



OsloMet - storbyuniversitetet

**Mari Kvale Bergåker**

**Lisa Hamnvik**

---

# **Digitalisering av opplæringstiltak**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019**

## **Forord**

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en stor læringsprosess fra start til slutt hvor vi har begge utviklet oss underveis. Det har også vært lærerikt å jobbe sammen om denne oppgaven, spesielt siden vi har hatt muligheten til å diskutere og reflektere over emner og problemstillinger sammen underveis. Vi ønsker å takke hverandre for et godt samarbeid.

Vi vil også takke virksomheten som har gitt oss tiden til å intervjuere medarbeidere og ledere i en hektisk hverdag, og for å bidra med den informasjonen vi har trengt underveis.

Til slutt vil vi takke vår veileder Christina Nerstad som alltid har satt av tid til å gi oss gode tilbakemeldinger, og for å alltid være like positiv og gitt oss motivasjonen til å komme i mål.

## **Sammendrag**

Forskningen kan tyde på at digitaliseringen i dag er i et slikt tempo at de endringene som skjer i de digitale verktøyene nå og fremover ikke henger i takt med forskningen på området, og det blir ofte antatt at e-HR kan være med på å øke kvaliteten i HR-tjenestene ved en digitalisering. Basert på at tidligere forskning gjerne har vært rettet mer mot det overordnede systemnivået til HR-tiltak, og den enorme utviklingen innen teknologien for opplæringsapplikasjoner de siste årene, er formålet med denne oppgaven å se på den oppfattede kvaliteten i digitaliseringen av ett enkelt HR-tiltak. Samtidig som vi ønsker å se om vi kan belyse noen forskjellige oppfatninger mellom medarbeider og ledere. Vi har brukt e-HR styrke og den hierarkiske modellen for tjenestekvalitet for måling av opplevd kvalitet som rammeverk.

Vi benytter oss av en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen og for å se på hvordan ansatte og ledere gjennom intervjuer beskriver sin oppfatning av opplæringen i applikasjonen Motimate. Det innsamlede datamaterialet ble analysert gjennom en tematisk analyse. Resultatene våre indikerte at Motimate kan inneha egenskaper som et e-HR verktøy bør inneha, som kan ha en delvis innvirkning på den opplevde kvaliteten i opplæringen. Det kan se ut til at våre resultater indikerer at kvaliteten i opplæringen i Motimate kan oppleves som middels god basert på at vi hadde flere indikasjoner som støttet opp de teoretiske betingelsene for at kvaliteten er til stede, men vi gjorde også noen funn eller mangel på funn som ikke indikerte på at de var i samsvar med de teoretiske betingelsene. Resultatene våre indikerte også at det kan forekomme mangel på samsvarende oppfatning mellom leder og medarbeider.

Videre har vi diskutert de praktiske implikasjonene av våre resultater for HR-feltet og muligheter for fremtidig forskning.

## **Abstract**

Research may indicate that digitalization today is at such a pace that the changes that are taking place in the digital applications now and in the future do not keep up the pace with research in the field, and it is often assumed that e-HR can help to improve quality in the HR services by digitization. Given that previous research has often focused more on the overall system level of HR practices, and the tremendous development of technology for training applications in recent years, the purpose of this thesis is to look at the perceived quality of digitization of a single HR practice. At the same time, we want to see if we can indicate different views between employees and managers. We have used e-HR strength and the hierarchical model of service quality to help us indicate perceived quality as a framework.

We used a qualitative approach to answer the research question and to look at how employees and managers describe their perception of training in the Motimate application through interviews. The collected data was analyzed through a thematic analysis. Our results indicated that Motimate may possess features that an e-HR practice should possess, which may have a partial impact on perceived quality of training. Our results may seem to indicate that the quality of the training in Motimate may be perceived as moderately good based on the fact that we had several indications that supported the theoretical conditions for the quality to be present, but we also made some findings or lack of findings, which did not indicate that they were in accordance with the theoretical conditions. Our results also indicated that there may be a lack of a corresponding opinion between the manager and the employee.

Furthermore, we have discussed the practical implications of our results for the HR field and possibilities for future research.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	III
1 Innledning .....	1
1.1 Posisjonering .....	2
1.1.1 Problemstilling .....	3
1.1.2 Avgrensning .....	3
1.1.3 Konfidensialitet av virksomhet .....	3
2 Teori .....	5
2.1 Hva sier forskningen rundt gode HR-tiltak? .....	5
2.2 Digitaliseringen av trening- og utviklingstiltak .....	6
2.2.1 Digitalisering av opplæring .....	7
2.2.2 Ombordstigning .....	9
2.3 Klarer man å beholde kvaliteten i opplæringen ved overgang til e-opplæring? .....	9
2.3.1 Hva er kvalitet i en tjeneste? .....	9
2.3.2 Hierarkisk modell for å forstå hvordan man vurderer opplevd kvalitet .....	10
2.4 Hva kan ha innflytelse på kvaliteten til HR-tjenester? .....	12
2.5 Oppsummering .....	13
2.6 Organisasjonskontekst .....	13
2.6.1 Motimate .....	14
3 Metode og design .....	15
3.1 Studentbeskrivelse .....	15
3.2 Intervjuer - respondent relasjon .....	15
3.3 Rekruttering og utvelgelse .....	16
3.4 Etske refleksjoner .....	17
3.5 Utforming og gjennomføring av intervju .....	18

3.5.1	Intervjuguide .....	18
3.5.2	Prøveintervju .....	19
3.5.3	Intervju .....	19
3.6	Transkribering.....	20
3.7	Tematisk analyse av datamaterialet .....	21
3.8	Kvalitet i intervjustudier .....	24
4	Presentasjon av resulater .....	26
4.1	Design og brukervennlighet.....	26
4.2	Systemfunksjoner .....	27
4.3	Læring og praksis .....	29
4.4	Informasjon.....	31
4.5	Anvendelighet og tilgjengelighet.....	33
4.6	Samspill .....	34
5	Diskusjon.....	37
5.1	Systemfunksjoner og brukervennlighet .....	37
5.2	Læring og felles forståelse.....	40
5.3	Relevans mot arbeidsoppgaver .....	40
5.4	Informasjon.....	43
5.5	Interaksjon i e-læringsmiljøet.....	44
6	Konklusjon .....	46
6.1	Begrensninger ved oppgaven og muligheter for videre forskning .....	47
6.2	Praktiske implikasjoner .....	48
7	Litteraturliste .....	50
8	Vedlegg 1: Ombordstigningsprosessen.....	57
9	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	58
10	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	61
11	Vedlegg 4: Oppstilling av intervju .....	71

12	Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD .....	72
----	--------------------------------------	----

## **Figurliste**

Figur 1: Presentasjon av temaer .....	24
---------------------------------------	----

## 1 Innledning

I Deloitte sin Global Human Capital Trends rapport fra 2017 fremkommer det at HRM-feltet er i stor og rask endring. I tråd med at bedrifter blir heldigitale må HRM ta en ledende rolle i den digitale organisasjonen (Volini et al. 2017, 87). Forkortelsen HRM står for Human Resource Management som på norsk oversettes til ledelse av menneskelige ressurser (etterhvert har M-en forsvunnet). Ledelse av menneskelige ressurser omfatter alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og “avvikling” av menneskelige ressurser i en virksomhet (Kuvaas og Dysvik 2016, 11). En stadig utvikling av teknologien har de siste tiårene blitt en fast del av hverdagen vår og HR feltet er ingen unntak ifølge Bondarouk, Parry og Furtmueller (2016). Organisasjoner har i økende grad tatt til seg elektronisk HR teknologi i håp om å dra nytte av administrative og strategiske fordeler (Bondarouk, Parry og Furtmueller 2016). Elektronisk ledelse av menneskelige ressurser, forkortes til e-HR, handler om integrasjonsmekanismer og innhold som deles mellom HR og IT (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Store organisasjoner bruker elektroniske HR systemer i økende grad for opplæring, administrere ansattes ytelse, og administrere kompensasjons- og ytelsessystemer (Stone og Lukaszewski 2009).

I 2012 besto 39 % av opplæringsprogrammer i amerikanske organisasjoner av digitale verktøy som mobil læring, e-læring eller nettbasert læring (Noe, Clarke og Klein 2014, 247). I 2016 viste en britisk rapport at rundt 80 % av virksomheter i Storbritannia hadde en eller flere digitale plattformer som bruktes i opplæring (Overton og Dixon 2016). Utviklingen av digitale opplæringsverktøy er i vinden. Det er ingen grunn til å tro at Norge har en noe mindre utvikling innenfor feltet, Norge er ifølge Desi-indexen i 2019 det femte mest digitaliserte landet i Europa (European Commission 2019). I en rapport fra Deloitte fra 2019 fremkommer det at 26 % av respondentene som jobber med rekruttering av nye ansatte synes ineffektive digitale rekrutteringssystemer er utfordrende å jobbe med. Samtidig viser det seg at 27 % av disse også synes at å gjennomføre en ombordstigning av nyansatte innen rimelig tid er krevende (Kaji et al. 2019). Ifølge Bauer, Erdogan og Taylor (2012) bør man digitalisere ombordstigningen av nyansatte, men e-læring er ikke nødvendigvis mer effektivt enn andre opplæringsmetoder og ny forskning tyder på at organisasjoner må sørge for at e-læringen er brukervennlig og overførbar i praksis (Noe, Clarke og Klein 2014, 250-252). Nyere forskning antyder at for at organisasjoner skal utvikle menneskelig kapital fra e-læring, må de forsikre seg om at det lagt til rette for læring og overføring av opplæring gjennom bruk av praksis,



tilbakemelding, meningsfylt innhold, engasjement av flere sanser, handlingsplanlegging, oppfølging og leder og organisasjonsstøtte (Noe, Clarke og Klein 2014, 251-252).

Vi ser av forskningen rundt e-HR at det er forsket mye rundt effektiviseringen av HR-tjenester etter digitaliseringen startet, men det er også satt et fokus på hvordan kvaliteten i HR-tjenestene kan påvirkes når man ser på HR-systemet i virksomheten (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). I følge Bondarouk, Harms og Lepak (2015) blir det ofte antatt at e-HR kan være med på å øke kvaliteten i HR-tjenestene. Nyere forskning kan tyde på at de raske endringene i den teknologiske utviklingen ikke bare har påvirket innholdet i opplæringen, men også hvordan opplæringen foregår (Tynjälä og Häkkinen 2005)(Øhrn 2016). Det vises til at også forskningen rundt digitaliseringen har behov for å henge med i den raske utviklingen på digitalisering av enkelte HR-tjenester (Zydney og Warner 2016), og Kuvaas og Dysvik (2016, 35-36) tar videre opp at store deler av forskningen virker til å være rettet mot overordnede HR-systemer og at det er behov for å studere ulike tiltak på mikronivå for å komme inn på hvilke betingelser som bør være tilstede i enkelte HR-tiltak. Tidligere studier har vist mangel på ekvivalens på tvers av ansettelsesgrupper, så ved å vurdere forskjellene mellom ledere og ansatte, og deres erfaringer med e-HR-tiltak kan det gi nye funn for dagens forskning på feltet (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1353).

## **1.1 Posisjonering**

Forskningen kan tyde på at digitaliseringen i dag er i et slikt tempo at de endringene som skjer i de digitale verktøyene nå og fremover ikke henger i takt med forskningen på området. Bondarouk, Harms og Lepak's (2015) metaanalyse gir oss et bedre innblikk i hvordan digitaliseringen av HR-systemer på det overordnede nivået kan ha påvirkning for kvaliteten i tjenestene. Det kan være interessant å se om de teknologiske egenskapene som tidligere er identifisert av Bondarouk, Harms og Lepak (2015), som de så kunne ha en sammenheng med den opplevde kvaliteten, også kan belyses på et enkelt HR-verktøy.

Bondarouk, Harms og Lepak (2015) videreførte også sin egen tolkning av Brady og Cronin (2001) sin hierarkiske modell for å måle den oppfattede kvaliteten i HR-tjenestene, men dette også på et overordnet systemnivå. Dette gir oss et utgangspunkt for hvordan man kan undersøke hvordan den oppfattede kvaliteten i et HR-verktøy er, og det ville vært interessant å se om man kan gjøre nye funn ved å også tilknytte modellen til forskningen innenfor digital opplæring og hva den belyser som kvalitet i digital opplæring.

Basert på at tidligere forskning gjerne har vært rettet mer mot det overordnede systemnivået til HR-tiltak (Kuvaas og Dysvik 2016), og den enorme utviklingen innen teknologien for opplæringsapplikasjoner de siste årene (Zydney og Warner 2016) ønsker vi i denne studentoppgaven å se på oppfattet kvalitet i digitaliseringen av ett enkelt HR-tiltak. Samtidig som vi ønsker å se om vi kan belyse noen forskjellige oppfatninger mellom medarbeider og ledere. Problemstillingen vår er derfor som følger;

### *1.1.1 Problemstilling*

*“Hvordan oppfatter medarbeidere og ledere kvaliteten i opplæring ved innføringen av det digitale opplæringsverktøyet Motimate i ombordstigningsprosessen for nyansatte?”*

### *1.1.2 Avgrensning*

I 2018 igangsatte virksomheten en digitalisering av ombordstigningen til nyansatte lagermedarbeidere. Bauer (2010) definerer en ombordstigningsprosess som prosessen en nyansatt skal igjennom for å tilpasse seg de sosiale aspektene og prestasjonsaspektene i sin nye jobb raskt og smidig. Som en avgrensning vil vi kun ta for oss et opplæringsverktøy i en enkelt virksomhet i denne oppgaven og vi vil ta for oss den delen av ombordstigningsprosessen som omhandler den digitale opplæringsapplikasjonen Motimate.

### *1.1.3 Konfidensialitet av virksomhet*

Med bakgrunn i konfidensialitet for deltakerne i oppgaven har vi valgt å anonymisere lokasjonen for rekruttering, og anonymisert informasjon som har kommet frem i intervjuet knyttet til lokasjon, navn eller uttrykk som kan risikere at respondentene blir gjenkjent. Vi har også valgt å anonymisere virksomheten vi innhenter dataen fra for å unngå at virksomheten kan få konsekvenser i ettertid av publiseringen av oppgaven.

Vi ser at en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen vil gi oss muligheten til å se på hvordan ansatte og ledere beskriver sin oppfatning av opplæringen og digitaliseringen, og vil også gi rom for å avdekke indikasjoner som vi i utgangspunktet ikke hadde tatt hensyn for. Da vi har lite forkunnskaper om temaet i oppgaven har vi valgt en deduktiv tilnærming, hvor vi har valgt å lese oss opp på den aktuelle forskningen og teoriene som allerede eksisterer og forsøkt å sette opp en metode for å innhente empiri for å se om våre funn kan belyse noen aspekter rundt den forskningen som allerede foreligger fra et overordnet

systemnivå og ned til ett enkelt HR-tiltak (Alvesson og Sköldberg 2008). Da vi ikke har erfaring med å skrive masteroppgave har vi valgt å bruke standarden utarbeidet av Levitt et al. (2018) for journalartikkel-rapportering for kvalitativ forskning som utgangspunkt i struktureringen av oppgaven.

## 2 Teori

### 2.1 Hva sier forskningen rundt gode HR-tiltak?

Hensikten med godt HR arbeid er å bidra til at virksomheten når målene sine. Et slikt mål kan for eksempel være å drive en effektiv og god offentlig forvaltning. Godt HR arbeid er også viktig for virksomhetens medarbeidere. Ansatte som trives og har det bra på jobb sies å kunne ha en positiv effekt både for den ansatte selv og for organisasjonen (Egerdal 2017, 23). Tidligere forskning har hevdet at HR-avdelingen kan oppleves som ineffektiv med en antakelse om at HR-rollen utfører sine oppgaver med et produksjonsorientert fokus i stedet for i et tjenesteytende fokus (Bowen og Greiner 1986). Saridakis, Lai og Cooper (2017) hevdet i deres metaanalyse at de kunne se at et sett av integrerte, gjensidig forsterkende HR-tiltak kunne ha en sterkere innflytelse på selskapets prestasjoner enn individuelle HR-tiltak kan ha. Andre studier viser også at slike tiltak kan ha hatt en positiv betydning både for individuelle prestasjoner og for den overordnede organisatoriske prestasjonen (Garg, Punia og Jain 2019). Perspektivet rundt beste praksis fra slutten av 1990-tallet hevdet at den største konkurransefordelen for et selskap var å oppnå resultater fra mennesker i stedet for teknologi. Teknologi kunne være svært enkelt å kopiere fra konkurrenter selv om man gjorde store og dyre investeringer (Shahnawaz og Juyal 2006). Tidligere forskning har også ment å kunne hevde at uansett beste praksis bedrifter tar i bruk, så vil organisasjonsresultatene bedres (Saridakis, Lai og Cooper 2017, 89). Denne tilnærmingen har utviklet seg til å omfatte det brede begrepet "HPWP" ifølge Saridakis, Lai og Cooper (2017).

Saridakis, Lai og Cooper (2017) gjennomførte en metaanalyse som forsøkte å måle effektstørrelsen mellom *high performance work practices* (HPWPs), direkte oversatt til *høy arbeidsprestasjonspraksis*, og selskapets prestasjoner basert på longitudinelle studier. Det sies at HPWP-er tar sikte på å velge, utvikle, beholde og motivere ansatte for å oppnå høyere resultater (Saridakis, Lai og Cooper 2017), men ulike studier viser at det kan være vanskelig å definere hvilke tiltak som kan inkluderes under den generelle definisjonen av HPWP (Bayo-Moriones og Merino-Diaz del Cero 2001). Garg, Punia og Jain (2019) definerte HPWP som en organisert bunt av komplementerende HR-tiltak hvor ledelsen forsøker å bygge opp engasjerte og motiverte arbeidsstyrker som er bemyndiget til å bruke sine kunnskaper, ferdigheter og kompetanse i sine roller på den mest effektive måten og dermed gi nytte til organisasjonen (Garg, Punia og Jain 2019, 19). Metaanalysen til Saridakis, Lai og Cooper

(2017) viste at et sett av integrerte og sammen forsterkede HPWP-tiltak kunne ha en sterkere påvirkning på selskapets prestasjoner enn hva individuelle enkelttiltak kunne ha. I en annen kjent metaanalyse fra 2012 av Jiang et al. (2012) så de på hvordan man kunne kategorisere HPWP-er og hvem som ga mest effekt på humankapitalen og selskapets resultater. Deres resultat kan vise at HR-praksiser som tar for seg ferdighetsforbedrende HR-tiltak som f.eks., trening og utviklingstiltak (opplæring) kan påvirke humankapitalen i positiv retning (Jiang et al. 2012). Forskningen fra strategisk HR har hatt en tendens til å fokusere i økende grad på prestasjonseffektene av et HR-system på overordnet nivå i stedet for å se på individuelle HR-praksiser ifølge Boon, Hartog og Lepak (2019). De nevner også at forskere kan ha hatt en tendens til å ha en felles enighet om at fokuset bør være på de overordnede systemene fordi ansatte blir utsatt for et sammenhengende sett med HR-praksis i arbeidshverdagen og ikke ett enkelt tiltak, en om gangen. Kuvaas og Dysvik (2016) derimot antyder at det kan være viktig å se på hvordan én aktivitet gjennomføres og hvordan den oppleves av medarbeiderne. De fremmer to problemstillinger ved det de kaller makrostudier. For det første er det ved slike studier veldig ofte representanter fra ledelsen eller HR-funksjoner som svarer, medarbeidere og linje ledere innehar gjerne en annen virkelighetsoppfatning. Videre belyser makrostudier i liten grad hvordan ulike HR-tiltak virker, til det trengs det mer mikroorienterte studier som kan ta for seg hvorfor, hvordan og hvilke betingelser som må være tilstede (Kuvaas og Dysvik 2016, 35-36).

## **2.2 Digitaliseringen av trening- og utviklingstiltak**

Trenings- og utviklingstiltak er en av mange viktige HR-tiltak og kan defineres som systematiske lærings- og utviklingstiltak som har til formål å forbedre individuelle prestasjoner, gruppeprestasjoner og organisatoriske prestasjoner (Kuvaas og Dysvik 2016, 281). Det er ikke bare innholdet i opplæringen som har måtte endre seg etter digitaliseringen, men også hvordan opplæringen foregår og hvordan læring kan foregå mer effektivt (Øhrn 2016). Siden 2004 har læringsteknologien vært i omfattende vekst og i 2014 fantes det om lag 600 store læringsplattformer tilgjengelig i verden (Øhrn 2016). Innenfor trenings- og utviklingstiltak skilles det mellom formelle og uformelle læringsprosesser (Kuvaas og Dysvik 2016, 101). Virksomheter har tradisjonelt vært avhengig av formell opplæring gjennom programmer eller kurs for å lære ansatte kunnskap, ferdigheter og atferd de trenger for å utføre jobben sin (Noe et al. 2017, 265). Uformelle læreprosesser handler om læring som forekommer i sosialiseringprosesser som finner sted på arbeidsplassen, gjennom

erfaringsbasert læring ved utføring av arbeidsoppgaver og gjennom diskusjoner og tilbakemeldinger fra medarbeidere (Kuvaas og Dysvik 2016, 101).

### 2.2.1 Digitalisering av opplæring

I fart med den teknologiske utviklingen har forskere lagt fram flere forskjellige definisjoner på elektronisk HR. Ruël, Bondarouk og Looise (2004, 365-366) definerer e-HR på følgende måte;

*“en måte å implementere HR-strategier, retningslinjer og praksis i organisasjoner gjennom bevisst støtte av webteknologibaserte kanaler for å imøtekomme organisasjonens HR-behov”.* (direkte oversatt)

Det er gjort en del forskning rundt verdiskapningen for organisasjoner med overgang til e-HR og det har blitt hevdet at implementeringen av e-HR kan være svært verdifull for virksomheten (Obeidat 2015). E-HR kan også brukes mer fleksibelt, med liten eller ingen marginale kostnader (Obeidat 2015). Man kan se at det kan være et behov for forskningen i dag å fornye seg eller rettere sagt, holde takten, med utviklingen som er på digitaliseringen av enkelttiltak innen e-HR (Zydney og Warner 2016). Zydney og Warner (2016) tok utgangspunkt i å gjennomgå forskningsartikler som var publisert fra 2007, samme år som iPhone ble lansert, og frem til 2014 for å gi en sammensetning av de ulike mobile læringsplattformene innenfor naturfag i skolene som hadde vært forsket på i dette tidsrommet. De gjorde noen interessante funn som kanskje kan aktualiseres til andre områder innenfor digital opplæring. Flere av studiene de gjennomgikk var utviklet på eldre programvarer som var utdatert allerede på det tidspunktet, og de kunne se en stor utvikling i utformingen av appene i henhold til kapasitet og fleksibilitet. De mente at man sto foran en stor endring digitalt sett, hvor forskningen fremover ville være nødt til å se på de nye elementene og funksjonene som ble tilbudt i apper (Zydney og Warner 2016).

E-læringens historie er kort og denne historien er preget av raske endringer i den teknologiske utviklingen. Dette har også vært en av de største utfordringene til e-læring. Det er teknologien som endrer seg, ikke de grunnleggende prosessene for læring (Tynjälä og Häkkinen 2005). Opplæring er en del av fenomenet læring og læring er en prosess som foregår kontinuerlig (Moxnes 1984, 12-13). Moxnes (1984) definerer opplæring som *“den prosess eller prosedyre som frembringer læring”* (1984, 12). De tiltak en bedrift foretar seg med sikte på å undervise, instruere, veilede og utvikle en medarbeider sine tekniske ferdigheter, kunnskaper, teknikker og prinsipper definerer Saint (1974, 3) som opplæring. E-læring er et begrep som omfatter

alle former for læring og undervisning som støttes og leveres elektronisk ifølge Donnelly, Benson og Kirk (2012). Det er et bredt spekter av elektroniske media tilgjengelige for levering av e-læring; internett og intranett, lyd og video, TV, mobil, virtuell virkelighet, og dette er med på å skape rike interaktive læringsopplevelser (Donnelly, Benson og Kirk 2012, 11). Læring burde skje i autentiske omgivelser eller forhold, og på så virkelighetsnære måter som mulig (Tynjälä og Häkkinen 2005) Digital teknologi gjør det mulig for læring og være tilgjengelig og tilstede når som helst og hvor som helst (Overton og Dixon 2016). Til tross for at e-læring er så populært har man ikke fullt utnyttet forskning på organisatorisk læring ved utvikling av e-læringssystemer for organisatorisk bruk (Tynjälä og Häkkinen 2005). Tynjälä og Häkkinen (2005) antyder at e-læring på arbeidsplassen kan være på sitt beste når e-læringssystemet er basert på erfaringer, reflekterende prosesser, sosiale prosesser, er problemorientert, er nyttig til både personlig og organisatorisk utvikling, og er organisert fleksibelt. Wang (2018) finner at mer samarbeidende læring på arbeidsplassen, sosial interaksjon og kunnskapsdeling er en viktig del av læringspraksisen (Wang 2018, 1). Videre mener Tynjälä og Häkkinen (2005) at e-læringssystemer ikke bare bør støtte individuelle selvstudium, men også legge til rette for at enkeltindivider skal kunne videreformidle sine intuisjoner og ideer. E-læring har stort potensiale for deling av kunnskap og utvikling av felles forståelse.

E-læringssystemer som benyttes og er aktuelle for organisasjoner i dag er eksempelvis gamification. Gamification brukes først og fremst for å engasjere ansatte gjennom å tilby poeng, konkurranser, nivåer og belønning for ønsket atferd, og har de siste årene hatt en økende popularitet som en digital plattform som et trenings- og utviklingstiltak (Werback og Hunter 2012). Werback og Hunter (2012) definerer gamification som bruken av spillelementer og spilldesign-teknikker i ikke-spillsammenhenger. Gamification tar utgangspunkt i at deltakerne allerede er en del av samfunnet på arbeidsplassen, de kjenner hverandre og har regelmessig samarbeid med hverandre (Werback og Hunter 2012, 20-21). På den måten kan gamification anses som et utviklingstiltak da det handler om å forbedre den ansatte til fremtidige utfordringer og oppgaver (Brown og Sitzmann 2011). Treningstiltak og opplæring derimot brukes til å bistå ansatte i sine nåværende arbeidsoppgaver (Brown og Sitzmann 2011). Det vil derfor være mer naturlig å se på opplæringstiltak som fokuserer på trening og opplæring i den fasen hvor nyansatte skal bli kjent med samfunnet på arbeidsplassen.

### *2.2.2 Ombordstigning*

Ombordstigning er et treningstiltak som defineres som prosessen som hjelper nyansatte å lære ny kunnskap, ferdigheter og atferd som de trenger for å lykkes i deres nye organisasjon (Bauer og Erdogan 2011, 51). Et effektivt ombordstigningsprogram klarer og aktivt involvere de nyansatte slik at de stiller spørsmål, lærer om firmaets kultur, historie, språk, produkter, tjenester og kunder. Det er også viktig at nærmeste leder har noen oppfølgingsoppgaver underveis i ombordstigningen og fastsatte møtepunkter for å holde en jevnlig kontakt med den nyansatte underveis. Ombordstigning kan skje både som en formell form for læring, e-læring, praktisk læring eller i en kombinasjon av alle (Noe et al. 2017, 307-308).

Nå har vi sett på hva forskningen sier overordnet om betydningen av ulike HR-tiltak, sammensetningen av disse og mye av den generelle forskningen er knyttet mot forbedring av organisasjonens resultater. Man har sett på hele HR-systemer i ett, og det kan inneholde både HR og e-HR praksis. Det hevdes videre i e-HR litteraturen at e-HR potensielt kan forbedre kvaliteten på HR-tjenester (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Vi synes det kan være interessant å se på hvordan de ansatte opplever digitalisering av ulike HR-tjenester, og spesielt knytte dette mot opplevelsen av kvaliteten de opplever etter implementeringen av en ny opplæringsapplikasjon har skjedd.

## **2.3 Klarer man å beholde kvaliteten i opplæringen ved overgang til e-opplæring?**

Opplæring kan ses på som en tjeneste HR leverer til ledere eller ansatte. Forskere hevder at bruk av e-HR kan hjelpe HR-funksjoner å levere bedre HR-tjenester til ledere og ansatte (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Hva skjer egentlig med kvaliteten i opplæringen i digitaliseringen, og hva er kvaliteten i et digitalt opplæringsystem? For å kunne gå videre inn på forskning rundt kvaliteten i HR-tjenester kan det være relevant å se på hva som er gjort tidligere i forskning rundt selve kvaliteten i en tjeneste. Store norske leksikon skriver at kvaliteten på en tjeneste handler om evnen til å tilfredsstille brukerens krav og forventninger (Gundersen og Halbo 2018).

### *2.3.1 Hva er kvalitet i en tjeneste?*

Hva en tjeneste er og hvordan man yter en god tjeneste defineres litt ulikt ut ifra hvilken bransje eller perspektiv man ser det i fra. Generell forskning rundt tjenesteyting, med fokus på markedsføring- og driftsledelsesområdet beskriver en tjeneste som en anvendelse av kompetanser som er til fordel for en annen (Vargo og Lusch (2004) Hentet fra Maglio og



Spohrer, 2008). Markedsføringsfeltet arvet en ferdig modell for utveksling av varer/tjenester fra økonomifeltet, og denne var basert på den dominerende logikken hvor tjenester var utveksling av "varer" som vanligvis produseres. Den dominerende logikken fokuserte på konkrete ressurser, innebygd verdi og transaksjoner (Vargo og Lusch 2004).

I tjenstedominant logikk, hvor man fokuserer på prosessene som skjer når man sørver og ikke direkte på produksjonen i form av et produkttilbud som blir utvekslet (Lusch og Nambisan 2015, 156), har Vargo & Lusch (2008) nevnt at HR-tjenestene bør kunne integrere bruken av immaterielle ressurser til de ulike organisatoriske aktørene som HR-ansatte, ansatte og ledere slik at man kan få mer involvering av nettverkene, samhandlingene og relasjonene for å skape verdi eller øke kvalitet (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). I likhet med det tjenstedominante perspektivet, fremhever Bondarouk, Harms og Lepak (2015) fra serviceledelsesperspektivet at de to viktigste implikasjonene innenfor HR-tjenestene er de opplevelsene som tilbys av HR til ansatte og ledere og at disse er godt informert, engasjert i IT og proaktive (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1336). Dette støttes også fra et teknologisk perspektiv hvor Bondarouk, Harms og Lepak (2015) fremhever at IT-understrømmer hevder at HR-tjenester kan skape verdi ved å konfigurere aktører og den delte informasjonen og teknologien, og ved å tilnærme seg aktørene som om de er proaktive, tilkoblede, kreative og godt informerte. Fra et operasjonsledelsesforskningsperspektiv, med et makroperspektiv-fokus på tjenesteyting, kan man se HR-tjenester som vellykket dersom: etterspørsel og kapasitet er godt balansert og ventetid på tjenesten styres godt (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Fra de ulike perspektivene innen tjensteforskning kan man se en viss likhet i hva som kan antas som gode HR-tjenester. Dette vil være relevant å ta med videre i oppgaven for å kunne besvare problemstillingen om hvordan ansatte og ledere opplever kvaliteten i opplæringen de får tilbudt fra HR.

### *2.3.2 Hierarkisk modell for å forstå hvordan man vurderer opplevd kvalitet*

Brady og Cronin presenterte i 2001 en hierarkisk modell som kunne brukes som et rammeverk til å forstå hvordan kunder vurderer kvaliteten på tjenestene de opplever. De hevder at deres studie konsoliderer flere konseptualiseringer av tjenstekvalitet i et enkelt, omfattende, flerdimensjonalt rammeverk med en sterk teoretisk basis i bunn. I tillegg hevder de at deres modell har gitt et resultat til den etterlengtede nye retningen innen kvalitetsforskning og at den ville bidra til å lindre den fastlåste situasjonen på rundt 2000-tallet (Brady og Cronin 2001). Den hierarkiske modellen tar utgangspunkt i å besvare hva som

definerer tjenestekvalitetsperspektivene, hvordan kvaliteten på tjenesten er dannet og hvor viktig det er hvor tjenestevirksomheten finner sted (Brady og Cronin 2001). Bondarouk, Harms og Lepak (2015) har i sin undersøkelse bygget på arbeidet til Brady og Cronin (2001) og det tredimensjonale rammeverket, og operasjonaliserte HR-tjenestekvalitet som en kombinasjon av ansattes oppfatning av interaksjonskvalitet (grensesnittet mellom HR-fagfolk og brukerne), miljøet rundt tjenestene (det “bygde” miljøet som f.eks. fasiliteter og atmosfæren) og kvaliteten på utfallet (det kunden sitter igjen med ved slutten av tjenesteprosessen) (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1344).

Kvaliteten på HR-tjenestens interaksjoner blir definert som villighet og lydhørhets hos HR-fagfolk på HR-kundegrensesnittet og innebærer om man oppfatter at HR-avdelingen er villig til å tilby tjenester, om HR-avdelingen informerer de ansatte nøyaktig når en ny HR-aktivitet skal gjennomføres og om man får hjelp fra HR-avdelingen når man har HR-relaterte problemer (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1362). Videre blir kvaliteten på HR-tjenestens miljø definert som påliteligheten av HR og om man opplever at HR-tjenesten utføres korrekt ved første forsøk, oppleves som feilfri og at HR-avdelingen utfører tjenestene på den tiden det forventes at det skal utføres på (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1362). Den siste omhandler kvaliteten på HR-tjenestens utfall og defineres som effektene etter introduksjonen av e-HR, som innebærer om man opplever at duplikasjonen av HR-dokumenter har minimert, administrasjonen av HR-dokumenter er effektivt, får for mye HR-relatert informasjon og om e-HR verktøyene hjelper til å gjøre HR-transaksjoner som er rutinebasert (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1362). Den hierarkiske modellen har blitt testet i flere ulike forskningsprosjekter i ettertid og har mottatt økt støtte i bruk at dette rammeverket underveis, men har foreløpig ikke vært i stand til å generalisere funnene over flere virksomheter (Wu 2013)(Wu og Cheng 2013). Modellen er generisk og anvendelig for flere ulike tjenesteytende bransjer og har muligheten til å varierende faktorer avhengig av hvilken bransje den undersøker mot (Ghotbabadi, Feiz og Baharun 2015).

I litteraturen kan man se at det er flere ulike faktorer relatert til e-HR som kan ha innflytelse på kvaliteten i e-HR-tjenestene (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). I tillegg har det vist seg at HR-tiltak som tar for seg ferdighetsforbedrede tiltak som opplæring kan påvirke humankapitalen i positiv retning (Jiang et al. 2012). I neste del presenteres undersøkelsen til Bondarouk, Harms og Lepak (2015) og deres funn på drivere som kan ha innflytelse på kvaliteten i en HR-tjeneste.

## **2.4 Hva kan ha innflytelse på kvaliteten til HR-tjenester?**

Bondarouk, Harms og Lepak (2015) undersøkte effekten av e-HR teknologi, bruken av teknologien og HR-utfordringer rundt HR-tjenestekvaliteten. I deres undersøkelse antydte de at de tre mest relevante innflytelsene for kvaliteten til HR-tjenester kunne være HR styrke, e-HR styrke og e-HR bruk (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1354). De observerte også at kvaliteten på HR-tjenesten delvis kunne være avhengig av de teknologiske egenskapene til e-HR styrken, for eksempel om dataene som er lagret i e-HR systemet er pålitelig og relevant for HR-oppgaven i organisasjonen (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1354). Utvalget deres besto av 140 ansatte i en administrasjonsenhet i et Belgisk departement hvor et e-HR prosjekt hadde vært lansert for 7 år siden når undersøkelsen fant sted. HR-systemet ble kalt DeBOHRA og inkluderte ulike HR-applikasjoner (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1341-1342). Konseptet HR-styrke ble introdusert av Bowen og Ostroff (2004) og begrepet adresserer hvordan et HR-system er designet og administrert for å sende signaler til de ansatte som igjen skal gjøre dem i stand til å skape en delt forståelse av de ønskede og riktige handlingene og for å danne en kollektiv følelse av hva som forventes av dem (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1336). Tidligere har HR-feltet antatt at HR-styrken i HR-systemet i organisasjonen var nødvendig for å kunne klare å levere tydelige og transparente budskap om HR-strategier og praksis til ansatte og ledere, og at dette var tilstrekkelig for å kunne forbedre HR-tjenestene (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1337).

E-HR styrke er et nytt begrep som blir introdusert i undersøkelsen til Bondarouk, Harms og Lepak, (2015). Denne styrken innebærer å gjenspeile egenskapene fra et e-HR system for å sikre at et HR-budskap som sendes til og fra ansatte er sterkt (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1349). Et e-HR system antas å være sterkt dersom det er for det første er enkelt å bruke, som blir definert som graden som et individ mener bruk av et bestemt system ville være fri for psykisk og mental innsats og innebærer opplevelsen av hvor tydelig og forståelig systemet er, gjør systemet de du ønsker det skal gjøre og om det krever mye mental innsats for å jobbe i det (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1361). For det andre antas det å være sterkt dersom den tilgjengelige informasjonen er relevant i den grad at informasjonen har kvalitet i seg selv, og innebærer om brukeren finner informasjonen pålitelig, objektiv og kommer fra sikre kilder (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1361). Den tredje, og siste, antakelsen for at et e-HR system skal antas for å være sterkt er at informasjonen er entydig for sluttbrukeren og innebærer at informasjonen oppleves som fullstendig, oppdatert for HR-aktivitetene man skal

gjøre og relevant for de HR-aktivitetene man skal gjøre (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1361).

Bondarouk, Harms og Lepak (2015) hever de fant sterke positive effekter av HR-styrke og e-HR styrke som drivere av HR-tjenestekvalitet. De argumenterer at HR-tjenestekvalitet kun vil dukke opp dersom et sterk e-HR system ble kombinert med en sterk HR-avdeling. Tidligere forskning viser også at ansatte vil benytte seg av ny teknologi dersom e-HR styrken er høy, som er viktig da et ubrukt e-HR system ikke vil gi noen innvirkninger på tjenestene som tilbys (Bondarouk, Harms og Lepak 2015, 1338). Med bakgrunn i at det vil være store variasjoner i hvordan og hvor ofte de ulike sluttbrukerne i organisasjonen vil bruke e-HR systemer argumenterer Bondarouk, Harms og Lepak, (2015) at et sterkt e-HR system som også sender ut “påminnelser” for å kontinuerlig integrere sluttbrukeren til systemet er en viktig faktor (Bondarouk, Harms og Lepak 2015).

## **2.5 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi sett på tidligere forskning som synliggjør hva som kan identifiseres som et godt digitalt opplæringsverktøy og hva som bør ligge til grunn for hvordan brukeren av e-læringssystemet kan få god kvalitet. Videre har vi gått nærmere inn på hva forskningen fremhever som mulige drivere for kvalitet i HR-tjenester og hvordan dette kan evalueres. Før vi går videre til å presentere forskningsmetoden for denne oppgaven vil vi gi en kort presentasjon av organisasjonskonteksten som er relevant for den videre prosessen.

## **2.6 Organisasjonskontekst**

Virksomheten vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven tilhører næringsmiddelindustrien, og har rundt 5000 ansatte i Norge og utland. Sommeren 2018 gikk virksomheten i gang med en digitalisering av deler av opplæringen i en ombordstigning for nyansatte på lagermedarbeidernivå i selskapet (Margareth Kvistad Sebesta, personlig kommunikasjon i e-post, 29.11.2019). På lagermedarbeider kreves det ingen formell kompetanse eller tidligere erfaring for å bli ansatt. Virksomheten må derfor stort sett starte all opplæring fra start hver gang. Det har derfor vært aktuelt med et verktøy som forenkler og effektiviserer denne prosessen. Ombordstigningsprosessen (vedlegg 1) er inndelt tre ulike deler; 70 % består av praktisk opplæring, 20 % består av opplæring i Motimate-app og de resterende 10 % består av møter eller oppfølging av nærmeste leder i løpet av den første uken. Som en digitalisering av opplæringsprosessen skulle deler av opplæringen være gjennom en mobil- og webapplikasjon

som den nyansatte fikk tilgang til, kalt Motimate (Margareth Kvistad Sebesta, personlig kommunikasjon i e-post, 29.11.2019). Nyansatte skal gjennomføre opplæringsprogrammet i Motimate-applikasjonen i løpet av uke 1 i ombordstigningen (vedlegg 1).

### *2.6.1 Motimate*

Målsettingen med Motimate er å skape et felles første møte med virksomheten på tvers av lokasjonene, samt gi opplæring som sikrer en god oppstart for hver enkelt ansatt. Det har også vært en målsetting å gi lagermedarbeiderne en opplæring med et brukervennlig grensesnitt med en overkommelig mengde informasjon. Motimate skal treffe på 80 % av områdene det er behov for opplæring i for en lagermedarbeider og skal kunne gjennomføres på flere digitale flater (Margareth Kvistad Sebesta, personlig kommunikasjon i e-post, 29.11.2019).

72 % av virksomhetens ansatte som er tilknyttet Motimate har i dag gjennomført alle eller deler av modulene i opplæringsapplikasjonen. Modulene består av 30 ulike temaer som gir et innblikk i virksomhetens historie, kultur, HMS, ergonomi, sykefraværsoppfølging, lederoppfølging og hvordan man utfører enkelte arbeidsoppgaver. De ulike temaene er satt opp med korte tekster tilpasset mobiltelefoner, filmer, bilder og quiz. Ansatte har mulighet til å gi en score på hvor fornøyd de har vært med en modul i Motimate, og gjennomsnittsscoren i Motimate på alle modulene er 4 på en skala fra 1 til 5. Det er lagt opp til at en ansatt enkelt skal kunne finne tilbake til opplæringen igjen dersom de trenger en oppfriskning, og de får en oversikt over hva de har gjennomført og hva som gjenstår av opplæring (Margareth Kvistad Sebesta, personlig kommunikasjon i e-post, 29.11.2019).

### **3 Metode og design**

Formålet med denne oppgaven er å kunne svare på hvordan medarbeidere og ledere oppfatter kvaliteten i opplæringen etter man har innført et digitalt opplæringsverktøy i ombordstigningen til nyansatte. Til nå har vi hentet inn den aktuelle teorien som vi ser er hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen vår. I dette kapittelet skal vi presentere den metodiske tilnærmingen som vil bli lagt til grunn for å besvare problemstillingen. Basert på formålet med oppgaven har vi valgt og gjennomførte en intervjustudie og gjennomført en strategisk utvelgelse av respondenter. Vi har deretter gjennomført en tematisk analyse av datamaterialet som presenteres i kapittel 4.

Kvalitativ forskning har ofte mottatt skepsis fra et positivistisk perspektiv fordi de hevder at kvalitativ forskning ikke er uavhengig fra forskerens subjektivitet, interesser og verdier (Kvale og Brinkmann 2009 75-78). Det vil derfor være naturlig å ha fokus på å styrke vår objektivitet igjennom datainnsamlingen for å sikre at vi holder oss så uavhengig som mulig underveis. Som Max Weber var kjent for, bør vi i denne masteroppgaven være forsiktig med å bruke årsaksbegreper eller forsøke å generalisere det vi ser, men heller forsøke å se på funnene som muligheter og beskrive hva vi oppdager fra den enkelte respondenten (Brodesen 1994).

#### **3.1 Studentbeskrivelse**

Ingen av studentene i denne studentoppgaven har tidligere erfaring med å gjennomføre en kvalitativ studie. Det har derfor vært en tidkrevende prosess å sette seg inn i de ulike tilnærmingene som finnes og sørge for at man tar riktige veivalg underveis. I tillegg har vi måtte vært svært bevisst på at en av studentene er tilknyttet virksomheten i forbindelse med gjennomføring av intervjuer og uthenting av relevant informasjon for masteroppgaven. Det har vært viktig å holde en objektiv rolle og avklare med respondenter underveis for sikre objektiviteten. Vi vil komme nærmere tilbake på dette når vi ser på validiteten og reliabiliteten til datamaterialet.

#### **3.2 Intervjuer - respondent relasjon**

Et viktig aspekt som må tas hensyn til er relasjonen mellom respondenten og studentene i denne oppgaven. En relasjon som kjennetegnes ved at den ene parten har mer makt og myndighet enn den andre kan omtales som en asymmetrisk relasjon (Thornquist 2009, 29). I

denne oppgaven jobber den ene studenten på samme arbeidssted som respondentene som HR-leder. I tilfeller hvor studenten til vanlig opptrer som leder for respondenten kan dette ha påvirkning for datainnsamlingen. Det er ikke sikkert at respondenten ser studenten som en student, men som lederen sin under intervjuene. Studenten sitter i samme ledergruppe som driftslederne på lokasjonen. På medarbeidernivå har ikke studenten daglig kontakt, men blir trukket inn som en rådgivende part i oppfølgingssamtaler mellom leder og medarbeider. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er ikke poenget at makten skal elimineres fra forskningsintervjuet, men snarere at intervjuere bør reflektere over den rolle makt spiller i produksjonen av intervjukunnskapen (Kvale og Brinkmann 2009, 53). Vi har derfor vært bevisst på at både leder og medarbeider kan oppfatte spørsmål i den grad at de tror det er slik de "burde" opptre, eller slik arbeidsgiver forventer de skal svare. Av hensyn for datainnsamlingen har vi valgt å selektere bort medarbeidere som har vært i oppfølgingssamtaler med studenten tidligere. Etter vi gjennomførte første intervju erfarte vi at vi også skulle gjøre respondenten mer bevisst på den asymmetriske rollen før oppstarten av intervjuet, fordi vi kunne tolke underveis i første intervju at respondenten glemte seg av og søkte etter bekreftelser hos studenten som er HR-leder på informasjonen som ble gitt.

### **3.3 Rekruttering og utvelgelse**

Rekrutteringsprosessen til intervjuene baserte seg på personlig rekruttering på arbeidsplassen til respondentene. Lagermedarbeiderne og driftslederne som oppfylte kriteriene til utvelgelse ble forespurt om å delta i intervjuene. Respondentene mottok et skriv i forkant av intervjuene med informasjon om møtested, klokkeslett og en kort beskrivelse av bakgrunnen for intervjuene.

Vi har foretatt en strategisk utvelgelse av lagermedarbeidere og rekrutteringen har vært ved en av lokasjonene i virksomheten som en av medforfatter til denne oppgaven har som arbeidsplass. Utgangspunktet for utvelgelsen har derfor ikke vært basert på representativitet, men på hva som er mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106-107). Kriteriene for utvelgelse for vår oppgave har vært at man er ansatt som lagermedarbeider og har gjennomført opplæringen i Motimate som nyansatt (maksimalt 1 års ansettelse), eller er driftsleder og har gjennomført opplæring på en nyansatt i Motimate.

Kvalitative intervjuer kan tilby større økologisk validitet og gir respondenten muligheten til å dele rike innsiktsfulle meninger om komplekse realiteter (Saunders og Townsend 2016, 837). Da det ofte kan være vanskelig å definere hvor mange intervjuer som vil være tilstrekkelig for å få nok informasjon har forskere hevdet at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon. Det kan også være noe som utkrystalliseres etterhvert som arbeidet med oppgaven skrider frem. I mindre prosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 respondenter eller flere, og dersom man har flere målgrupper kan man til eksempel ha 10-15 respondenter i hver gruppe (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104-107). Vi startet med utgangspunktet at vi ønsket å gjennomføre seks intervjuer: tre intervju med lagermedarbeidere og tre intervju med driftsledere. Etter disse var gjennomført tok vi stilling til om vi opplevde å ha hentet inn tilstrekkelig med informasjon, og om vi opplevde metning (Saunders og Townsend 2016, 839). Etter gjennomgangen var begge enige i at det hadde forekommet mye lik informasjon fra respondentene. Vi kunne se likheter i svar mellom lagermedarbeiderne og lederne, og vi opplevde også at svarene samsvarte mellom gruppene nok til at vi ikke så det som hensiktsmessig å utvide utvalget. Det var noen tilfeller hvor ny relevant informasjon forekom, men disse ble også nevnt av andre respondenter i ettertid. Med bakgrunn i dette vurderte vi det slik at vårt datamateriale hadde oppnådd metning.

Med utgangspunkt i vår utvalgsgruppe, har vi forsøkt å sikre oss en stor nok bredde i seg og variasjon for å gi nok dekning innenfor svarene (Saunders og Townsend 2016, 837). Alle lagermedarbeiderne har vi kategoriserer som nyansatt da disse har vært tilsatt løpet av det siste året. Lederne vi intervjuet hadde lenger arbeidserfaring og havnet derfor ikke innenfor den kategorien. Aldersmessig spenner respondentene våre seg mellom 20 til 50 år, med to respondenter innenfor 20-29 år, to respondenten innenfor 30-39 år, og to respondenter innenfor 40-49 år. Med seks respondenter er det likevel begrenset hvor stor bredde og variasjon vi har mulighet til å oppnå i utvalgsgruppen.

### **3.4 Etiske refleksjoner**

Denne oppgaven ser på hvordan digitalisering av et HR-verktøy kan ha innflytelse på kvaliteten i opplæringen og betraktes ikke som et tema som er særlig sensitivt for respondenter som deltar i intervjuene. Likevel vil vi kunne støte på etiske problemstillinger underveis i prosessen. Etikk er ikke bare begrenset til den direkte intervjusituasjonen, men er integrert i alle faser av et prosjekt ifølge Kvale og Brinkmann (2009). Respondentene som har bidratt til denne oppgaven har på forhånd blitt informert om prosjektets overordnede formål



og om hovedtrekkene i designet, i tillegg til mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Dette er både med tanke på konfidensialitet og konsekvenser dette prosjektet kan ha for respondentene, og for å sikre at respondentene har deltatt frivillig og er kjent med retten til å trekke sitt samtykke for deltakelse (Kvale og Brinkmann 2009, 88). Vi har benyttet oss av malen til NSD for informasjonsskriv og samtykkeerklæring (vedlegg 2) som respondenten har lest og signert for intervjustart.

### **3.5 Utforming og gjennomføring av intervju**

Basert på at vi har funnet lite forskning rundt temaet om digitalisering av ett enkelt HR-tiltak har valgte vi å sette opp en semistrukturert intervjuguide. Vi valgte å ikke låse oss helt til et ustrukturert intervju da vi så en fordel i å kunne systematisere dataene i etterkant, gjøre datamaterialet sammenlignbare, gjøre analysearbeidet i etterkant mindre tidkrevende og ha muligheten for en mer objektiv analyse av datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Ved å velge en delvis strukturert intervjuguide fikk vi anledningen gå mer i dybden rundt de ulike temaene under intervjuet, og fikk muligheten til å fange opp ny informasjon fra respondentene som vi ikke hadde vært bevisst på i forkant (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Det kan også være en fordel å ha en viss standardisering av spørsmål og tema, og at alle respondenter får stilt samme spørsmål, uavhengig av rekkefølge med tanke på reliabilitet (Malt 2015). Da den ene studenten har tidligere kjennskap til respondentene og Motimate, kan et semistrukturert intervju øke sannsynligheten for at relasjonen ikke påvirker datainnsamlingen i like stor grad fordi intervjueren lettere holder strukturen underveis og at intervjuet ikke blir for uformelt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 138).

#### *3.5.1 Intervjuguide*

Intervjuguiden er delt opp i fire ulike faser (vedlegg 3). Den første fasen tar for seg det praktiske rundt samtykkeskjema, tema for samtalen og setter rammen for intervjuet. Vi så at det kunne være hensiktsmessig for intervjuet at vi tok utgangspunkt respondentens erfaring med temaet som ble diskutert før vi gikk videre inn i fasene. I fase to undersøkte vi derfor hvilken erfaring respondentene allerede har med Motimate og opplæring. Vi fikk også avklart bakgrunnsinformasjonen som vi ser er hensiktsmessig for den videre analysen, i dette tilfellet utdanning, alder, stilling i virksomheten og lengde på ansettelsesforhold. Den andre delen av erfaringsfasen rettet seg mot hvordan egenskapene i Motimate kan gjenspeile egenskapene til et sterkt E-HR system basert på egenskapene som tidligere er definert av Bondarouk, Harms

og Lepak, (2015) og måling av E-HR styrke. Vi stilte derfor spørsmål til respondentene om de fant Motimate enkel å bruke, og informasjonen relevant og entydig. Dette kan være relevant for vår oppgave da Bondarouk, Harms og Lepak (2015) observerte at kvaliteten på HR-tjenesten delvis kunne være avhengig av de teknologiske egenskapene til e-HR styrken. Fase tre tok oss inn i den fokuserende fasen av intervjuet som vil være nært tilknyttet problemstillingen. I den første delen ønsket vi å utforske hvordan respondenten oppfattet kvaliteten i Motimate og vi hentet inspirasjon fra den hierarkiske modellen til Brady og Cronin (2001) som Bondarouk, Harms og Lepak knyttet mot HR-tjenester i 2015. Vi ønsket å utforske respondentens opplevelse av kvaliteten i Motimates interaksjoner med sluttbrukeren, kvaliteten på Motimates systemmiljø og kvaliteten utfallet etter implementeringen av Motimate. I denne delen har vi også tilknyttet den aktuelle forskningen innen digital opplæring og e-læringssystemer, som omfatter sosial interaksjon, kunnskapsdeling og fleksibilitet. Dette for å kunne funnene mot den hierarkiske modellen og kvalitet i digital opplæring i etterkant. Avslutningsvis, i den fjerde fasen, tok vi en oppsummering av intervjuet. Vi hadde også satt av tid til oppfølgingsspørsmål men ingen av intervjuene hadde behov for dette.

### *3.5.2 Prøveintervju*

I kvalitative intervjustudie bør det gjennomføres ett eller flere prøveintervju for å teste intervjuguiden, teste seg selv som intervjuere og teste det tekniske utstyret (Dalen 2013). Vi erfarte etter å ha lyttet til lydopptaket at vi måtte legge inn lengre pauser mellom respondentens siste svar og nytt spørsmål, fordi vi ofte kunne høre at respondenten var på vei til å si noe mer og ble avbrutt av intervjueren. I tillegg ble vi oppmerksom på små kommentarer som ble sagt av intervjueren samtidig som respondenten ga sine svar, og opptaket ble veldig forstyrret av dette slik at det ble vanskelig å få med seg hva respondenten faktisk svarte. Vi fikk tilbakemelding fra kandidaten til prøveintervjuet at noen spørsmål var for teoretisk oppbygd og at vi burde tilpasse spørsmålene mot målgruppen bedre. Dette tok vi hensyn til og gjorde korrigeringer på. Tidsplanen for intervjuguiden ble også justert da vi opprinnelig hadde estimert totallengden til 1,5 time, men så at lengden trolig ville ligge mellom 30-60 minutter.

### *3.5.3 Intervju*

Arbeidsgiver frigjorde tid i løpet av arbeidsdagen for de som ønsket å delta til intervju og intervjuet ble avholdt på arbeidsplassen for å gjøre det fleksibelt både for respondentene som

deltok og arbeidsgiver som fikk muligheten til å fristille ansatte når det var mest hensiktsmessig i forhold til driften. Vi gjennomførte kun ett intervju om dagen fordelt på to uker slik at vi hadde mulighet til å transkribere datamaterialet i etterkant av hvert intervju. I tillegg fikk vi muligheten til å nullstille oss fra forrige intervju før vi gikk i gang med neste slik at vi var minst mulig påvirket av svarene fra de forrige intervjuene før vi startet neste. Intervjuene tok i gjennomsnitt 44 minutter å gjennomføre, hvor varigheten hadde en rekkevidde fra 37 - 57 minutter. Vedlegg 4 viser en oppstilling av intervjuene og respondentene, lengde på intervju, aldersfordeling, utdanning, valg av transkribering og mengde data.

Ifølge Levitt et al. (2018) trenger man nødvendigvis ikke reprodusere alle spørsmål vi har stilt i semistrukturerte intervjuer, derfor vil vi beskrive dette på et overordnet nivå. Vi har valgt å stille åpne hovedspørsmål for hver fase som kan ses i vedlegg 3. I tillegg forberedte vi hjelpespørsmål til hvert hovedspørsmål som ble brukt under intervjuene ved behov. I noen tilfeller stilte vi også spørsmål som var tilpasset selve intervjuet. Dette var gjerne når respondentene trengte hjelp til å gå dypere inn i temaet, informerte om noe som vi ikke hadde hørt tidligere eller for å oppklare misforståelser.

### **3.6 Transkribering**

Verbal data er data som krever å bli transkribert til skriftlig form før man kan gå i gang med en analyse. Transkriberingsprosessen er en utmerket måte å gjøre seg kjent med å begynne å sette seg inn i dataene på (Braun og Clarke 2006, 87). Braun og Clark (2006, 88) viser til at noen forskere mener denne prosessen bør ses på som en nøkkelfase. I stedet for å se på det som en mekanisk handling fra tale til tekst bør det anerkjennes som en tolkende handling hvor betydninger skapes. Ved transkribering av vårt datasett har vi benyttet oss av ortografisk transkripsjon som er en redegjørelse av hva som blir sagt (Braun og Clarke 2013, 162). Vi har transkribert ord for ord og utelatt ikke-verbale momenter, dette gir oss mulighet til å gjenoppleve hele intervjuer på et senere tidspunkt (Dalland 2017, 88). Vårt talende språk er mer rotete og ganske så annerledes enn vårt skriftlige språk (Braun og Clarke. 2013, 162) og man må se litt bort fra skrivereglene. Det er greit å være klar over at vi mister noe på veien når spørsmål og svar blir til tekst. Toneleie, ansiktsmimikk og kroppsspråk faller bort (Dalland 2017, 89). Vi har ved å transkribere ord for ord beholdt den informasjonen vi trenger for vår analyse og vært tro til informasjonens opprinnelige art (Braun og Clarke 2006, 88).

### 3.7 Tematisk analyse av datamaterialet

Innsamlet data må analyseres og tolkes (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 163). Prosessen handler om å finne ut hva intervjuene har å fortelle (Dalland 2017, 87). Det er flere mulige måter å analysere datamaterialet på innenfor kvalitativ metode. Vi har valgt å benytte oss av tematisk analyse som er en analyseform som ikke har vært anerkjent som en særegen metode så veldig lenge. Det var først i 2006 metoden ble navngitt og hevdet av Braun og Clarke og har siden da vokst i popularitet og er nå en akseptert, anerkjent og omtalt metode som brukes på et bredt spekter av emner (Braun og Clarke 2013, 178). En av styrkene til tematisk analyse er dens fleksibilitet. Metoden kan brukes for å få svar på nesten et hvilket som helst forskningsspørsmål og til å analysere nesten hva som helst av data (Nowell et al. 2017). Ved bruk av tematisk analyse får man muligheten til å sette seg inn i grunnleggende datahåndtering og tilegne seg ferdigheter på koding. Tematisk analyse er derfor en analysemetode som er gunstig for de som har relativt lite erfaring innenfor kvalitativ forskning og er særlig passende til forskningsprosjekter på studentnivå (Braun og Clarke 2013, 178).

Braun og Clarke (2006, 79) skriver at tematisk analyse er en metode som blir brukt for å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer innenfor et datasett. Et tema bør fange opp noe viktig om dataen i forhold til forskningsspørsmålet, og temaene bør representere mønsteret av respons og mening i datasettet (Braun og Clarke 2006, 82).

Vi har fulgt fasene til Braun og Clark (2006, 87) når vi har gjennomført vår tematiske analyse.

#### Fase 1: gjør deg kjent med ditt datasett

Vi har i dette studentprosjektet innhentet dataene selv, vi var begge tilstede under intervjuene og vi har begge transkribert intervjuene. Dette medfører at vi har kommet til analysen med noe forkunnskap om dataene og vi har også mest sannsynlig gjort oss opp noen innledende analytiske interesser og tanker rundt dataene (Nowell et al. 2017). I denne fasen er det viktig å fordype seg i dataen, bli kjent med innholdets dybde og bredde (Braun og Clarke 2006, 87). Vi har lest det transkriberte materialet gjentatte ganger med et aktivt og søkende øye. Vi har også satt opp en grundig oversikt over dataene i en Excel-fil og gjort oss opp noen tanker om mulig mønstre og mulige ideer for koding. Det er viktig å ta seg tid her da denne fasen danner grunnlaget for resten av analysen (Braun og Clarke 2006, 87).

## Fase 2: generer de innledende kodene

Etter å ha blitt godt kjent med datamaterialet vårt satt vi opp en innledende oversikt over hva vi fant interessant fra respondentenes svar, dette var fraser og utsagn som kunne være utgangspunkt for koder (Nowell et al. 2017). Det er viktig å jobbe systematisk gjennom hele datasettet og identifisere interessante momenter som kan ligge til grunn for gjentatte mønster på tvers (Braun og Clarke 2006, 89). Braun og Clarke (2006, 89) kommer med et par viktige råd for denne fasen. Det første rådet handler om å kode for så mange potensielle mønstre som mulig. Det andre rådet går på å gjøre kodeutdrag av data, dvs. å beholde litt av den omkringliggende dataen slik at konteksten ikke går tapt (Braun og Clarke 2006, 89). Fasen med kodingen gjennomførte vi manuelt i en Excel-fil og vi jobbet med kodingen hver for oss før vi gikk gjennom resultatene sammen. Dette gjorde vi for å øke sannsynligheten for å få med begge fortolkninger av de ulike mønstrene vi så i datasettet. Dette var første gangen vi skulle gjennomføre en tematisk analyse og i oppstarten erfarte vi at vi ofte dro kjennskap til fraser og mønster basert på teorien vi nylig hadde lest oss opp på rundt studentprosjektet. Det er ifølge Braun og Clarke (2006) tilfelle at man kan ha en tendens til å fokusere på noen aspekter ved en tidlig avlesning av datamaterialet. Vi gjennomførte derfor en ny koding av datamaterialet sammen, basert på utgangspunktet vi allerede hadde hentet ut fra datamaterialet tidligere hver for oss, for å løsrive oss fra det teoretiske perspektivet vi satt med og for å se etter nye mønster som ikke var så tilknyttet mot vårt teoretiske rammeverk. Første del av datasettet som besto av tre spørsmål som omhandlet e-HR styrke ga 11 koder. Svarene til spørsmålet *“Kan du si noe om brukervennligheten til Motimate?”* ga fem koder; *enkel og oversiktlig, forståelig, intuitivt, systemproblematikk og grensesnitt*. Spørsmålet *“Hvordan vil du beskrive kvaliteten i informasjonen du finner i Motimate”* ga ytterligere tre nye koder; *lokale variasjoner, relevant informasjon og beste praksis*. Vi forsøkte deretter å kode det resterende datamaterialet med tilsvarende elleve koder, men så at noen av svarene ikke passet inn i de tidligere mønstrene vi hadde sett og vi endte opp med å utvide til 18 koder for å favne alle mønster vi så.

## Fase 3: søk etter temaer

I denne fasen sorterte vi de forskjellige kodene inn i potensielle temaer (Nowell et al. 2017). Vi måtte vurdere hvordan forskjellige koder kunne kombineres for å danne overordnede temaer. Hva som teller som et tema eller mønster og hvilken størrelse bør dette være er viktige momenter å tenke over når det gjelder koding. Det gjelder å beholde en viss

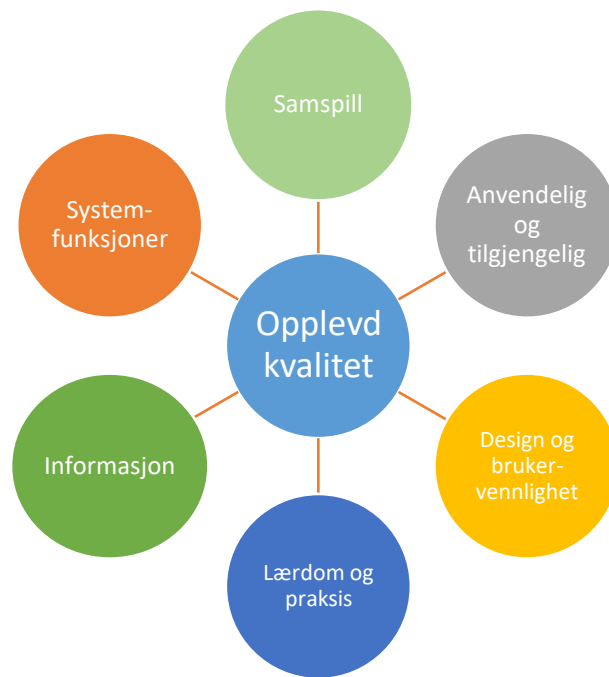
fleksibilitet. Det var viktig at vi ikke ga temaer som gikk ofte igjen i hele datasettet mer vekt enn temaer som hadde færre forekomster (Braun og Clarke 2006, 82). Ifølge Braun og Clarke (2006, 89) kan det også være lurt å ta i bruk visuelle fremstillinger for hjelp til denne sortering. Vi brukte det eksisterende dokumentet vi startet kodingen i og forsøkte å sette opp en visuell kombinasjon av de ulike kodene ved hjelp av farging av cellene. Koder som kunne høre sammen med hverandre eller som kunne tilhøre samme potensielle tema ble gitt en fargekode underveis. Kodene *bruksmønster*, *fleksibilitet* og *forventninger om tidsbruk* ble tilknyttet samme farge og dannet det overordnede temaet; *anvendelighet og tilgjengelighet*. Koden *interaksjon med eller uten kollega* var en kode som ikke samsvarte med andre koder og ble stående for seg selv, og ble til temaet; *samspill*. Vi endte etter denne fasen opp med 6 temaer.

#### Fase 4: Gjennomgang av temaer

I denne fasen gjennomgikk vi temaene på nytt. Dataene innenfor de forskjellige temaene skal sammenføres meningsfullt og det skal være identifiserbare skiller mellom de forskjellige temaene (Braun og Clarke 2006, 91). I løpet av denne fasen skal temaene gjennomgås på to nivåer. Nivå én innebar at vi leste gjennom alle kodeutdragene for hvert tema for å se om de dannet et sammenhengende mønster. Vi så at koden *overordnet opplæring* som var underlagt temaet *lærdom og praksis* i første omgang heller passet bedre inn under temaet *informasjon*. Nivå to handler om samme prosess bare med hele datasettet. Gyldigheten til de individuelle temaene må vurderes opp mot hele datasettet (Braun og Clarke 2006, 91). Vi gjennomførte nivå to og endte opp med samme resultat.

#### Fase 5: definere og navngi temaer

Etter en ny gjennomgang av datasettet og aktuell teori i fase 4 ble temaene våre redusert ned til seks hovedtemaer. Se figur 1. Videre definisjoner og avgrensninger for våre temaer, hva hvert tema handler om og hva slags data hvert tema fanger opp kommer fram i kapittel 4.



Figur 1: Presentasjon av temaer

### 3.8 Kvalitet i intervjustudier

Respondentenes egne ord og fortellinger vil i vårt prosjekt utgjøre hovedtyngden av det materialet som skal danne grunnlaget for tolkning og analysen (Dalen 2013, 97). Vi har forsøkt å styrke validiteten til datamaterialet ved å stille gode spørsmål, gjennomført prøveintervju, kontrollert kvaliteten av det tekniske utstyret for lydopptak før oppstart. I ettertid ser vi at vi også kunne ha gjennomført bearbeidningen av intervjumaterialet i analyseprosessen i et dataprogram for å gjøre den mer transparent og uavhengig av våre subjektive tolkninger (Dalen 2013, 97).

I kvalitativ forskning kan påliteligheten til funnene være utfordrende og epistemologisk kontraintuitivt slik at konsistensen og stabiliteten i forskningen blir essensielt for å styrke reliabiliteten (Leung 2015). Pålitelighet innen kvalitativ forskning dreier seg om i hvilken grad de oppnådde forskningsresultatene blir avbrutt av antakelser eller feil, og kan påvirkes av forskeren fordi forskeren har muligheten til å påvirke respondenten eller omvendt (Bos-Nehles og Bondarouk 2018). Den asymmetriske relasjonen som en av oss har til respondentene i forbindelse med arbeidsplassen kan ha påvirket innsamlingen av dataene. Også innsikten i rutine, personalet og Motimate som en studentene av oppgaven allerede hadde før og under forskningsprosjektet kan ha påvirket svarene respondentene ga under

intervjuene med den intensjonen at de lot være å oppgi informasjon de trodde vi allerede hadde.

Vi vil nå gi en presentasjon av funnene som er gjort i analyseprosessen.



## 4 Presentasjon av resultater

Gjennom vår tematiske analyse presentert i forrige kapittel kom vi frem til seks temaer, *læring og praksis, anvendelighet og tilgjengelighet, systemfunksjoner, design og brukervennlighet, samspill og informasjon*. Vi vil videre i oppgaven ta for oss tema etter tema, begrunne valgt tema og presentere funnene innenfor temaene. Funnene er basert på utsagn og tolkninger fra intervjuene. Avslutningsvis vil vi presentere funnene fra Motimate.

### 4.1 Design og brukervennlighet

Det første temaet handler om respondentenes tanker rundt designet og brukervennligheten til appen Motimate. Bondarouk, Harms og Lepak (2015) skriver i sin artikkel at et e-HR system antas å være sterk dersom det er enkelt å bruke. Det som vi legger i begrepet enkelt å bruke i dette studentprosjektet er om appen er tydelig og forståelig, om appen gjør det du ønsker den skal gjøre og at den er lite mentalt krevende. Svarene fra respondentene under dette temaet er kodet *enkelt og oversiktlig, forståelig og intuitivt*.

Etter en opptelling har respondentene brukt ordet enkel/enkelt tilsammen 30 ganger i løpet av intervjuene når de har snakket om appen. Ordet oversiktlig har forekommet 12 ganger. Når vi spurte respondentene om de kunne si noe om brukervennligheten til Motimate fikk vi utelukkende svar som var positivt ladet. Respondentene synes appen var “enkelt å forstå”, “veldig brukervennlig”, de synes den var “forståelig og oversiktlig”, “enkelt og effektivt satt opp”, “veldig lett å bruke”, og en leder uttalte at den var “eksepsjonelt mye bedre enn de metodene vi har brukt tidligere”.

Samtlige synes det var enkelt og greit å få appen til å gjøre det de ønsket at den skulle gjøre. Det blir nevnt flere ganger at appen er oversiktlig og at det er lett å komme seg igjennom den. Er man vant med slike apper er den veldig overkommelig å orientere seg i, man finner raskt frem i appen. En av respondentene svarer følgende:

“Motimate synes sikker det er enkelt å få meg til å gjøre det den vil jeg skal gjøre. Slik vil jeg si det, fordi det er veldig enkelt. Les programmet, hør på hva de har å fortelle, trykk «jeg har forstått» og gå videre. Jeg kan ikke huske at jeg måtte gå tilbake på noe, jeg har bare fulgt veiledningen til Motimate.”

Det fremkommer også at det er en app alle forstår seg på og at når du først er logget inn forstår du hva du skal gjøre.

Når vi er inne på begrepene tydelig og forståelig legger flere av respondentene vekt på at det er enkelt å se progresjonen i appen. Det er en god oversikt over hvor langt i opplæringsløpet de har kommet. En respondent sier:

“man har jo det her at man skal oppnå 100, så vet du hele tiden hvor mye du har gjennomført av opplæring i appen og hva du har igjen, på den måten er den veldig grei å forholde seg til og da har man en pekepinn på hvor langt man har kommet.”

En annen respondent sier “det er ikke noe vanskelig å gå inn der og forstå hva du skal gjøre”.

Når det gjelder hvor mentalt krevende appen er mener alle våre respondenter at appen er relativt fri for psykisk og mental innsats. En respondent sier “jeg synes ikke det er mentalt krevende, jeg synes den er intuitiv og enkel å bruke og lett å orientere seg i”. En annen mener det er plankekjøring og forteller at du hele veien blir informert av appen om hva du skal gjøre. Frasen “ganske enkel app” blir uttalt av flere av respondentene og de sier videre at det ikke er en krevende app.

## **4.2 Systemfunksjoner**

Innenfor temaet systemfunksjoner ønsker vi å ta for oss det datamaterialet som havnet inn under kodene *systemproblematikk*, *dokumentasjon* og *brukergrensesnitt*. Temaet handler om det tekniske rundt appen Motimate, i hvilken grad er appen feilfri, bidrar appen til dokumentasjon av opplæringsprosessen, og hvor enkelt er det for brukeren styrer programmet.

Selv om alle respondentene hadde positive kommentarer til appen i forhold til brukervennlighet, at det var enkelt, veldig overkommelig og oversiktlig, var det en av respondentene som tok opp at personen også hadde noen utfordringer med det tekniske rundt appen. Respondenten beskrev seg selv som lite digitalt anlagt og kunne fortelle om problemer i forhold til nedlastning av appen. Respondenten hadde problemer med å finne den rette appen for nedlastning og sier:

“Jeg hadde litt utfordringer med å finne den rette appen, det var jo flere, når man søkte på Motimate så var det to forskjellige, jeg tror jeg klikket meg inn på feil først og kom meg ikke videre.”

Respondenten kunne videre melde om at når påloggingen var i orden gikk det veldig bra å gjennomføre opplæringen. Også en leder nevnte så vidt at noen av hans ansatte hadde hatt litt utfordringer i forhold til pålogging.

En leder nevner at nytilsatte ikke nødvendigvis har tilgang til appen fra første dag og mener at dette er noe som burde vært på plass og fungert fra dag én.

“Det kan jo ta litt tid med lønn og det der, og få oppdatert bruker i systemet, i virksomheten sitt system, i forhold til personvern, eller personopplysninger. Det er jo det som kan ta litt tid da. I utgangspunktet bør nyansatte ha appen klar til første dagen, i en perfekt verden. Men nå lever vi en veldig stresset hverdag der folk blir hentet inn ganske fort da. Det er så vidt vi får innklaringskjemaet stemplet før de står i klærne.”

Vi har videre spurt våre tre ledere om hvilken rolle Motimate kan ha i forhold til dokumentering av opplæringsprosessen. Lederne er positive til at Motimate har hjulpet dem å dokumentere opplæringsprosessen. Det er noe variasjon mellom lederne på dokumenteringen de gjør utenom Motimate. En følger et skjema når en nyansatt får opplæring og en annen har ingen direkte dokumentasjon på opplæringen som blir gitt. Hos den lederen det ikke forekommer noen dokumentasjon er det to stykker som har fått ansvar for å bedrive opplæring og lederen sier:

“Jeg tror de har prosessen i hodet. Nå vet ikke jeg i dybden hvordan de gjør det, men de har gjort det noen år. De har sikkert noen faste rutiner på det. Dem gjør det sikkert på forskjellig måter begge to egentlig, men resultatet blir det samme til slutt.”

Den andre lederen føler at dokumentasjonen Motimate kan bidra men det blir på toppen av det som allerede eksisterer, men at opplæringen en nyansatt får i Motimate inneholder også andre elementer enn den opplæringen som forekomme på gulvet.

Når det gjelder brukergrensesnittet kommer det frem at flere ledere savnet et eget grensesnitt for ledere eller en egen lederportal i appen. Flere av respondentene tok også opp problemstillingen at det er mulig å bare klikke seg fort gjennom appen uten å faktisk få med seg den opplæringen som ligger i appen. Appen har også runder med kontrollspørsmål, en respondent mente at appen “er bra med de rundene med litt spørsmål”, “men svarer man feil på et spørsmål så får du jo bare et nytt forsøk til du treffer lissom”. Respondenten spør seg flere ganger hvordan man skal kunne hindre nye medarbeidere å bare trykke seg gjennom

appen. Ellers syns respondentene appen virker å være pålitelig teknisk, ingen har opplevd feil med appen bortsett fra at en respondent vet om et par som har hatt påloggingsproblemer.

Respondentene våre kan fortelle at de ikke har mottatt informasjon eller påminnelser fra Motimate. Fullfører man ikke alle modulene eller man glemmer å gå igjennom en modul gir ikke appen noen påminnelse om at du må inn og fullføre.

### 4.3 Læring og praksis

Dette tema favner kodene *beste praksis*, *opplevd læring*, *relevant mot praksis og visuell opplæring*. Beste praksis handler om å utføre en oppgave på best mulig måte for å oppnå best mulig resultat. Innenfor opplevd læring og relevant mot praksis refereres det til i hvilken grad respondentene fått utviklet sine kunnskaper og om den opplevd digitale opplæringen er relevant mot den praktisk opplæring. Bruk av visuell opplæring som video og bilder er med på å skape interaktive læringsopplevelser.

Vi la fort merke til at en av respondentene hadde en litt annen oppfatning av Motimate enn de resterende. Når vi snakket om hvilke tanker respondentene hadde etter å ha gjennomført alle modulene følte vi den ene respondenten opplevde appen mer som en test og ikke som et opplæringshjelpemiddel. Respondenten sier:

“jeg har vært flink og har fullført det som skal gjøres, (...) da har jeg fått bekreftet at jeg kan litt det jeg driver på med. Det er mine tanker rundt at jeg har fullført den undersøkelsen, i og med at jeg har gått igjennom 100 % og fått riktig på det meste bortsett fra noe, jeg svarte litt feil innimellom da men jeg fikk jo rettet det opp da med at jeg lurte på hva som var feil og fikk jo vite hva som var feil, så man lærer jo av sine feil og da som man bruker og si, (...) jeg følte at jeg har jo selvfølgelig lært mer enn det jeg hadde gjort før undersøkelsen.”

Andre respondenter kunne melde om følgende i forhold til opplevd læring; “jeg har lært veldig mye av den, det var mye der som jeg ikke visste om”, “appen gir mer forståelse” og “noe stoff var mer ukjent enn annet”. En av lederne uttalte:

“Motimate er mye informasjon som er gull (...) for en nyansatt er det gull alt sammen vil jeg si”.

Vårt inntrykk etter gjennomførte intervjuer er at respondentene sitter igjen med ny kunnskap og har fått et eget utbytte av å gjennomføre Motimate.

Alle respondentene var opptatt av den visuelle delen med bilder og videoer. Flere positive momenter kom fram under intervjuene. Respondentene kunne fortelle om at de syns bilder og videoer oppleves som et hjelpemiddel i læringsprosessen, særlig til hjelp for de som eventuelt har noen lese- og skrivevansker. Respondentene syns det visuelle forsterker og at man tar til seg informasjonen bedre via bilde og video fordi man følger bedre med. Respondentene syns videoene var virkelighetsnære og følte de fikk bedre informasjon gjennom videoene. Kombinasjonen mellom tekst, bilder og videoer opplevdes meget bra.

Når det gjelder Motimate sin relevans mot praksis var tilbakemeldingene fra respondentene litt mer varierende. De fleste syns informasjonen i Motimate er overførbart og relevant mot arbeidsoppgavene. En medarbeider sier “en veldig grei gjennomgang i forhold til rutinebaserte oppgaver” og en annen sier “hjelper å gjennomføre rutinebaserte oppgaver”. Når det gjelder den digitale opplæringen opp mot den praktiske opplæringen heller respondentene mot den praktiske opplæringen, en respondent syns den praktiske opplæringen fungerte best og en annen respondent forklarer at Motimate gir informasjon om de oppgavene som skal utføres men at appen ikke gir opplæring i hvordan det skal gjøres. Når det for eksempel kommer til plukking av melk på lageret informerer Motimate om oppgaven men Motimate gir ikke opplæring i hvordan en medarbeider eksakt skal utføre oppgaven. En leder sier at det i forhold til læringsprosessen “er mer learning-by-doing”. En annen leder sier følgende “Appen den har noe i tillegg. Du må ha praktisk opplæring på nyansatte. Motimate er liksom bare på toppen av isfjellet”.

På spørsmål om Motimate bidrar til deling av beste praksis og skaper en felles forståelse peker respondentene på at Motimate er bygget på den beste praksisen til virksomheten og at Motimate kommuniserer denne beste praksisen, en leder sier:

“vi legger jo beste praksis til grunn i appen, det tror jeg hun som jobbet med ombordstigningsprogrammet var veldig opptatt av (...) vi får medarbeiderne styrt mot gode vaner og ikke minst styrt bort fra uvaner”

Respondenten presiserer videre at det burde ikke være særlig avvik på hvordan en medarbeider plukker versus det appen informerer om. En annen respondent drar frem at personen har endret noen arbeidsteknikker i etterkant av å ha gjennomført modulene, særlig det ergonomiske hadde respondenten tatt til seg, hvordan man bør trekke og flytte på containere på en helsemessig og ergonomisk måte. Alle respondentene er enige i at Motimate bidrar til en felles forståelse. En respondent sier om appen:

“jeg vil si det er en slags felles pekepinn (...) det er en felles app med felles tekst og oppgaver og moduler som alle skal igjennom, så det blir en sånn felles retning da, for alle”.

En annen respondent er usikker på om en slik felles forståelse vil føre til eventuelle endringer i praksis:

“man får vel en felles forståelse, men jeg tror ikke det nødvendigvis endrer så mye av hverdagen og gjøremålene, for nede på lageret så blir man så dreven og rutinert på det som skal gjøres, (...) jeg tror nok at alle får en litt mer sånn felles forståelse av at sånn her er det bare, men vi tar fortsatt og gjør det kanskje på en litt annen måte i forhold til de redskapene vi har”.

#### **4.4 Informasjon**

Innenfor temaet informasjon har vi plassert kodene *informasjonsmengde*, *lokale variasjoner*, *overordnet opplæring* og *relevant informasjon*. Her legger vi vekt på den tilgjengelige informasjonens mengde og relevans, er det nok informasjon, føler respondentene seg godt informert og er den tilgjengelige informasjonen relevant og fullstendig i forhold til HR praksisen og sine arbeidsoppgaver på arbeidsplassen.

Som delvis nevnt under tema læring og praksis forteller respondentene våre at Motimate informerer om essensen og gir opplæring på et overordnet nivå. Respondentene våre sier blant annet:

“Motimate går litt mer høyere på grensesnittet, du får ikke opplæring i vanlig plukk<sup>1</sup> der. Du får opplæring i virksomheten og systemer, hvem vi er og hva vi gjør og hvorfor vi gjør det”.

“appen tar for seg bra mye men den tar ikke alt på detaljnivå (...) hovedsakelig tar den for seg mye av det grunnleggende i de forskjellige tingene så det er en fin app vil jeg si for nyansatte og begynne med”

“det blir ikke så på detaljnivå, (...) det blir litt på det overfladiske planet på en måte, du får ikke et sånt kjempe dypdykk”

Samtidig finner vi utsagn fra en leder som går på at Motimate gir bedre helhetlig opplæring, at man for eksempel bare får opplæring i plukk fordi det er det man skal jobbe med, fører til at man kan miste helheten. Lederen mener Motimate er mer fullstendig enn det en

<sup>1</sup> Plukking av varer etter ordreliste fra kunde

opplæringsansvarlig klarer å gå og huske på og tenke på selv. Det fremkommer også flere ganger i løpet av intervjuene at Motimate gir en fin start for nytilsatte, en fin innføring i grunnverdiene og kjerneverdiene til virksomheten.

Videre spurte vi respondentene hva de syns om mengden informasjon man finner i Motimate, om det sto til forventningene eller om det var for mye eller for lite. Respondentene var relativt samstemte her, de syns det var en helt grei mengde informasjon, som en respondent sa “får vite det som er viktigst og det som er nest viktigst”. Samtidig ble det også påpekt fra en medarbeider og en leder at man alltid kan få mer informasjon, “det blir aldri nok informasjon (...) man blir aldri ferdig informert”, men de sier videre at Motimate ville blitt alt for stor dersom den skulle tatt med alle detaljer som den ikke dekker i dag.

Når det gjelder relevansen til informasjonen har vi kodet over 40 utsagn fra respondentene og vi ønsker å trekke frem at respondentene opplever Motimate som relevant. Informasjonen blir opplevd som troverdig, saklig, faktabasert, nøyaktig og respondentene kjenner seg igjen i informasjonen som står i Motimate.

“i forhold til opplæring i containere og hva som skal påfylles så synes jeg det er veldig greit, eller veldig nøyaktig. (...) i alle fall mot det jeg jobber med”.

“Motimate viser god informasjon om hvordan jeg skal gjøre jobben min”.

Informasjonen hang sammen med den praktiske opplæringen. Flere ledere påpeker at appen leverer skreddersydd informasjon for virksomheten.

“jeg syns jo innholdet er troverdig og pålitelig, det virker ikke som om det er hyllevare men den virker skreddersydd og som vi har formet innholdet”.

Det framkommer også at respondentene opplever appen som oppdatert.

Et annet punkt som kom opp i alle intervjuene vi hadde og hvor respondentene også var samstemte var det som gjaldt lokale variasjoner. Noe av informasjonen respondentene finner i Motimate er utenfor deres grensesnitt. Respondentene sier blant annet: “den viser hvordan det er på andre plasser”, “mye informasjon er relatert mot større anlegg”, “noen videoer er urelevante for lokasjonen” “appen glipper på helt lokale ting”, “lokale avvik fra standardene er ikke med” “alle har sine lokale variasjoner”, “lokale forhold samsvarer ikke alltid med beste praksis”. Vi kodet hele 30 utsagn fra respondentene som gikk på utfordringer i forhold til lokale variasjoner. Respondentene syns de måtte igjennom en del informasjon som ikke var

relevante for deres lager, og de savnet i tillegg noe informasjon når det gjelder oppgaver de gjør på sitt lager men som kanskje ikke andre eller større lager gjør.

#### **4.5 Anvendelighet og tilgjengelighet**

*Bruksmønster, forventninger om tidsbruk og fleksibilitet* er kodene var har samlet inn under tema anvendelighet og tilgjengelighet. E-læringssystem bør være organisert fleksibelt for at det skal være på sitt beste (Tynjälä og Häkkinen 2005). Innenfor koden bruksmønster legger vi vekt på hvordan respondentene bruker appen i hverdagen og når det gjelder tidsbruk handler det om respondentenes forventninger og tanker om tidsbruk.

Det er ganske gjennomgående hos våre respondenter at de har tatt appen svært lite i bruk i hverdagen. Alle respondentene har vært gjennom appen, fullført modulene og oppnådd 100 % slik de er pålagt å gjøre. Deretter er det bare en av respondentene som har vært inne i appen i ettertid. Tilbakemeldingene fra respondentene bærer preg av at appen går i glemmeboken:

“Jeg har brukt den fryktelig lite. Jeg har gått igjennom den og fått med meg informasjonen og lagt den til side og glemt den”.

“Du har rundet den og du har fått med deg informasjonen og du har gått videre. Det er ikke noe som ligger og surrer i bakhodet. Full fart på jobb og da tenker man ikke på den”.

En leder uttrykker også at han er dårlig på å få nyansatte til å bruke appen:

“For å være helt ærlig. Jeg har vært dårlig på å få nyansatte til å bruke den”.

Hos en av respondentene har ikke appen gått i glemmeboken selv om ikke selve appen er brukt i etterkant av gjennomgangen:

“Det går nok mest på å tenke over, jeg kommer litt tilbake på ergonomibiten hele tiden (...) den helsemessige biten (...) det tenker jeg faktisk over til daglig etter at jeg gjennomførte, de tipsene”.

Videre fremkommer det at dersom respondentene lurer på noe i forbindelse med en oppgave går de til en annen medarbeider, opplæringsansvarlig eller leder, det er ingen av respondentene som har tenkt over at de kan gå inn i Motimate for å få svar på det de lurer på. Heller ikke lederne har henvist til Motimate når en medarbeider har kommet til dem.

“Det har ikke skjedd at jeg har stoppet opp og lurt på hva gjør jeg nå og så tenkt kanskje Motimate har svaret, det har jeg ikke gjort, da har jeg spurt noen in-real-life om det heller”.

“Tanken har ikke slått meg (...) det er et verktøy som jeg ikke har tenkt på enda”.



Respondentene syns Motimate er en fleksibel app. Det som kommer fram i intervjuene er mulighetene til å gjennomføre modulene hvor man vil og når man vil. Flere av respondentene har stykket det opp, tatt en modul eller to i en pause på jobben, i lunsjen eller hjemme. Det er mulig å gå frem og tilbake mellom moduler og starte opp igjen der man avsluttet forrige sesjon.

“Siden jeg lastet den ned så kunne jeg jo gjøre det hvor jeg ville, litt tok jeg på jobb i pauser og litt tok jeg hjemme”.

Når det kommer til tidsbruk varierer tiden respondentene har brukt på appen fra under 1 time til 3-4 timer. Noen av respondentene gir uttrykk for at de ikke syns det tar så lang tid, mens noen andre syns den totalt sett tok litt tid å gjennomføre. En respondent hadde en fin tilnærming til tidsbruken:

“Tiden er jo ikke så veldig relevant da, så hvis du skal igjennom det så er det jo fordi det sikkert er en del informasjon der du gjerne burde gå igjennom (...) det er bare det at jo mer du går igjennom jo mer lærer du, (...) hvis du skal kjøre igjennom det så får du kanskje ikke med deg så mye”.

Felles for dem alle er at de syns tiden de brukte på appen falt innenfor deres forventninger og at kontrollen på tempo lå i deres hender.

“Det var jeg som hadde kontroll på det, jeg kunne jo stoppe når jeg ville egentlig og jeg hadde jo mulighet til å skippe videoene og om jeg ikke hadde giddet å sett det (...) det sto man jo også fritt til, nei jeg hadde full kontroll over det selv”.

“Jeg tror du kan bruke så lang tid du ønsker. Jo mer tid du bruker jo bedre er det. Da får du vel med deg mer”.

En leder påpeker at det er viktig at medarbeiderne får tid til å gjennomføre appen. Som tidligere nevnt følte en av lederne at appen gir mer gevinst enn den fører til tap. En annen leder tror ikke de bruker noe særlig mer eller mindre tid på total opplæring etter de tok i bruk Motimate.

#### **4.6 Samspill**

Innenfor tema samspill var det bare en kode som falt seg naturlig å plassere, *interaksjon med/uten kollega*. Innenfor dette tema legger vi i hovedsak til grunn den interaksjonen man har med andre kolleger i forbindelse med Motimate. I tillegg tar vi for oss den interaksjonen

man eventuelt har med appen uten at en annen kollega er involvert. Kommunikasjon med andre kollegaer om Motimate og kommunikasjon i og med Motimate.

Når vi spør i hvilken grad våre respondenter har snakket med andre kolleger om en modul i Motimate får vi som svar at det er svært lite. En leder svarer “Aldri” og en annen svarer at han har snakket litt med et par medarbeidere om noe medarbeiderne følte ikke stemte i appen og den siste lederen svarer følgende:

“Aldri, veldig sjelden, på en skala fra 0 til 10, 1-2, jeg svarer ikke null fordi det hender at vi tar opp et eller annet hvis vi har et ledermøte, (...) det er stort sett problemorientert, (...) innholdsmessig diskuterer vi veldig lite, litt mitt ansvar også, jeg etterspør det ikke akkurat”.

Medarbeiderne forteller at de kanskje pratet litt om appen samme dagen som de tok den, lederne har fortalt medarbeiderne om at appen eksisterer, i tillegg har en respondent hjulpet en praktikant med å gjennomgå appen. Videre har heller ikke respondentene snakket så mye med andre kolleger om de forskjellige modulene i Motimate til at de kan si noe om en annen kollega kanskje har fått en annen forståelse av en modul enn en selv:

“Jeg har ikke diskutert så mye omkring de ulike modulene, jeg vet ikke om de andre har fått en annen oppfatning egentlig enn meg”.

På spørsmål om respondentene føler det er rom for å snakke om eller dele kunnskap de har tilegnet seg i Motimate svarer alle i retning av at det er rom for kunnskapsdeling men at de ikke har gjort det fordi de har ikke følt behovet for det.

Det var lite kommunikasjon mellom kolleger som omhandler Motimate utenfor appen og vi spurte videre om appen opplevdes som er sosial arena og hva slags interaksjon man kunne ha med appen. Respondentene kunne informere oss om at det ikke er noen mulighet til å komme i kontakt med andre kolleger via Motimate.

“Nei, det tror jeg ikke er mulig. Det eneste du kan gjøre er å snike på kollegaer om de har fullført og hvordan de ligger an”.

“Den er ikke som noen arena for chat eller den har ingen vegg, det er ingen ting der, helt tørt, jeg bruker den kun til å gå inn og snoke på deres prosenter, hvem som har best prosent”

De fleste respondentene drar frem at det eneste appen tilbyr i sosial grad er at du kan se hvordan dine kolleger ligger an i forhold til grad av gjennomførelse. De fleste opplever det heller ikke som noe savn at Motimate ikke tilbyr sosial interaksjon:

“Det er ikke det som i utgangspunktet er hensikten med appen, (...) alt skal jo i dag bli et sosialt medium, i virksomheten sliter vi med at vi har for mange og ikke for få digitale flater hvor vi skal kommunisere, så det å introdusere enda en tror ikke jeg er noen god ide, hvert fall ikke uten at den erstatter noe annet”.

Videre er det en respondent som sier:

“Kanskje ikke som en sånn kommunikasjonskanal, men kanskje kunne det vært en ide at man kunne hatt en eller annen form for vegg”.

## 5 Diskusjon

Til nå har vi hentet inn den aktuelle teorien som vi ser er hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen vår og vi har presentert resultatene fra den tematiske analysen. Vi vil i dette kapitlet diskutere resultatene våre fra analysen i lys av teorien og tidligere forskning vi har presentert i kapittel 2. Ut ifra teorien og temaene fra analysen har vi kommet frem til følgende diskusjonspunkter; systemfunksjoner og brukervennlighet, læring og felles forståelse, relevans mot arbeidsoppgaver, informasjon og interaksjon i e-læringsmiljøet.

### 5.1 Systemfunksjoner og brukervennlighet

Basert på resultatene fra analysen kan vi se at systemfunksjoner og brukervennlighet kan oppleves som viktige betingelser for brukeren. Som det fremkommer av funnene våre kan vi se at Motimate scorer godt innenfor kodene enkelt og oversiktlig, forståelig og intuitivt. For at et e-HR verktøy skal anses som et sterkt system må verktøyet være enkelt å bruke (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Ved gjennomgang av begrepet “enkelt å bruke” har vi i denne studentoppgaven lagt vekt på Bondarouk, Harms og Lepak (2015) sin operasjonalisering av begrepet som går ut på i hvilken grad appen Motimate er tydelig og forståelig, hvor enkelt det er for brukeren å få Motimate å gjøre det du ønsker den skal gjøre, i hvilken grad appen krever mentalt kapasitet, og hvordan grensesnittet oppleves for brukeren. Summerer vi dette sammen handler det om brukervennligheten til Motimate. Funnene våre på dette området er i tråd med teorien til Bondarouk, Harms og Lepak (2015) og peker på at Motimate er et enkelt, oversiktlig og forståelig system som scorer godt på brukervennlighet, det er enkelt å manøvrere seg i appen og den krever minimal mental kapasitet. Dette er momenter som utelukkende drar Motimate i en retning av at det er et e-HR verktøy som er enkelt å bruke. Funnene våre på dette området var svært like for både ledere og medarbeidere, det er med på å bidra til at Motimate kan bli sett på som et sterkt e-HR verktøy.

Vi knytter videre funnene våre opp mot Brady og Cronin's (2001) hierarkiske modell hvor påliteligheten i systemmiljøet rundt Motimate kan gi indikasjoner på kvalitet i verktøyet. For det første innebærer dette om brukerne opplever at Motimate har få eller ingen systemfeil (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Det fremkommer av analysen at Motimate er tydelig og forståelig, og brukerne opplever at det er enkelt å følge progresjonen. Våre funn kan også tyde på at noen brukere kan ha utfordringer med å koble seg til applikasjonen, og har i noen tilfeller lastet ned feil applikasjon som ikke var tilknyttet selskapet. Sett i lys av det

teknologiske tjenesteperspektivet er det viktig at brukere har mulighet til å koble seg til der informasjonen befinner seg for at de skal kunne ta en del av tjenesten som tilbys (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Ifølge en av respondentene har ikke selskapet knyttet applikasjonen under sitt navn i App-store eller lignende applikasjonsbutikker på mobilenhetene. Det virker ikke som denne utfordringen påvirker opplevelsen av helheten til Motimate, da respondentene signaliserer sterkt at Motimate oppleves som teknisk pålitelig når man først kommer i gang. Funnene våre kan tyde på at respondentene har en positiv opplevelse av Motimate når de gjennomfører modulene da ingen har opplevd andre tekniske problemer under gjennomgangen, og er på den måten i tråd med Bondarouk, Harms og Lepak (2015) og kan gi indikasjoner på at medarbeidere og ledere opplever kvalitet i systemmiljøet rundt Motimate.

HR-tjenester kan bli sett på som vellykket fra et operasjonsledelsesforskningsperspektiv dersom etterspørsel og kapasitet er godt balansert og ventetiden styres godt (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Våre funn kan tyde på at ventetiden på å få nyansatte registrert i Motimate ved oppstart oppleves som tregt og ikke i henhold til forventningene fra lederne, men at dette kan påvirkes av et annet system enn Motimate. Det kan tyde på at ikke alle nyansatte er registrert på første opplæringsdag. Videre fremkommer det av våre funn at medarbeidere ikke anser Motimate som en applikasjon man benytter seg av dersom man trenger mer informasjon i forbindelse med opplæringen, selv om denne er tilgjengelig til enhver tid for brukeren. Dette kan være en interessant observasjon da Bondarouk, Harms og Lepak (2015) viser til viktigheten av å benytte seg av ny teknologi for at verktøyet skal kunne gi noen innvirkninger på tjenestene som tilbys. Motimate anses som en engangsapplikasjon man skal gjennomføre og deretter blir ikke applikasjonen med i videre opplæring. Lederne opplever heller ikke Motimate som et hjelpemiddel som kan brukes som informasjonskilde under opplæringen, da de ikke henviser til appen som en kilde for informasjon. I forhold til Brady og Cronin's (2001) som antyder at e-HR verktøyet bør tilby informasjon når brukeren trenger hjelp til opplæringen, kan disse funnene tyde på at Motimate ikke anses som et e-HR verktøy man bruker når man trenger hjelp i forbindelse med opplæringen og kan derfor antyde at kvaliteten kan være svekket.

Brady og Cronin (2001) antyder at ved å se på kvaliteten i HR-tjenestens interaksjoner kan man få indikasjoner på om brukeren opplever at kvaliteten er god. Dersom brukeren opplever at Motimate tilbyr tjenesten når det er ønskelig for brukeren kan dette gi innflytelse på kvaliteten ifølge Bondarouk, Harms og Lepak (2015). Våre funn kan tyde på at både ledere og

medarbeidere kan oppleve Motimate som anvendelig og tilgjengelig i opplæringssammenheng. Funnene våre viser til at Motimate oppleves som et meget fleksibelt e-læringssystem. Tynjälä og Häkkinen (2005) antyder at et godt e-læringssystem må være organisert fleksibelt. At systemet er en app som kan lastes ned på enhver mobil enhet fører til at du kan ha med deg e-læringssystemet hvor enn du går, læringen er tilgjengelig når som helst og hvor som helst (Overton og Dixon 2016). Appen kan tas opp og man kan gjennomføre moduler når det måtte passe for den ansatte. Respondentene fremhevet også fleksibiliteten innad i appen. Zydney og Warner (2016) legger frem at det har vært en stor utvikling i utformingen av apper når det gjelder fleksibilitet. I en hektisk hverdag er det ikke alltid man får fullført det man holder på med. Det faktum at en ansatt kan gå ut av appen ved en forstyrrelse og videre kunne fortsette der man slapp når man har tid til å fortsette modulen styrker fleksibiliteten til e-læringssystemet. Alle våre respondenter var veldig samstemte når det gjelder styrken i Motimate sin fleksibilitet. På en annen side nevner flere av respondentene våre at Motimate nesten kan være for fleksibel, som bruker har man mulighet til å klikke seg fort igjennom modulene uten å nødvendigvis få med seg informasjonen som står.

Det fremkommer av teorien at ledere bør ha en fast struktur og oppgaver i løpet av en ombordstigning (Noe et al. 2017). Våre funn kan tyde på at lederne ikke opplever at Motimate er tydelig på når en aktivitet eller en modul skal gjennomføres under ombordstigningen. Lederne sier selv at de bruker Motimate svært lite, glemmer å følge den opp og bruker den kun til la ansatte fullføre den pålagte gjennomføringen. Funnene våre kan tyde på at lederne ikke opplever at Motimate er en del av en større opplæringsprosess, og ser man dette i lys av teorien til Noe et al. (2017) kan det tyde på at Motimate ikke er spesielt god på å signalisere når aktivitetene skal gjennomføres i henhold til ombordstigningsplanen for uke 1 (vedlegg 1). Det kan være flere årsaker til dette uten at vi har noen dypere analyse av dette, da det også kan relateres til årsaker som ligger utenfor e-HR verktøyet Motimate. Disse funnene styrkes også fra medarbeidernivået, hvor funnene våre kan indikere at de opplever Motimate som noe som bare skal gjennomføres. Kun en av medarbeiderne delte opp gjennomføringen over noen dager, mens de andre valgte å fullføre alle modulene samtidig i ett. Det er ikke i samsvar med ombordstigningsprosessen som legger til rette for at modulene skal fordeles over fire arbeidsdager med praktisk opplæring imellom (vedlegg 1). Bondaruk, Harms og Lepak (2015) argumenter for at et e-HR verktøy bør sende ut påminnelser for å kontinuerlig integrere brukeren til verktøyet, og da våre funn kan tyde på at Motimate ikke integrerer brukerne godt nok kan dette gi innvirkninger for den opplevde kvaliteten på tjenesten.

## **5.2 Læring og felles forståelse**

Funnene våre viser til at medarbeiderne sitter igjen med et læringsutbytte etter å ha gjennomført modulene i Motimate, og dette støttes opp gjennom hovedformålet for en ombordstigningsprosess (Bauer og Erdogan 2011). Selv om en av respondentene opplevde Motimate mer som en test enn et opplæringsverktøy fremkommer det at respondenten har lært noe nytt i prosessen. Alle lederne vi intervjuet og en av medarbeiderne la stor vekt på at denne appen gir et godt utgangspunkt for nytilsatte medarbeidere. Nytilsatte får mulighet til å tidlig i opplæringsprosessen sette seg inn i hele virksomheten, fra informasjon om kjernevirksomheten til virksomheten, til HMS og sikkerhet, og til informasjon om de arbeidsoppgaver hverdagen består av, som også kan kjennetegne et effektivt ombordstigningsprogram (Noe et al. 2017).

Motimates opplæring er bygd på beste praksis som er i samsvar med hva Tynjälä og Häkkinen (2005) mener må være tilstede i et godt e-læringssystem. Respondentene legger frem at det er ikke alltid virksomheten sin beste praksis samsvarer med det som er beste praksis for en spesifikk oppgave på et spesifikt lager. Forskjeller ved de forskjellige lagrene fører til at ikke alle nødvendigvis hele tiden kan følge den beste praksisen som Motimate leverer. Disse funnene samsvarer ikke helt med Garg, Punia og Jain's (2019) antydninger om at HPWP-er bør bemyndige arbeidstokken til å bruke sine kunnskaper, ferdigheter og kompetanse i sine egne roller på den mest effektive måten.

Tynjälä og Häkkinen (2005) mener at e-læringssystemer bør legges til rette for å skape felles forståelse. Respondentene våre svarer at de syns appen legger til rette og bidrar for dette siden det er en felles app med felles informasjon. En av lederne tror at årsaken til det er at appen er basert på beste praksis. I samsvar med at respondentene våre melder at de ikke snakker noe særlig om Motimate med sine kolleger tenker vi at det videre kanskje ikke forekommer så mye kunnskapsdeling med bakgrunn i Motimate mellom kollegene slik som Wang (2018) nevner er en viktig del av læringsprosessen. Respondentene svarer videre at de ikke hadde kviet seg for å skulle dele kunnskap med sine kolleger dersom de hadde følt behov for det.

## **5.3 Relevans mot arbeidsoppgaver**

Bondarouk, Harms og Lepak (2015) indikerer fra teorien til Brady og Cronin (2001) at dersom et e-HR verktøy kan hjelpe medarbeidere og ledere i å gjøre rutinebaserte oppgaver så kan det ha en innvirkning på opplevd kvalitet etter implementeringen. Resultatene våre kan

indikere at det er en ulik opplevelse mellom medarbeider og leder, og medarbeiderne har et mer positivt inntrykk av Motimates bidrag til de rutinebaserte oppgavene, hvorpå lederne bare opplever hjelp til en viss grad. Det fremkommer i våre funn at lederne ikke opplevde at brukergrensesnittet for lederne er tilpasset deres behov, da lederne savnet et brukergrensesnitt i appen som kunne bistå dem i den daglige oppfølgingen i appen. Sett i lys av teorien til Noe et al. (2017) om viktigheten at ledere har oppfølgingsoppgaver underveis i ombordstigningen kan våre funn indikere at dette kan være en betingelse for at et e-HR verktøy skal oppleves som et godt hjelpemiddel for de rutinebaserte oppgavene for ledere.

Ifølge Brady og Cronin (2001) er det viktig å se på de mulige effektene man kan få etter implementeringen av et e-HR-verktøy. Det sies at man har oppnådd kvalitet i implementeringen av et e-HR-tiltak dersom duplikasjonen av HR-dokumenter har minimert Bondarouk, Harms og Lepak (2015). Lederne fremhevet at de var positive til at Motimate har bidratt til å dokumentere opplæringsprosessen bedre, men det var vanskelig å se en indikasjon på at duplikasjonen av dokumentasjonen har minimert. Funnene viser at opplevelsen er at Motimate er noe som kommer i tillegg til den opplæringen de allerede gjør, som kan indikere til at dokumentasjonen har økt. Samtidig fremkommer det av våre funn at lederne praktiserer en ulik praksis i forbindelse med dokumentasjonen av opplæringen. Uavhengig av hvilken praksis de gjør i hverdagen, klarer ikke vi med hjelp av våre funn å se indikasjoner på at duplikasjonen har minimert, heller motsatt. Videre sier Bondarouk, Harms og Lepak (2015) at kvalitet kan oppnås dersom administrasjonen av dokumentasjon av opplæringen oppleves som mer effektiv etter implementeringen av Motimate. Funnene våre kan tyde på at lederne ikke opplever at dokumentasjonen eller gjennomføringen av opplæringen tar med tid enn tidligere. Vi opplever at lederne er positive til tiden det tar å gjennomføre opplæringen og at dette er et positivt bidrag til dokumenteringen av opplæringen. Oppsummert kan vi se at vi ikke har noen tydelige funn eller indikasjoner på verken duplikasjon av dokumentasjon eller at dokumentasjonsprosessen oppleves mer effektivt, og det kan stilles spørsmål til om våre resultater ville vært annerledes ved en annen lokasjon som praktiserte dokumentasjonen på en annen måte.

Et e-HR verktøy kan anses som sterkt dersom det oppleves som relevant for de arbeidsoppgavene man skal utføre ifølge Bondarouk, Harms og Lepak (2015). Både ledere og medarbeidere opplever at noen rutinebaserte oppgaver de gjør på sine anlegg ikke samsvarer med informasjonen de finner i Motimate, og det ble kodet til *lokale variasjoner* i vårt resultat.



Det er noen moduler og noe informasjon i appen som omhandler arbeidsoppgaver som ikke ligger til det lageret respondentene er tilknyttet til. Virksomheten har over 40 lagerlokasjoner av varierende størrelse rundt omkring i landet. Det er helt klart at de større lagrene har flere arbeidsoppgaver enn de mindre lagrene, og det er kanskje årsaker som gjør at de mindre lagrene må gjøre noen arbeidsoppgaver på en noe annerledes måte. Flere av respondentene informerte om at de måtte gjennomgå opplæring på områder som ikke var aktuelle for akkurat det lageret respondenten jobbet på. Det ble også gitt uttrykk for at det var mangel på informasjon på helt lokale rutiner. Dette kan samsvare med teorien fra Tynjälä og Häkkinen (2005) om at e-læringssystemet bør være basert på de problemene og erfaringene som er relevant for brukeren.

Videre sier teorien til Bondarouk, Harms og Lepak (2015) at tiden man bruker i forhold til forventningene man hadde i utgangspunktet kan påvirke opplevelsen av kvaliteten. Våre funn kan tyde på at det er varierende hvor mye tid respondentene brukte for å gjennomføre alle moduler og at uavhengig hvor lang tid de har brukt er alle respondentene av den oppfatningen at tiden sto til forventningene. Det kan kanskje ha en sammenheng med at Motimate oppleves som nyttig for personlig og organisatorisk utvikling (Tynjälä og Häkkinen 2005) derfor blir tidsbruken sett på som verdifull. Videre opplever lederne at tiden de setter av til Motimate er viktig og fører til en gevinst, som kan tyde på at de opplever at tidsbruken stemmer overens med forventningene de har.

Bruk av video og bilder i opplæringen kan bidra til å øke kvaliteten på et opplæringssystem, og interaksjonen mellom Motimate og brukeren. Tynjälä og Häkkinen (2005) skriver at læring bør skje på så virkelighetsnære måter som mulig. Bruk av video og bilder i modulene gir de ansatte et mer virkelighetsnært bilde på opplæringen. Medarbeiderne våre var alle enige om at bruken av video og bilder ble sett på som positivt. Som en respondent så fint forklarte det, bruken av visuelle hjelpemidler forsterker og gjør det mer motiverende å gjennomføre modulene og lære av dem. Lederne er enige i at bilder og videoer er med på å skape bedre informasjon. I motsetning til medarbeiderne syns lederne at det kunne bli litt mye video. Vi tror det har med å gjøre at våre ledere har vært ansatt i virksomheten i en lenger periode og har denne informasjonen Motimate deler ganske så under huden. Video og bilder kan bidra til e-HR styrken gjennom at informasjonen oppleves mer fullstendig og det kan bidra i forhold til kvaliteten på utfallet av Motimate gjennom visualisering av de rutinebaserte oppgaven (Bondarouk, Harms og Lepak 2015).

## 5.4 Informasjon

Alle respondentene har positive tilbakemeldinger når vi spør om informasjonen de får i Motimate er til å stole på, de opplever appen som pålitelig og troverdig, og dette er i samsvar med Bondarouk, Harms og Lepak (2015) sin teori om hva som må være på plass for at et e-HR verktøy skal anses som sterkt. En av lederne vi har intervjuet forteller at opplæringsmodulene som man finner i appen er skreddersydd mot virksomheten, og det kan være en faktor for det faktum at respondentene opplever informasjonen som troverdig og pålitelig. Dette støtter opp mot teorien fra Tynjälä og Häkkinen (2005) om at et læringsverktøy bør være orientert rundt deres relevante problemstillinger. Flere av respondentene er i den oppfatning av at informasjonen stemmer og er faktabasert. Vi opplever videre at respondentene ser på informasjonen som objektiv. Årsaken til det ligger i at respondentene ikke opplever at de ikke kjenner seg igjen i informasjonen og at de opplevde at de kunne stole på det de leste. Respondentene opplever ikke informasjon som subjektiv og det bidrar til å styrke Motimate ifølge Bondarouk, Harms og Lepak (2015) sin teori. At respondentene ikke har opplevd feil eller mangler styrker det faktum at informasjonen kommer fra gode kilder.

Bondarouk, Harms og Lepak (2015) antyder at entydig informasjon er en betingelse som må være på plass for at et e-HR verktøy skal være sterkt. Medarbeiderne opplever at de får fullstendig informasjon og at Motimate gir dem de svarene de trenger, noe som kan styrke et e-HR verktøy ifølge Bondarouk, Harms og Lepak (2015). Vi syns en av respondentene la dette med fullstendighet frem på en god måte. Respondenten sitt fokus lå på at Motimate bidrar til en bedre helhetlig opplæring, enn de opplæringsprosessene som har vært tidligere, og dette er tråd med en av implikasjonene i serviceledelsesperspektivet og det teknologiske tjenesteperspektivet om at de ansatte bør være godt informerte for å skape gode tjenester (Bondarouk, Harms og Lepak 2015). Blir man tilsatt for å jobbe med en spesifikk oppgave kan det hende man bare får opplæring i denne ene oppgaven dersom man ikke benytter seg av Motimate. Den nytilsatte medarbeideren vil da ikke få med seg informasjon om hele verdikjeden og kanskje gå glipp av virksomheten sin helhetlige virksomhet. Lederne vi har snakket med har valgt å delegere oppfølgingen av opplæringen til opplæringsansvarlige og som en leder nevner er det en risiko for at disse opplæringsansvarlige ikke husker å gå gjennom alt de skal med en nytilsatt medarbeider uten en instruks. Motimate bidrar til å levere en mer fullstendig tjeneste ved at alle nye ansatte får den samme informasjonen, de reduserer

sannsynligheten for at noe blir glemt, som videre styrker verktøyet og støtter teoriene som Bondarouk, Harms og Lepak (2015) viser til.

Motimate er ikke fullstendig i så stor grad at medarbeiderne ikke vil ha behov for praktisk opplæring, som i tråd med Bondarouk, Harms og Lepak's (2015) teori kan svekke den opplevde fullstendigheten av e-HR verktøyet. Respondentene nevner at informasjonen er på et overordnet plan, da Motimate ikke forteller steg for steg hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres og Motimate kan heller ikke levere learning-by-doing som mange arbeidsoppgaver ofte baserer seg på når det kommer til læring (Tynjälä og Häkkinen 2005). Det å skulle legge opp en app til å være såpass fullstendig at den favner absolutt alt i en opplæringsprosess kan bli voldsomt omfattende.

Det er ifølge Brady og Cronin (2001) viktig at både medarbeider og leder ikke opplever at de får uoverkommelig mengde informasjon i et e-HR verktøy. Ifølge Motimate ønsker de å gi brukerne en overkommelig mengde med informasjon, og har som målsetting å dekke 80 % av de områdene det er behov for opplæring. Både medarbeiderne og lederne er samstemte på at Motimate har en mengde med informasjon som var innenfor de forventningene de hadde i forkant. De mener at Motimate innehar den informasjonen som kan anses som viktigst og respondentene opplever ikke at noe informasjon er overflødig eller bør tas bort. Ifølge Bondarouk, Harms og Lepak (2015) kan dette bidra til at opplevelsen av kvaliteten til e-HR verktøyet styrkes, men sett i sammenheng med tidligere funn i forbindelse med teoriene rundt relevansen på informasjon for de oppgavene man utfører og sett i lys av teorien rundt beste praksis, kan ikke våre funn støtte opp om mengde informasjon gir den effekten på kvaliteten som teorien skal tilsi.

## **5.5 Interaksjon i e-læringsmiljøet**

Både Tynjälä og Häkkinen (2005) og Wang (2018) antyder at et godt e-læringsystem bør være basert på sosiale prosesser. Våre funn er ganske tydelige på at Motimate ikke innehar noen særlig sosiale prosesser som en interaksjon med brukeren eller mellom brukeren i applikasjonen. E-læringssystemet Motimate er ikke et e-læringsmiljø. Det er ikke mulig å komme i kontakt med andre kolleger inne i appen, det er ingen chattefunksjon og det er ingen oppslagsvegg. Som en av våre respondenter presiserte, Motimate er ikke et sosialt medium. Våre respondenter var også i den oppfatning at de ikke savnet dette selv om teorien antyder noe annet (Tynjälä og Häkkinen 2005)(Wang 2018). Særlig en av våre respondenter, en leder,

syns det kan bli litt i meste laget og mente at hverdagen heller består av for mange sosiale plattformer. Den eneste lille antydningen fra funnene våre for at selve appen Motimate har en sosial side handlet om en oversikt over grad av gjennomførelse blant kolleger, en toppliste. Det fremkom at ledere syns denne oversikten var veldig grei å ha tilgang til. Medarbeiderne kan også se denne topplisten og se hvilken kollega som har gjennomført modulene og hvor mange moduler denne kollegaen har gjennomført. I lys av det tjenstedominante perspektivet kan topplisiefunksjonen som er i appen bidra til opplevelsen av involvering som kan være med på å ha innvirkning på oppfattelsen av kvalitet på tjenesten som tilbys (Bondaruk, Harms og Lepak 2015). Det kan være med på å bidra og skape en liten motivasjon for å gjennomføre modulene blant medarbeiderne.

## 6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å kunne svare på hvordan medarbeidere og ledere oppfatter kvaliteten i opplæringen etter man har innført et digitalt opplæringsverktøy i ombordstigningen til nyansatte.

Det kan se ut til at våre funn indikerer at kvaliteten i opplæringen i Motimate oppleves som middels god. Vi har gjort flere funn som kan støtte teorien opp mot de teoretiske betingelsene for at kvaliteten er til stede, men vi gjorde også noen funn eller mangel på funn som ikke indikerte på at de var i samsvar med de teoretiske betingelsene. Som våre funn kan indikere, oppleves Motimate som et fleksibelt system, med gode hjelpemidler som bilde og video. Samtidig indikerer funnene våre at Motimate ikke oppleves som godt integrert med ombordstigningsplanen og bruksmønsteret mellom bruker og Motimate har derfor stor variasjon. Vi har ikke gjort noen tydelige funn på om Motimate oppleves som en sosial prosess da Motimate i hovedsak ikke er lagt opp med denne funksjonen. Ifølge teorien kan disse funnene indikere at den opplevde kvaliteten i interaksjonen mellom bruker og Motimate er middels. Funnene våre kan antyde at den opplevde kvaliteten i påliteligheten til Motimate støtter godt opp mot teorien. De opplever lite systemfeil og tiden man bruker for å gjennomføre Motimate står til forventningene. Kun ventetiden for å registrere nyansatte kan anses som en negativ opplevelse, og er tilknyttet et annet system i virksomheten og ikke Motimate. I forbindelse med utfallet etter implementeringen klarte vi dessverre ikke å få frem noen sterke indikasjoner på endring i duplikasjon av opplæringsdokumentasjonen eller om lederne opplevde en endring i effektiviteten i opplæringen. Funnene våre viser både og, og gjør det vanskelig å påpeke hvilken retning som er korrekt. Likevel har vi gjort noen funn som indikerer at opplevelsen av mengden informasjon er positiv, medarbeiderne har opplevd læring, samt noen indikasjoner på at medarbeiderne har opplevd at Motimate har hjulpet dem med deres rutinebaserte oppgaver. Vi gjorde ikke samme funn hos lederne, da de indikerte at Motimate manglet en funksjon for å hjelpe lederne i deres rutinebaserte oppgaver innenfor opplæring av nyansatte.

Skiller vi mellom medarbeider og leder kan funnene våre tyde på at opplevd kvalitet på utfall etter implementeringen for medarbeidere er bedre enn for lederne. Våre funn kan derfor tyde på at det forekommer mangel på samsvarende oppfatning mellom leder og medarbeider. Som Bondarouk, Harms og Lepak (2015) fremhever har tidligere studier identifisert manglende

ekvivalents på tvers av ansettelsesgrupper, på denne måten kan våre funn være med på å gi en indikasjon på at dette også bør belyses i videre forskning når det gjelder forskning på enkelt tiltak innen HR.

Ifølge Bondarouk, Harms og Lepak (2015) kan våre indikasjoner for den opplevde kvaliteten i opplæringen være delvis avhengig av de teknologiske egenskapene til Motimate. Derfor er det interessant å se om hvilke indikasjoner vi har funnet om Motimates e-HR styrke.

Vi har funn som gir indikasjoner på at Motimate innehar styrker som et e-HR verktøy bør inneha. Vår oppgave har gitt oss gode indikasjoner på at dette er en app som er enkelt å bruke. Vi har heller ingen funn som peker i negativ retning når det gjelder påliteligheten til informasjonen i Motimate. Når det gjelder entydighet i informasjonen viser funnene våre at Motimate er et fullstendig e-HR verktøy som dekker veldig mye. Selv om informasjonen er på et overordnet plan og ikke går i dybden opplevde vi likevel ikke at respondentene syns verktøyet var ufullstendig. Funnene våre peker også på at Motimate blir sett på som oppdatert. Vi tenker at dette er en faktor det er for tidlig å se noen utslag på da det bare er litt over et år siden modulene for virksomheten ble lansert. Informasjonen er fersk og ikke rullet å bli foreldet enda. Våre funn var også positive når det gjelder relevans for arbeidsoppgaver sett bort fra de lokale variasjonene. I en ideell verden burde det vært moduler tilpasset hver enkelt lokasjon, men det kan være realistisk vanskelig å oppnå. Ifølge teorien scorer Motimate sterkt på variablene enkelt å bruke og relevant informasjon og middels pluss på variabelen entydig informasjon. I sum mener vi at våre funn kombinert med teorien tyder på at Motimate oppleves å ha kvaliteter mot et sterkt e-HR verktøy.

## **6.1 Begrensninger ved oppgaven og muligheter for videre forskning**

Vi erkjenner at resultatene våre bør sees i lys av flere begrensninger. Funnene vi har gjort på e-HR styrke signaliserer at de teknologiske egenskapene til Motimate er til stede for å kunne skape kvalitet. Våre funn kan indikere at e-HR styrken ikke er med på å påvirke den opplevde kvaliteten i opplæringen i negativ grad, da e-HR styrken ifølge våre funn kan anses som sterk. Med bakgrunn i at vi har gjennomført vår oppgave med en begrenset utvalgsgruppe kan det være vanskelig å indikere at våre funn kan generaliseres utover den gruppen vi har snakket med. Likevel kan funne våre være med på å gi en retning for den videre forskningen til det teoretiske rammeverket for e-HR styrke fra et overordnet systemnivå og ned til en enkelt applikasjon i ett HR-tiltak.

Vi har benyttet oss av den hierarkiske modellen til Brady og Cronin (2001), som Bondarouk, Harms og Lepak (2015) tilpasset til måling av kvaliteten i et HR-system. Vi har videre tilpasset den ned til ett enkelt HR-tiltak og samtidig lagt til ny teori for digital opplæring. Gjennom denne prosessen har vi kunnet påpeke funn som kan indikere hvilke betingelser som bør være tilstede og som kan oppleves som kvaliteten i et digitalt opplæringsverktøy. Det er likevel vanskelig å si om vi har gjennomført en korrekt tilpasning av den hierarkiske modellen, tilknyttet korrekt teori i forbindelse med digital opplæring og om vi har klart å fange opp alle spekter som er av betydning for oppfattelsen av kvaliteten under datainnsamlingen. Dette gjør at vår metode bør etterprøves for å få bekreftet gyldigheten av indikasjonene vi har oppnådd.

Med tanke på validiteten, reliabiliteten og overførbarheten til denne oppgaven får vi indikasjoner fra respondentene på at de ulike lokasjonene i virksomheten kan ha ulik praksis for utførelsen av arbeidsoppgaver. Det kan også være mulig å tenke seg at tilnærmingen til ombordstigningen kan være ulik ved lokasjonene. Videre forskning kunne muligens forsøkt å sammenligne våre resultater mot andre lokasjoner i samme virksomhet for å se om det kan fremkomme ulike oppfatninger av kvalitet.

## **6.2 Praktiske implikasjoner**

Vi observerte i våre resultater at respondentene opplevde at de lokale variasjonene i utførelsen av arbeidsoppgavene ikke ble hensyntatt i informasjonen i Motimate. Resultatene fra denne oppgaven kan gi en indikasjon på at HR-ansatte og ledere muligens bør tilpasse informasjonen i Motimate for å ta hensyn til de lokale variasjonene, samtidig som de også må ta hensyn til at for mye informasjon kan påvirke opplevelsen av kvalitet i negativ retning.

Ved å tilegne Motimate moduler som eksempelvis er tilpasset hver enkelt lokasjon og kun er tilgjengelig for den lokasjonen, som inneholder for eksempel åpning- og stengerutiner, kan dette være med å gjøre opplevelsen av relevansen til informasjonen bedre, som igjen kan være med på å øke opplevelsen av kvaliteten i informasjonen.

Våre funn kan indikere at Motimate ikke er tydelig i å kommunisere med medarbeider eller leder når modulene skal gjennomføres i henhold til ombordstigningsplanen. Våre respondenter opplever heller ikke Motimate som et verktøy til å kunne erstatte den praktiske opplæringen, ei heller dokumentasjonen av den. Dette kan indikere at HR-ansatte og ledere muligens bør ha

et større fokus på å synliggjøre ombordstigningsprosessen, når aktivitetene skal gjennomføres og sikre dokumentasjon av den praktiske opplæringen i tillegg til Motimate.



## 7 Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Kaj Sköldbberg. 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. utgave. Lund: Studentlitteratur.
- Bauer, Talya N. og Berrin Erdogan. 2011. "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees". *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, p.51-64. DOI: 10.1037/12171-002
- Bauer, Talya N., Berrin Erdogan og Sully Taylor. 2012. "Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organization: Recruitment and Onboarding". *Business Faculty Publications and Presentations*. 28. Sist hentet 29.11.2019.  
[https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin\\_fac/28](https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/28)
- Bauer, Talya. N. 2010. "New employee onboarding: A guide to understanding and effectively managing onboarding". *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Sist hentet 26.11.2019.  
[shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf](http://shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf)
- Bayo-Moriones, Alberto og Javier Merino-DmHaz de Cerio. 2001. "Quality management and high performance work practices: Do they coexist?". *International Journal of Production Economics*, 2001, Vol.73(3), pp.251-259.  
DOI: 10.1016/S0925-5273(01)00089-5
- Bondarouk, Tanya, Rainer Harms og David Lepak. 2015. "Does e-HRM lead to better HRM service?". *The International Journal of Human Resource Management*, 15 May 2017, Vol.28(9), pp.1332-1362. DOI: 10.1080/09585192.2015.1118139
- Bondarouk, Tanya, Emma Parry og Elfi Furtmueller. 2016. "Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences". *The International Journal of Human Resource Management*, 02 January 2017, Vol.28(1), pp.98-131.

DOI: 10.1080/09585192.2016.1245672

Boon, Corine, Deanne N. Den Hartog og David P. Lepak. 2019. "A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement". *Journal of Management*, July 2019, Vol.45(6), pp.2498-2537.

DOI: 10.1177/0149206318818718

Bos-Nehles, Anna Christina og Tatiana Bondarouk. "A Sociomateriality Perspective of Sustainable E-HRM Implementation". *Paper presented at 7th e-HRM conference "Humanity of e-HRM" 2018, Milan, Italy*. Sist hentet 29.11.2019.

<https://research.utwente.nl/en/publications/a-sociomateriality-perspective-of-sustainable-e-hrm-implementation>

Bowen, D. E., og C. Ostroff. 2004. "Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system". *Academy Of Management Review*, 2004 Apr, Vol.29(2), pp.203-221. Sist hentet 29.11.2019. [https://www-jstor-org.ezproxy.hioa.no/stable/20159029?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.hioa.no/stable/20159029?seq=1#metadata_info_tab_contents) (Referert i Bondarouk, Harms og Lepak 2015)

Bowen, David E. og Larry E. Greiner. 1986. "Moving from production to service in human resources Management". *Organizational Dynamics*, 1986, Vol.15(1), pp.35,49-40,53.

DOI: 10.1016/0090-2616(86)90024-0

Brady, Michael og J. Cronin. 2001. "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach". *Journal of Marketing*, Jul 2001, Vol.65(3), pp.34-49. DOI: 10.1509/jmkg.65.3.34.18334

Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2006. "Using thematic analysis in psychology".

*Qualitative Research in Psychology* 3: 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2013. *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. Los Angeles: Sage.

Brodesen, Arvid. cop. 1994. *Sosiologi som opplevelse*. Universitetsforl: Oslo.

- Brown, Kenneth G. og Traci Sitzmann. 2011. "Training and employee development for improved performance". *American Psychological Association. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization, pp.469-503, Chapter viii, 598 Pages.*  
DOI: 10.1037/12170-016
- Dalen, Monica. 2013. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, Olav. 2017. *Metode og oppgaveskriving*. 6. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Donnelly, Peter, Joel Benson og Paul Kirk. 2012. *How to succeed at e-learning*. 12. utgave. Chichester, West Sussex, U.K: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Engerdal, Åshild. 2017. *HR-boka*. Oslo: Gyldendal.
- European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) - 2019 Country Report Norway*. 2019. Sist hentet 27.11.2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/node/66889>
- Garg, Naval, B.K Punia og Anuradha Jain. 2019. "Exploring High Performance Work Practices as necessary condition of HR outcomes". *Paradigm, December 2019, Vol.23(2), pp.130-147*. DOI: 10.1177/0971890719859456.
- Ghotbabadi, Ali Ramezani, Setareh Feiz og Dr. Rohaizat Baharun. 2015. "Service Quality Measurements: A Review". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 02/01/2015, Vol.5(2)*.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i2/1484>
- Gundersen, Dag og Leif Halbo. 2018. *Kvalitet*. I Store norske leksikon. Sist hentet 27.11.2019. <https://snl.no/kvalitet>
- Jiang, Kaifeng, David P. Lepak, Jia Hu og Judith C. Baer. 2012. "How does human resource

management influence organizational outcomes? A metaanalytic investigation of mediating mechanisms”. *Academy of Management Journal, Dec, 2012, Vol.55(6), p.1264(31)*. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaji, Junko, Blythe Hurley, Nairita Gangopadhyay, Rupesh Bhat og Abrar Khan. *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Deloitte Insight. 2019. Sist hentet 27.11.2019. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Leung, Lawrence. 2015. “Validity, reliability, and generalizability in qualitative research”. *Journal of Family Medicine and Primary Care, July-Sept, 2015, Vol.4(3), p.324*. DOI: 10.4103/2249-4863.161306

Levitt, Heidi M., Michael Bamberg, John W. Creswell, David M. Frost, Ruthellen Josselson og Carola Suárez-Orozco. 2018. “Journal Article Reporting Standards for Qualitative Primary, Qualitative Meta-Analytic, and Mixed Methods Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report”. *American Psychologist, 2018, Vol.73(1), pp.26-46*. DOI: 10.1037/amp0000151

Lusch, Robert F. og Satish Nambisan. 2015 “Service innovation: a service-dominant logic perspective”. *MIS Quarterly, 2015, Vol.39(1), p.155(21)*. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.1.07

Maglio, Paul og Jim Spohrer. 2008. “Fundamentals of service science”. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 2008, Vol.36(1), pp.18-20. DOI: 10.1007/s11747-007-0058-9 (Referert i Vargo og Lusch, 2004)
- Malt, Ulrik. 2015. *Strukturert intervju*. I Store norske leksikon. Sist hentet 28.11.2019.  
[https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)
- Moxnes, Paul. 1984. *Opplæringsmetoder i arbeidslivet: en sammenligning og evaluering*. 2. opplag. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Noe, Raymond A., Alena D. M. Clarke og Howard J. Klein. 2014. "Learning in the Twenty-First-Century Workplace". *Annual Review Organization Psychology Organization Behavior Vol.11(1)*, p245–275.  
DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart og Patrick M. Wright. 2017. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 10<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Nowell, Lorelli S., Jill M. Norris, Deborah E. White og Nancy J. Moules. 2017. "Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria". *International Journal of Qualitative Methods Vol.16(1-13)*. DOI: 10.1177/1609406917733847
- Obeidat, Shatha M. 2015. "The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study". *Personnel Review*, 05 September 2016, Vol.45(6), pp.1281-1301.  
DOI: 10.1108/PR-04-2015-0111
- Overton, Laura og Dr. Genny Dixon. *Preparing for the future of learning*. Towards Maturity. April 2016. Sist hentet 29.11.2019.  
[https://www.cipd.co.uk/Images/preparing-for-the-future-of-learning\\_2016-a-changing-perspective-for-l-and-d-leaders\\_tcm18-13846.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/preparing-for-the-future-of-learning_2016-a-changing-perspective-for-l-and-d-leaders_tcm18-13846.pdf)
- Ruël, Hubertus Johannes Maria, Tatiana Bondarouk og Jan C Looise. 2004. "E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM". *Management revue*, 2004, Vol.15(3), pp.364-380. Sist hentet

29.11.2019. <https://research.utwente.nl/en/publications/e-hrm-innovation-or-irritation-an-explorative-empirical-study-in->

Saint, Avise. 1974. *Learning at work*. Chicago: Nelson-Hall Company.

Saridakis, George, Yanqing Lai og Cary L. Cooper. 2017. "Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies". *Human Resource Management Review*, March 2017, Vol.27(1), pp.87-96.  
DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.09.005

Saunders, Mark N. K. og Keith Townsend. 2016. "Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research". *British Journal of Management*, Vol. 27, 836–852 (2016). DOI: 10.1111/1467-8551.12182

Shahnawaz, Ghazi og R.C. Juyal. 2006. "Human resource management practices and organizational commitment in different organizations". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 32(3):171-178. Sist hentet 29.11.2019.  
[https://www.researchgate.net/publication/288776818\\_Human\\_resource\\_management\\_practices\\_and\\_organizational\\_commitment\\_in\\_different\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/288776818_Human_resource_management_practices_and_organizational_commitment_in_different_organizations)

Stone, Dianna L. og Kimberly M. Lukaszewski. 2009. "An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems". *Human Resource Management Review*, 2009, Vol.19(2), pp.134-143. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.11.003

Thornquist, Eline. 2009. *Kommunikasjon: Teoretiske perspektiver på praksis i helsetjenesten*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tynjälä, Päivi og Päivi Häkkinen. 2005. "E-learning at work: theoretical underpinnings and pedagogical challenges". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 (5/6): 318-336.  
DOI:10.1108/13665620510606742

Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, Jan 2004, Vol.68(1), pp.1-17.

DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2008. "Service-dominant logic: continuing the evolution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, Vol.36(1), pp.1-10.

DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6. (Referert i Bondarouk, Harms og Lepak 2015)

Volini, Erica, Pascal Ocean, Michael Stephan og Brett Walsh. "Digital HR: Platforms, people and work". *I Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press. 2017. Sist hentet 27.11.19.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

Wang, Minhong. 2018. *E-learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology*. Cham: Springer International Publishing: Imprint: Springer.

Werbach, Kevin and Dan Hunter. 2012. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press. ProQuest Ebook Central.

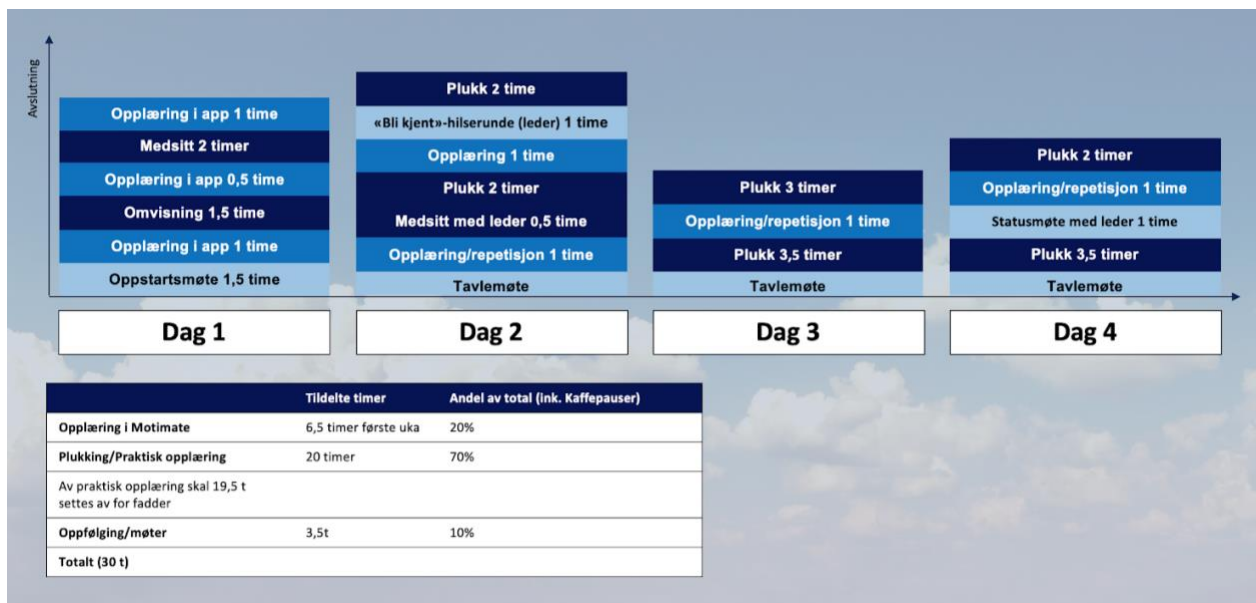
Wu, Hung-Che. 2013. "An Empirical Study of the Effects of Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions in the Taiwan Quick Service Restaurant Industry". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14:4, 364-390. DOI: 10.1080/1528008X.2013.802581

Wu, Hung-Che og Ching-Chan Cheng. 2013. "A hierarchical model of service quality in the airline industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management* 20 13-22. DOI: 10.1016/j.jhtm.2013.05.001

Zydney, Janet Mannheimer og Zachary Warner. 2016. "Mobile apps for science learning: Review of research". *Computers & Education*, March 2016, Vol.94, pp.1-17. DOI: 10.1016/j.compedu.2015.11.001

Øhrn, Henrik. 2016. "Trender innen læring" *HR Norge* 15. sept. Sist hentet 07.06 2019. <https://hrnorge.no/fagomrader/kompetanseutvikling/kompetansestyring/trender-innen-laering>

## 8 Vedlegg 1: Ombordstigningsprosessen





## **9 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema**

### **Deltagelse i forskningsprosjektet *Digital opplæring***

Dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet er en masteroppgave ved masterstudiet styring og ledelse ved OsloMet - Storbyuniversitetet. Prosjektgruppen består av Lisa Hamnvik og Mari Kvale Bergåker og vår veileder er Christina Nerstad. Formålet med oppgaven er å se på overgangen til digital opplæring i arbeidslivet og opplæringen av nyansatte med et digitalt verktøy. Vi ønsker å undersøke om virksomheten forbedrer kvaliteten i opplæringen ved innføring av det digitale opplæringsverktøyet Motimate. For å belyse dette ønsker vi å se på hva som er kvalitet i HR-tjenester og opplæring, hva digital opplæring er og hvordan måler man kvalitet i digital opplæring.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet - Storbyuniversitetet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i prosjektet innebærer å stille opp i et intervju. Intervjuet vil ta ca. 1 time. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din erfaring med opplæringsappen Motimate. Vi vil benytte oss av lydopptak under intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Deltakelse vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver eller arbeidsplass.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare prosjektgruppen som vil ha tilgang til dine opplysninger. Navn vil erstattes med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil lagres på et eget lagringsområde på institusjonen sin server.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.12.19. Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt og lydopptak slettes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet - Storbyuniversitetet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet - Storbyuniversitetet ved Christina Nerstad.
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet digital opplæring, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervjuet.

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 10 Vedlegg 3: Intervjuguide

Medarbeider:

Faser:	Spørsmålsguide:	Hjelpespørsmål (kun hvis behov):
<b>Fase 1:</b> <b>Rammesetting</b>	<b>Løs prat: (5 min)</b>	
	Uformell prat	
	<b>Informasjon: (5-10 min)</b>	
	<p>Si litt om temaet for samtalen (les informasjonsskriv)</p> <p>Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet (informasjonsskriv)</p> <p>Asymmetrisk relasjon</p> <p>Spør om noe er uklart eller om respondenten har noen spørsmål?</p> <p>Informere om evt. opptak og sørg for samtykke til ev. opptak</p> <p>Start opptak</p>	<p>Respondent: Prøv å fortelle så ærlig som mulig uten å tenke på at L er i rommet eller at dere jobber sammen</p> <p>Forsker: Er ikke her som HR-leder, men som student/forsker</p>
<b>Fase 2:</b> <b>Erfaringer</b>	<b>Del 1: Overgangsspørsmål: (10 min)</b>	
	<p>Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten? Hva jobber du som?</p> <p>Hvor gammel er du og hvilken utdanning har du?</p> <p>Hva slags erfaring har du med Motimate?</p> <p>Kan du fortelle kort om opplæringen du fikk som nyansatt i virksomheten?</p>	
	<b>Del 2: Overgangsspørsmål - E-HRM styrke (10 min)</b>	

Kan du si noe om brukervennligheten til Motimate?

Hvordan vil du beskrive kvaliteten på informasjonen du finner i Motimate?

Hvordan vil du beskrive opplæringen du får i Motimate sammenlignet med opplæringen du finner andre steder i virksomheten?

Vil du si at Motimate er tydelig og forståelig? Hvorfor?  
Når du klikker i appen, er det enkelt å få Motimate til å gjøre det du ønsket det skal gjøre? Hvorfor?

Sammenlignet med andre applikasjoner du bruker, hvor mentalt krevende vil du si at Motimate er? Hvorfor?  
Hvordan vil du beskrive brukergrensesnittet for deg som ansatt i Motimate?

Definisjon brukergrensesnitt: Kommunikasjonen mellom et teknisk apparat eller dataprogram og brukeren.

Vil du si at informasjonen er til å stole på? Troverdig? (pålitelig)

Vil du si at informasjonen i Motimate er basert på andres erfaringer som du ikke kjenner deg igjen i?

Er informasjonen basert på fakta? Saklig?

Hvordan vil du beskrive nøyaktigheten i informasjonen? Har du funnet feil og mangler?

Vil du si at informasjonen gir deg svarene du trenger?

Hvor fullstendig vil du si at informasjonen er i Motimate sammenlignet med opplæringen du finner andre steder?

Hvor oppdatert vil du beskrive at modulene er mot opplæringen du får i praksis?

		<p>Hvor relevant er modulene du finner i Motimate mot opplæringen du får eller gir?</p> <p>Føler du Motimate gir deg opplæring som er relevant for dine arbeidsoppgaver?</p>
<b>Fase 3:</b>	<b>Nøkkelspørsmål del 1: Oppfattet kvalitet i Motimate (15-20 min)</b>	
<b>Fokusering</b>	<p>Hvor pålitelig synes du Motimate er?</p> <p>Kan du fortelle om hvordan du bruker eller har brukt Motimate i arbeidshverdagen?</p> <p>Når du har fullført alle modulene i Motimate; Hvilke tanker har du om modulene du har gjennomført?</p>	<p>Hvor raskt finner du frem til modulen du trenger i Motimate? Finner du informasjonen du trenger ved første forsøk?</p> <p>Når du kun tenker på selve appen Motimate, hvor ofte opplever du feil? Vil du si den er feilfri?</p> <p>Hva synes du om tiden det tar å fullføre modulene i Motimate? Er det innenfor forventingene, mer eller mindre?</p> <p>Hvor ofte bruker du Motimate i forbindelse med opplæring i hverdagen?</p> <p>Hvordan ofte vil du si Motimate informerer deg om ny informasjon? Får du informasjon med en gang?</p> <p>Hvis du trenger hjelp i forbindelse med opplæringen, hvor går du for å få hjelp raskt? Motimate?</p> <p>I hvilken grad føler du at du får nok informasjon i modulene i Motimate?</p>


	<p>I hvilken grad vil du si at Motimate hjelper deg til å gjøre oppgaver som er rutinebasert?</p> <p>Vil du si at du får for mye informasjon under opplæringen?</p>
<p><b>Nøkkelspørsmål del 2: Kvalitet i digital opplæring (15-20 min)</b></p>	
	<p>Hvor ofte snakker du med andre kolleger om en modul i Motimate?</p> <p>Hvor ofte opplever du at en kollega eller leder har fått en annen forståelse av en modul i Motimate enn deg selv?</p> <p>Hvordan vil du si at Motimate bidrar til deling av beste praksis mellom kolleger?</p> <p>I hvilken grad kommer du i kontakt med dine kolleger i Motimate?</p>
	<p>Hvor ofte føler du at Motimate bidrar til felles forståelse?</p> <p>Bidrar Motimate til kunnskapsdeling mellom deg og dine kolleger?</p> <p>I hvilken grad føler du det er rom for å dele kunnskap med dine kolleger etter gjennomført modul i Motimate?</p> <p>Opplever du Motimate som en sosial arena?</p> <p><i>Ved ingen kontakt i Motimate:</i></p> <p>Hvis du hadde hatt mulighet til å få kontakt med dine kollegaer i Motimate, kan du si noe om det ville ha endret ditt læringsutbytte?</p> <p>Opplever du det som et savn?</p>

	<p>Kan du fortelle litt om bruken av bilder og videoer i de forskjellige modulene i Motimate?</p> <p>Kan du si noe om fleksibiliteten til Motimate?</p>	<p>I hvilken grad føler du at bruken av bilder og videoer gjør Motimate mer virkelighetsnært?</p> <p>Når og hvor kan du gjennomføre modulene?</p> <p>I hvilken grad er det du som står for kontroll av tempo i opplæringen? Fortell litt om hvor lang tid du kan bruke på en modul?</p>
<b>Fase 4:</b>	<b>Oppsummering: (5 min)</b>	
<b>Tilbakeblikk</b>	<p>Har vi forstått deg riktig?</p> <p>Er det noe du vil legge til?</p>	



Leder:

Faser:	Spørsmålsguide:	Hjelpespørsmål (kun hvis behov):
<b>Fase 1:</b>	<b>Løs prat: (5 min)</b>	
<b>Rammesetting</b>	Uformell prat	
	<b>Informasjon: (5-10 min)</b>	
	Si litt om temaet for samtalen (les informasjonsskriv) Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet (informasjonsskriv) Asymmetrisk relasjon Spør om noe er uklart eller om respondenten har noen spørsmål Informer om evt. opptak og sørg for samtykke til ev. opptak Start opptak	
<b>Fase 2:</b>	<b>Del 1: Overgangsspørsmål: (10 min)</b>	
<b>Erfaringer</b>	Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten? Hva jobber du som? Hvor gammel er du og hvilken utdanning har du? Hva slags erfaring har du med Motimate? Kan du fortelle kort om opplæringen du fikk som nyansatt i virksomheten?	
	<b>Del 2: Overgangsspørsmål - E-HRM styrke (10 min)</b>	
	Kan du si noe om brukervennligheten til Motimate?	Vil du si at Motimate er tydelig og forståelig? Hvorfor?



Hvordan vil du beskrive (kvaliteten i) informasjonen/dataen du finner i Motimate?

Hvordan vil du beskrive informasjonen i opplæringen du finner i Motimate mot rammen av opplæring i virksomheten generelt:

Når du klikker i appen, er det enkelt å få Motimate til å gjøre det du ønsker den skal gjøre? Hvorfor?

Sammenlignet med andre applikasjoner du bruker, hvor mentalt krevende vil du si at Motimate er?

Hvordan vil du beskrive grensesnittet for deg som leder som ansatt i Motimate?

Definisjon brukergrensesnitt: Kommunikasjonen mellom et teknisk apparat eller dataprogram?

Er det lett for deg som leder å ha oversikt over dine oppgaver i Motimate?

Vil du si at informasjonen er til å stole på? Troverdig?

Vil du si at informasjonen i Motimate er basert på fakta? Saklig?

Vil du si at informasjonen er basert på andres erfaringer, som du ikke kjenner deg igjen i?

Hvordan vil du beskrive nøyaktigheten i informasjonen? Har du funnet feil og mangler?

Vil du si at informasjonen gir deg svarende du trenger?

Hvor fullstendig vil du si at informasjonen er mot den totale opplæringen du skal gi en nyansatt? Evt, hva dekker den/dekker den ikke?

		<p>Hvor oppdatert vil du beskrive at informasjonen er mot opplæringen du skal gi?</p> <p>Føler du Motimate gir opplæring som er relevant for dine ansattes arbeidsoppgaver?</p>
<b>Fase 3:</b>	<b>Nøkkelspørsmål del 1: Oppfattet kvalitet i Motimate (15-20 min)</b>	
<b>Fokusering</b>	<p>Hvor pålitelig synes du Motimate er?</p> <p>Kan du fortelle om hvordan du bruker eller har brukt Motimate i arbeidshverdagen?</p> <p>Når de ansatte har fullført alle modulene i Motimate; Hvilke tanker har opplæringen de har gjennomført?</p>	<p>Hvor raskt finner du frem til modulen/siden du trenger i Motimate?</p> <p>Finner du informasjonen ved første forsøk?</p> <p>Når du tenker på selve appen Motimate, hvor ofte opplever du feil?</p> <p>Vil du si den er feilfri?</p> <p>Hva synes du om den tiden de ansatte bruker for å fullføre modulene i Motimate? Hvor lang tid brukte du? Er det innenfor forventningene, mer eller mindre?</p> <p>Hvor ofte bruker du Motimate i forbindelse med opplæring i hverdagen?</p> <p>Hvor ofte vil du si Motimate informerer deg om ny informasjon? Får du informasjon med en gang eller må du selv lete etter den?</p> <p>Hvis de ansatte trenger hjelp i forbindelse med opplæringen, hvor går de normalt sett for å få hjelp? Har de brukt Motimate? Har du henvist dem til Motimate? Hvorfor/hvorfor ikke?</p> <p>Føler du at de ansatte har fått <b>nok</b> informasjon når de har gjennomført alle modulene?</p>

		<p>Har Motimate erstattet ansikt-til-ansikt, praktisk opplæring, eller gjør dere begge deler? <i>Hvordan er forholdet mellom ansikt til ansikt opplæring og e-læring i dag?</i></p> <p>Vil du si at Motimate har hjulpet deg å dokumentere opplæringsprosessen? På hvilken måte?</p> <p>Hvordan har Motimate påvirket opplæringsprosessen tidsmessig? Kortere eller lengre tid for å fullføre? Eks. opprettelse av ny bruker.</p> <p>I hvilken grad vil du se at Motimate hjelper ansatte å gjøre arbeidsoppgaver som er rutinebasert?</p>
<p><b>Nøkkelspørsmål del 2: Kvalitet i digital opplæring (15-20 min)</b></p>		
	<p>Hvor ofte har du snakket med en kollega om en modul i Motimate?</p> <p>Hvor ofte opplever du at en kollega eller leder har fått en annen forståelse av en modul i Motimate enn deg selv?</p> <p>Vil du si at Motimate bidrar til deling av beste praksis mellom kolleger? På hvilken måte?</p> <p>I hvilken grad kommer du i kontakt med dine kolleger gjennom Motimate?</p>	<p>Hvor ofte føler du at Motimate bidrar til felles forståelse?</p> <p>Bidrar Motimate til kunnskapsdeling mellom dine ansatte? I hvilken grad føler du det er rom for de ansatte å dele kunnskap etter å ha gjennomført en modul i Motimate?</p> <p>Opplever du Motimate som sosialt? <i>Ved ingen kontakt i Motimate:</i></p>

	<p>Kan du fortelle litt om bruken av bilder og videoer i de forskjellige modulene i Motimate?</p> <p>Kan du si noe om fleksibiliteten til Motimate?</p>	<p>Hvis de ansatte hadde hatt mulighet til å få kontakt i Motimate, kan du si noe om det ville ha endret ditt læringsutbytte?</p> <p>Opplever du det som et savn?</p> <p>I hvilken grad føler du at bruken av bilder og videoer gjør Motimate mer virkelighetsnært?</p> <p>Når og hvor kan du gjennomføre modulene?</p> <p>I hvilken grad er det du som står for kontroll av tempop i opplæringen? Fortell litt om hvor lang tid du kan bruke på en modul?</p>
<b>Fase 4:</b>	<b>Oppsummering: (5 min)</b>	
<b>Tilbakeblikk</b>	<p>Har vi forstått deg riktig?</p> <p>Er det noe du vil legge til?</p>	

## 11 Vedlegg 4: Oppstilling av intervju

Informant	Type ansatt	Nyansatt	Aldersgruppe	Utdanning	Varighet	Lydopptak	Transkribert	Antall sider
1	Medarbeider	Ja	20-29	Videregående opplæring	57:34:00	Ja	Ortografisk	9 sider
2	Medarbeider	Ja	30-39	Videregående opplæring	37:07:00	Ja	Ortografisk	8 sider
3	Leder	Nei	30-39	Videregående opplæring m/fagbrev	45:21:00	Ja	Ortografisk	12 sider
4	Medarbeider	Ja	20-29	Videregående opplæring	48:59:00	Ja	Ortografisk	9 sider
5	Leder	Nei	40-49	Videregående opplæring m/fagbrev	37:59:00	Ja	Ortografisk	11 sider
6	Leder	Nei	40-49	Cand.mag ved høyskole/universitet	38:00:00	Ja	Ortografisk	7 sider

## 12 Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

20.11.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Digital opplæring

#### **Referansenummer**

957366

#### **Registrert**

29.09.2019 av Lisa Helen Hamnvik - s311420@oslomet.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen ved HiOA

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Christina Nerstad, chrner@oslomet.no, tlf: 67238459

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Lisa Hamnvik, lisahamnvik@gmail.com, tlf: 90045261

#### **Prosjektperiode**

07.10.2019 - 31.12.2019

#### **Status**

04.10.2019 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

**04.10.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5d8f4f15-329e-40f6-a7ae-064b18e67d67>  
20.11.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

1/2

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2019.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om ogsamtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte ogberettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante ognødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylleformålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER



Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5d8f4f15-329e-40f6-a7ae-064b18e67d67 2/2>