januar, 9. Februar. 2020)

Kompetanseplanlegging peker seg dermed tydelig ut som en av HRs aller viktigste oppgaver ved endring og omstilling, og derfor for fremtiden. Informant **X4** var rask med å påpeke dette for meg da jeg spurte om hvilke andre fokusområder hen trodde ville bli viktige fremover. **X4** mente at det ville bli en kamp om den beste kompetansen, men samtidig at HR må arbeide strategisk med å omstille den kompetansen som allerede finnes i organisasjonen. Dette bør slik jeg nevnte i teorikapittelet skje i samarbeid med toppledelsen, ettersom avgjørelser om satsing på kompetanse er strategiske beslutninger som er kritiske for hele virksomheten.

Gjennom teknologien blir analyser av omgivelsene mer tilgjengelig, og dermed kan aktiviteter som kompetanseanalyse, kompetansestrategi, tiltaksplaner, rekruttering, utvikling, mobilisering og avvikling gjennomføres på en måte som sikrer verdi ved å forankre alle ledd til organisasjonens strategi. Slik kan HR bidra til vurderingen av resultater og effekter, og belyse nytte og kostnader ved sine leveranser (Lai 2013, 13-14).

Samtidig må HR sørge for at deres egen kompetanse ikke stagnerer. De er uvurderlige i forvaltningen av organisasjonens menneskelige ressurser, men først og fremst må de kanskje forvalte sin egen kompetanse og relevans. Klarer de det kan de fortsette å arbeide med strategiske prosesser, som støtter opp om ledelsen og tilfører reell forretningsverdi (Johansen og Sætersdal 2018, 348).

### **Fallgruver**

Ved å beholde inngrodd og destruktiv praksis gjør HR forholdene lite fordelaktige for seg selv og organisasjonen. Om de benytter et tradisjonelt problembasert fokus i håndteringen av utfordrende prosesser slik som en krise, risikerer HR at eksisterende muligheter går tapt. Likeledes bør HR unngå å være en reaktiv funksjon dersom deres strategiske relevans ikke skal minke. Fraværende fokus på kompetanse og utvikling vil potensielt bidra til at organisasjonen ikke overlever i markedet. I denne sammenheng må HR sikre et samarbeid med ledelsen, slik at de ikke tar kritiske beslutninger som svekker den strategiske forankringen til organisasjonen (Bang 2013, 152) (Lai 2013, 14) (Tanggaard 2018, 28) (NOU 2020: 2)

## **5.0 Avslutning**

I dette avsluttende kapittel vil jeg presentere konklusjonen av min problemstilling. Bakgrunnen for konklusjonen bygger på den ovenstående drøftelsen av forskningsspørsmålene.

Avslutningsvis kommer jeg med bemerkninger til egen oppgave, før jeg til sist legger frem anbefalinger til fremtidig forskning på området.

### **5.1 Konklusjon og konseptuell modell**

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan HR kan arbeide med strategi og digitalisering for å oppnå status som troverdig business-partner. Dette har jeg gjort ved å undersøke hvordan HR kan bidra som partner og støttespiller gjennom strategiske leveranse, hvilken rolle HR bør ta i

den digitale transformasjonsprosessen og til sist, hvordan Corona-krisen har virket inn på HRs strategiske prosessarbeid.

## **Oppsummering - konklusjon**

### Strategi

HR bidrar som strategisk partner og støttespiller gjennom å aktivt gå inn for en profesjonalisering. De må tørre å ta plass ved bordet, og gjøre sin stemme hørt. Proaktive HR-aktiviteter som er forankret i organisasjonens strategi, produserer verdifulle resultater innen HR, operasjonell drift og økonomi (Johansen og Sætersdal 2018, 63). Dette er strategisk viktige leveranser, som sammen med analyser og presentasjon av tallmaterialer forbedrer forretningsresultater, og gjør HR til en troverdig business-partner (Ulrich 2017).

### Digitalisering

Ved å gripe fatt i teknologien og omfavne digitaliseringen med begge hender, kan HR holde seg relevant og bidra med reell strategisk verdi. Full utnyttelse av teknologien kan bidra til mer etiske rekrutteringsprosesser, eliminering av inngrodde fordommer, og økt mangfold og riktig kompetanse. HR bør være kritiske overfor egen praksis, og stille seg spørsmål om hvor godt teknologien utnyttes. De kan arbeide med digital utvikling gjennom å implementere HR-aktiviteter i ulike faser, der teknologien benyttes til å effektivisere administrativt HR-arbeid, skape innovasjon i egen praksis og tilgjengeliggjøre informasjon. Likevel er kanskje den aller viktigste HR-aktiviteten innenfor digitalisering å skape forbindelser. Greier de det vil de stimulere til opplevelsen av mening og tilhørighet hos de menneskelige ressursene. Effekten av dette er potensielt økt personlig effektivitet og dermed styrket produktivitet og ytelse i organisasjonen (Ulrich 2019) (Ulrich 2017).

### Mulighetsrealisering

Organisasjoner som har vært reaktive og håndtert krisen som en problemfokuset prosess har potensielt endt opp med å måtte slukke branner og tre inn i overlevelsesmodus.

Organisasjoner som har vært proaktive og håndtert krisen som en styrkebasert prosess, har potensielt kunnet fortsette å fokusere på strategisk arbeid:

Ved å utnytte Corona-krisen som et intensiv til endring skapes muligheter for å bryte med organisasjonens dysfunksjonelle mønstre og praksis (Bang 2013, 152). Krisen har fungert som en katalysator for utvikling, og fremskyndet digitaliseringen. Dermed har pandemien ikke bare vært et hinder som må forseres, men en mulighet for verdiskapning (NOU 2021: 4, 104). Økt utnyttelse av teknologi gir HR økt organisasjonsoversikt gjennom tilgjengeliggjøring av informasjon. Ved økt innsikt og forståelse kan HR revidere egen praksis, og sikre at alle deres aktiviteter har solid forankring til organisasjonens strategi (Johansen og Sætersdal). Med en digitalisering som har skutt fart, samt tvungen endring og omstilling blir kompetansebehovet tydeligere. Gjennom kompetansekartlegging og planlegging kan HR i samarbeid med toppledelsen gjøre organisasjonen konkurransedyktig, også for fremtiden (Lai 2013, 14) (NOU 2021: 4, 104). Slik sett har Corona-krisen bidratt konstruktivt til HRs strategiske prosessarbeid, og de har kunnet skape verdi for viktige interessenter, internt og eksternt (Ulrich 2017).

***Business-partner gjennom strategi, digitalisering og mulighetsrealisering***

Strategiske leveranser		Digitalisering		Innvirkning og endring
Fokus		Fokus		Fokus
<input checked="" type="radio"/> Nærhet til organisasjonen og forretningsresultater (Ulrich 2017)	↔	<input checked="" type="radio"/> Teknologiens potensial og personlig effektivitet (Ulrich 2017)	↔	<input checked="" type="radio"/> Kompetanse, organisasjonsutvikling og innvirkning på viktige interessenter (Ulrich 2017)
<input type="radio"/> Problemløsning		<input type="radio"/> Generell implementering		<input type="radio"/> Intern innvirkning
<input type="radio"/> Egne aktiviteter		<input type="radio"/> Etablerte digitale rutiner		<input type="radio"/> Ingen innvirkning
<input checked="" type="radio"/> Proaktiv holdning		<input checked="" type="radio"/> Omstilling av kompetanse		<input checked="" type="radio"/> Muligheter
<input type="radio"/> Reaktiv holdning		<input type="radio"/> Allokering av kompetanse		<input type="radio"/> Løsninger og overlevelse
<input type="radio"/> Likegyldig holdning		<input type="radio"/> Lite fokus på digital kompetanse		<input type="radio"/> Ulemper
Sum:	↔	Sum:	↔	Sum:
<b>Utfall 1.</b>		<b>Utfall 2.</b>		<b>Utfall 3.</b>
Bortfall av HR-rollen		Personalleder		<b>Troverdig business-partner</b>

Ovenfor vises en grafisk fremstilling av min konseptuelle modell.

Modellen er utviklet for å styrke oppgavens generaliserbarhet og nytteverdi, og illustrerer nøkkelelementer ved besvarelsen av problemstillingen (Tjora 2020, 239).

Bakgrunnen for modellen er det teoretiske grunnlaget, med videreutvikling gjennom datainnsamling.

Pilene fra strategiske leveranser til digitalisering og innvirkning og endring symboliserer at prosessen er et kretsløp, mens pilene mellom fokusområdene representerer en gjensidig påvirkning og forsterkning.

Ved å markere av for praktiserende fokus innen de tre ulike områdene, kan HR få en indikasjon på hvor de befinner seg, og hvilken retning de bør ta for å oppnå status som troverdig business-partner.

## 5.2 Anbefalinger til fremtidig forskning

Arbeidet med denne oppgaven har gjort meg mer optimistisk på HRs fremtid og funksjon. Jeg har blitt mer bevisst på hvor sammensatt rollen som HR business-partner faktisk er, men har samtidig også blitt mer nysgjerrig på det potensialet som ligger i den.

Mine undersøkelser og funn er avgrenset til de forskningsspørsmål jeg har definert i oppgaven. Oppgaven inkluderer derfor ikke alle mulige aspekter ved problemstillingen, men samtidig åpner disse manglene opp for videre undersøkelser og forskning innen tematikken.

Valg av metode har også lagt føringer for oppgaven, og vil naturlig nok ha påvirket resultatet. At jeg har skrevet oppgaven på egenhånd har gjort at funnene jeg har kommet frem til er basert på egne analyser. Dette kan ha sine svakheter, men samtidig har jeg gjennom hele prosessen forsøkt å fokusere på kritisk refleksjon, gjennom sparring med informanter, medstudenter og veileder. Slik jeg ser det kan denne oppgaven derfor være et godt grunnlag for videre forskning på området. Spesielt tenker jeg at kvalitativ forskning vil kunne være interessant i fremtiden. Både for økt generaliserbarhet av resultater, men også for å avdekke årsakssammenhenger, samt forskjell på eksempelvis offentlig og privat sektor.

Ettersom digitaliseringen tar mer og mer plass i våre liv både privat og i arbeidslivet, ser jeg for meg at det vil være svært interessant å dykke dypere ned i HR tech. Hvilke potensial finnes for HR business-partnere dersom de kan utnytte teknologien til det fulle, og få støtte fra AI og algoritmer? Vil en omfavning av denne teknologien kun bidra til økt effektivitet og verdiskapning, eller vil den føre med seg nye utfordringer og etiske problemstillinger?



## Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2019. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning. 2013. Organisasjonskultur. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Gartner. 2020. Gartner for HR - A Nine-Step Process to Improve HR Business Partner Performance.

<https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/hrbp-competency-workbook.pdf>

Hammonds, Keith H. 2005. «Why We Hate HR». Fast Company. 1. august 2005. Lesedato: 4. Mars. 2021. <https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>.

HR Norge. 2021. "HR undersøkelsen 2021 - Tema ledelse i ny hverdag". Webinar. Deltakelse 14. januar 2021.

[https://www.hrnorge.no/tidligere-arrangement/hr-undersøkelsen---tema---ledelse](https://www.hrnorge.no/tidligere-arrangement/hr-undersokelsen---tema---ledelse).

— — —. "HR undersøkelsen 2021 - Tema kompetanse". Webinar. Deltakelse 26. januar 2021.

[https://www.hrnorge.no/tidligere-arrangement/hr-undersøkelsen-2021---tema---kompetanse](https://www.hrnorge.no/tidligere-arrangement/hr-unders%C3%B8kelsen-2021---tema---kompetanse).

— — —. "HR undersøkelsen 2021 - Tema nye måter å jobbe på". Webinar. Deltakelse 9. februar 2021.

[https://www.hrnorge.no/tidligere-arrangement/hr-undersøkelsen-2021---tema-nye-måter-%C3%A5-jobbe-på](https://www.hrnorge.no/tidligere-arrangement/hr-unders%C3%B8kelsen-2021---tema-nye-m%C3%A5ter-%C3%A5-jobbe-p%C3%A5).

— — —. "Er HR business partner rollen misforstått i Norge? - Webinar for medlemmer".

Webinar. Deltakelse 9. april 2021.

-<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/organisasjon-og-ledelse/strategisk-hr/er-hr-business-partner-rollen-misforst%C3%A5tt-i-norge>.

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2018. HR og personalledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2013. Strategisk kompetanseledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

NOU 2021: 4. NOU. Norge mot 2025 — Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien. Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-4/id2841052/>.

NOU 2020: 2. Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd.

Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/>.

Leveraas, Paal. 2019. «Er det HR eller IT som skal sitte i førersetet for digitaliseringen?»

Computerworld. Lesedato: 7. April. 2021.

<https://www.cw.no/artikkel/hr/hr-it-som-skal-sitte-forerretet-digitaliseringen%C2%A0>.

Næss, Hans Erik og Lene Pettersen. 2018. Metodebok for kreative fag. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Charan, Ram. 2014. «It's Time to Split HR». Harvard Business Review. Lesedato: 7. April. 2021.

<https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>.

Skilbrei, May-Len. 2019. Kvalitative metoder - planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon.

Bergen: Fagbokforlaget.

Tanggaard, Pål. 2018. Prosesslederboka. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Tjora, Aksel. 2020. 3. Utg. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal Akademisk

Ulrich, Dave, og Wayne Brockbank. 2009. «The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges». *People & Strategy* 32 (2): 5–7.

<http://search.ebscohost.com.egms.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=43594611&site=ehost-live&scope=site>

Ulrich, Dave. 2017. "The 2017 HR Competency Study & What It Means For You». Tucana (blog). 27. oktober 2017.

<https://tucana-global.com/2017/10/27/dave-ulrich-the-2017-hr-competency-study-what-it-means-for-you/>.

Ulrich, Dave. 2019. "Digital HR: What Is It and What's Next?" LinkedIn. Lesedato: 25. mars 2021.

<https://www.linkedin.com/pulse/digital-hr-what-whats-next-dave-ulrich/>.

Wilberg, Erik. 2017. *Strategi i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

## **Vedlegg**

### **Vedlegg 1. Forberedelsesnotat - Intervju**

## Forberedelsesnotat – refleksjon

Dette skjemaet har en del underoverskrifter som dekker noen av temaene jeg vil ta opp i samtalen vår.

Reflekter gjerne kort rundt temaene, og fyll ut med umiddelbare tanker og stikkord om du ønsker.

Skjemaet er ditt eget, og skal kun benyttes av deg under intervjuet.

Det vil ikke gjøres lydopptak under intervjuet, og notatene jeg tar vil anonymiseres.

HR som reell støttespiller og strategisk business-partner

Digitalisering og HRs rolle

Pandemiens påvirkning

## Vedlegg 2. Samtykkeskjema

---

### Samtykkeskjema

#### **Bakgrunn og formål med studien**

Hensikten med intervjuet er å kartlegge hvordan HR kan arbeide med strategi, digitalisering og mulighetsrealisering, for å oppnå status som troverdig business-partner.

Jeg ønsker å undersøke HRs potensiale som strategisk støttespiller, og hvor deres fokus bør ligge i fremtiden.

Informasjon fra intervjuet vil kun bli brukt i min bacheloroppgave.

#### **Intervju**

Etter anbefaling fra høyskolen vil det ikke bli gjort lydopptak under intervjuet.

For å dokumentere vil jeg derfor kun ta notater for hånd underveis.

#### **Personopplysninger**

Etter videre anbefalinger fra høyskolen vil personopplysninger heller ikke bli behandlet.

Med dette mener jeg at alle personidentifiserbare data vil bli anonymisert.

Jeg vil kun benytte stillingstittel, uten tilknytning til noen organisasjon eller virksomhet.

Personvernet er dermed ivaretatt.

#### **Kryss av om du godtar følgende:**

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

Jeg godtar at min stillingstittel benyttes

Jeg godtar at oppgaven kan publiseres

Respondent:

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

Behandler av data:

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

### Vedlegg 3. Intervjuguide (X5)

#### Intervjuguide (X5)

Denne intervjuguiden inneholder overordnede temaer og aktuelle spørsmål.

Strukturen er tredelt, der innledning og avslutning bidrar til en naturlig start og avslutning.

Hoveddelen inneholder nøkkelspørsmål og er mer strukturert inn mot forskningsspørsmålene.

Guiden skal benyttes i et intervju med en anonymisert fagperson med erfaring fra området, og skal siden legges ved bacheloroppgaven.

Informanten er opplyst om dette.

Dato for intervju: 10. Mai. 2021.

Innledning	
Spørsmål:	Svar:
Hvem er du, og hva jobber du med i dag?	Coach som jobber som strategisk medspiller med næringslivsledere 1:1 og i team. Er også journalist.
Hva er din erfaring innen HR?	Jobbet fem år i X. Intervjuet bortimot 100 HR-ledere, business-partnere, rekrutterere og «fag-guruer» i ulike store selskaper. Bygde opp X kommunikasjonsstrategi. Jobbet også med internasjonale HR-personer.

	<p>Det er også gjerne folk fra HR som kontakter hen ifb. Lederutvikling.</p>
Hvilken holdning har medarbeidere til HR?	<p>Det store dilemma i mange norske bedrifter er at de fremdeles betraktes som en personalavdeling. De som kjøper inn gaver og passer på runde dager og kaffe til møtene. Mange vet ikke hva bokstavene HR står for. Holdningen er annerledes i større bedrifter som har blitt mer profesjonalisert. Der tar dyktige folk plass og argumenterer for viktigheten av HR.</p>
Hvilken holdning har ledere til HR?	<p>Flere ledere enn medarbeidere vet hva HR er, men noen henger nok fortsatt igjen i det gamle synet om at HR er en personalavdeling.</p>
Har HRs rolle endret seg siden du startet?	<p>En gradvis profesjonalisering og bevisstgjøring siver ned fra de store virksomhetene på resten av næringslivet. HR og IT sliter begge med å skaffe seg en plass ved bordet. Begge vil vise seg som strateger.</p> <p>Folk er vant med å forholde seg til IT og HR som problemløsere og brannslukkere.</p> <p>Måten å oppnå suksess i toppledergruppen og som business-partner er å være proaktiv. Ikke reaktiv. Et mentalt skifte må til.</p>
<b>Nøkkelsspørsmål</b>	



Strategi og partnerskap	
Spørsmål:	Svar:
Hvordan kan HR støtte opp om strategi?	<p>De har et bredt spekter å spille på. De må vite om kompetansen og kapabiliteten som kreves for å oppnå målene finnes i selskapet.</p> <p>Rekruttering, lederutvikling, organisasjonsutvikling. Alt må utføres med tanke på strategien.</p> <p>HR i toppledelsen må ta plass og peke på det som skal til for å realisere strategien. Må kanskje drive den frem.</p> <p>Høyt oppe handler det om å være proaktiv.</p> <p>Lengre ned handler det om å knytte all praksis opp mot strategi. Er prosessene man har satt i gang riktige for å komme videre?</p> <p>HR må støtte ledere og stille tøffe spørsmål og minne om strategien, heller enn å trøste.</p>
Hvordan kan HR bli oppfattet som en reell business-partner?	<p>Det første hen ville gjort i en startup er å ansette en dyktig HR-direktør som er strategisk god på å finne menneskene vi trenger, og sammensetning av dem. HR må sørge for at folk yter optimalt, og stille kritiske spm. Hele veien. Da kan de gå over til å oppfattes som strategisk business-partner.</p>
Hvilke strategiske grep bør HR ta?	<p>Vise at arbeidet og prosessene er gjennomtenkt og forankret i strategi. Stille krevende spørsmål, og ta plass ved bordet for</p>

	å bli hørt.
Hvilke aktiviteter blir viktige for HR?	<b>Optimalisere</b> alle menneskelige prosesser og ressurser til å fungere best for strategien.
<b>Digital transformasjon og HRs rolle</b>	
Hvilken rolle bør HR ta i digitaliseringsprosessen?	<p>HR er eksperter på <b>endringsprosesser og å drive frem organisasjonsendringer. Derfor bør de, og ikke IT ta føre rollen.</b></p> <p>Et skifte har skjedd de siste 5-6 årene. HR har egne tekniske, analytiske, business-intelligence avdelinger osv. Som rapporterer direkte til dem. <b>Dagens nyutdannede ser annerledes på dette enn de som sitter på HR i dag.</b></p> <p><b>Mange som kalles HR-direktør burde egentlig kalles personaldirektør.</b></p> <p>Før begynte man med HR fordi man var glade i <b>mennesker, ikke data. Dette forandrer seg.</b></p>
Hvordan kan HR skape verdi gjennom digitalisering?	Digitalisering må sees på noe som <b>fjerner barrierer for å kunne levere gode resultater.</b>
Hva er Hrs utfordringer med digitalisering?	<p><b>To ulike verdener som kolliderer. IT og HR.</b></p> <p>Uvant og ulikt språk. Men ikke overkommelig dersom man løfter det til et <b>høyere strategisk nivå.</b></p> <p>Nye fagkonferanser HR/Tech trekker nå ikke bare HR folk, men og IT. Slike møter bidrar til <b>samarbeid og forståelse. Softwaren i</b></p>

	<p>menneske er også interessant. Strategi handler om rutiner og prosesser for organisasjonskultur. Egentlig koding. Da kan HR/IT snakke samme språk.</p>
Hvilke faglige allianser kan være nyttige for HR?	Definitivt HR/IT.
<b>Covid-19 og innvirkninger</b>	
Hvordan har pandemien påvirket måten HR arbeider på?	<p>Folk har stort sett vendt seg om og taklet det bra, men hen oppfatter at behovet for HR har blitt mindre. De må drive mer brannslukking og krisehåndtering enn strategisk HR-arbeid. HR-sjefen er avhengig av fellesskap med ledergruppen og involvering i prosesser. Hen har en følelse av at HR har strevd med å holde seg relevant. Lederne sender folk til HR når de har problemer med Zoom eller ensomhet. Det viktigste blir å «holde skuta flytende».</p>
Hvor godt forberedte var HR på en omstillingsprosessen som pandemien førte med seg?	Ingen var forberedt. Krisehåndteringsplan er alfa og omega i situasjonen, og det er nok her forskjellen på suksess/ikke suksess kommer inn. HR var nok ikke mer forberedt enn noen andre.
Hva kan HR gjøre for å stille mer forberedt i fremtiden?	Har ikke noe umiddelbart svar på dette. De fleste har likevel greid seg bra, også til tross for manglende kriseplan.

<p>Hva tenker du om langtidseffektene pandemien kan få på arbeidslivet?</p>	<p>Tror det kommer til å få en effekt, men ikke hvilke. Vi har sett at hjemmekontor og fjernarbeid fungerer. Dette snakkes om i bransjen, og det begynner å rekrutteres folk til rene hjemmekontorstillinger. Folk kan jobbe hvor de vil og f.eks. Komme seg bort fra stresset i storbyen. Bruke mer tid på hjemstedet med familien. Økt trivsel slik sett. Fler og fler bedrifter uten hovedkontor. Pandemien har boostet denne måten å jobbe på. Den nye normalen blir å møtes over video. Fungerer bra og er effektiv. Bare fysiske møter når man skal «slå på stortromma».</p>
---	--

**Avslutning**

Spørsmål:	Svar:
<p>Hva tenker du om temaene jeg har valgt å ta opp i dag?</p>	<p>Tenker at det er mye og mange områder jeg er innom. At jeg kanskje bør dempe de to siste områdene vi har snakket om, og heller fokusere inn på det strategiske ved HR-rollen og at den må bli mer proaktiv. Mer profesjonell. Norske selskaper med utenlandske eiere driver mer prof.</p>
<p>Hva annet tenker du at jeg evt. Burde ha spurt om?</p>	<p>Har HR livets rett? Bør det spesialiseres mer når oppgavene er så fragmenterte? Det begynner å bli for mange områder for den enkelte HR-person å håndtere.</p>

	<p><b>Stereotypien</b> med at HR/IT/kommunikasjon sitter nederst på rangstigen og lederbordet (2 kvinner og en nerd) <b>må brytes ut av for å kunne bli strategisk business-partner.</b></p>
<p>Er det andre fokusområder du mener vil bli spesielt viktige for HR i fremtiden?</p>	<p>De som er tatt opp. Og lengre inn i fremtiden, hvordan <b>få mennesker og algoritmer/roboter til å spille på lag. Etske dilemmaer mellom menneske/robot/algoritme.</b> Hva gjør man når toppsjefen er en algoritme, eller når kollegaen gjør seksuelle overgrep mot en robot?</p> <p>Litt høytsvevende, men det vil bli aktuelt.</p>
<p>Hva tror du kommer til å skje med HR-rollen?</p>	<p>Funksjonene deres vil overleve, men <b>kreve mer spesialisering. Må løftes opp til et høyere strategisk nivå.</b></p>
<p>Har du noe mer å tilføye avslutningsvis?</p>	<p>Ingenting mer å tilføye.</p>
<p><b>Notater/bemerkninger</b></p>	
<p>Intervjuet varte i ca. 50 min.</p> <p>Revurdere forskningsspørsmålene til problemstillingen?</p> <p>Informanten sa at intervjuet ga hen sjansen til å reflektere.</p> <p>Vil gjerne lese oppgaven når den er ferdig.</p> <p>Har ingenting imot at jeg benytter tittelen hens, eller hele navnet.</p>	

## Vedlegg 4. Tidsplan

Foreslått fremdriftsplan m/kommentar ->					Kommentar
U 1-2	Infomøte 2.	Felles veil.	HR-Webinar 1.	Individuell veil. 1.	
U 3-4	Revidere skisse 1.	Kontakte informant	HR-Webinar 2.	Lese fagblader	
U 5-6	Lage intervjuguider	HR-Webinar 3. Masterseminar	Ferdigstille teoretisk grunnlag	Ferdigstille skisse 2.	Teoretisk grunnlag ikke ferdigstilt.
U 7-8	Individuell veil. 2.	Gjennomføre intervju	Gjennomføre intervju	Data-analyse	
U 9-10	Dokumentsøk	Dokumentsøk	Data-analyse	Sammenstille data	
U 11-12	Skrive teori	Skrive teori	Lese til ISH	ISH-Eksamen	Brukke begge uker til ISH
U 13-14	Individuell veil. 3.	Sammenstille dokumenter	Skrive drøftelse	Skrive drøftelse	

U 15-1 6	Skrive drøftelse	Skrive drøftelse	Revidere drøftelse	Revidere drøftelse	
U 17-1 8	Skrive anbefalinger	Skrive anbefalinger	Lese til MKL	MKL-Eksamen	
U 19-2 0	Skrive metode	Skrive metode	Skrive sammendrag	Individuell veil. 4.	
U 21-2 2	Revidere	Revidere	Ferdigstille	Frist for innlevering	