

700656  
700988  
700946

# BCR3103

## Bacheloroppgave

### Høyskolen Kristiania

**”HR Analytics – sikre kvalitet gjennom kvantitet”**



**VÅR 2019**

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

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven fremlegges som vårt avsluttende bidrag ved studieretningen HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania i Oslo. Vi ser tilbake på tre lærerike år, med varme i hjerte. Alt vi har lært, alt vi har fått til og all glede vi har opplevd, har vært med på å skape minner og kunnskap for livet.

Det har vært en krevende prosess å skrive denne bacheloroppgaven. Samtidig har det vært en lærerik og morsom tid. Hvert hinder vi møtte på, gjorde oss en erfaring rikere.

Vi ønsker å rette et ekstra stort takk til vår veileder Andreas Thon. Takk for all den tiden du har gitt oss, alle faglige inputs og ikke minst hjelp med å få tak i relevante informanter. Du støttet og oppmuntret oss, selv de dagene hvor motivasjonen var på bunn.

Takk til våre informanter, som tok seg tid i sin travle hverdag for å stille opp på vår undersøkelse. Vi var heldige som kom i kontakt med dere, og vil takke dere for verdien dere tilførte vår oppgave. Vi kan dessverre ikke nevne dere ved navn, men dere vet hvem dere er.

Takk til våre familier, venner og arbeidsgivere som har støttet oss gjennom hele bachelor-tiden, ikke minst nå i sluttspurten. En ekstra stort takk til Mikkel Bleness som har illustrert bilden til vår fremside.

Dette er vårt siste akademiske bidrag i vårt bachelorløp. Et bidrag som skildrer et hardere og mer tallfokusert HR. Vi har et ønske om at vårt bidrag kan være med og sette HR på kartet og gi HR en likeverdig plass ved bordet. Det kan være skummelt å gi seg ut i det ukjente, men gevinsten på den andre siden vil være strake motsetningen. God lesing!

*Oslo, 2 juni 2019*

## **Sammendrag**

Samfunnet utvikles i en enorm hastighet, hvor organisasjoner må være tilpasningsdyktige for å ha mulighet til å henge med. Vi lever i en verden som blir mer datadrevet og som styres av teknologiske fremskritt, hvor mange av beslutningene avdelingene tar baserer seg på data og analyser. HR som funksjon er ikke kjent for å være av kvantitativ art, og er tradisjonelt sett ikke vant med å arbeide etter denne metodikken. Vi hadde derfor et ønske om å se hvordan HR kan utvikle seg i takt med samfunnsutviklingen, og utforske hvordan HR kan klare å mestre de nye kravene som tvinges frem gjennom digitalisering og automatisering. HR Analytics er et effektivt verktøy for å kunne ta datadrevne og fremtidsrettede HR-beslutninger. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan HR Analytics kan utvikle HR sin rolle gjennom følgende problemstilling:

***“Hvordan kan HR sin rolle utvikle seg ved å ta i bruk HR Analytics?”***

For å kunne svare på problemstillingen undersøkte vi to underliggende faktorer: strategisk HR og HR Analytics. Vi valgte å fordype oss på disse to faktorene da vi ønsket å utforske hvordan en strategisk tilnærming til HR-funksjonen i kombinasjon med HR Analytics vil kunne møte dagens og framtidens forventninger, og utvikle HR sin rolle.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode for å besvare oppgaven. Ettersom HR Analytics er et relativt nytt fenomen som er lite praktisert i Norge, var det mest hensiktsmessig å gjennomføre en litteraturstudie og dybdeintervjuer for å kunne belyse problemstillingen. På den måten kunne vi ordentlig redegjøre for hva teori og forskning sier, samtidig som vi kunne få verdifull innsikt fra fagpersoner som har tilknytning til temaet.

Det innsamlede materialet ble deretter kategorisert og analysert, som resulterte i våre funn. Funnene fra dybdeintervjuene samsvarer i stor grad med litteraturen, men spriker på enkelte områder. Våre funn viser at HR fortsatt har liten eller ingen strategisk innvirkning i virksomheter, noe som setter stopp for videre utvikling. HR må også heve sin kompetanse innen måling og analytics, samtidig som de må få mer selvtillit i det å kunne vise til verdi av eget arbeid. HR må også tørre å selge seg inn som en verdiskapende avdeling for virksomheter og interessenter. Tar HR i bruk analytics, vil de enklere kunne vise verdi av eget arbeid, få økt kredibilitet og ikke minst kunne bli den strategiske partneren de ønsker.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Problemstilling og underliggende faktorer</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Avgrensninger</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Oppgavens disposisjon</b> .....	<b>9</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Strategisk HR</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Oppsummering</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Analytics</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 HR kobler seg til big data-revolusjonen gjennom business analytics.....	12
2.3.2 Business Analytics .....	13
<b>2.4 HRA - et rotete buzzword</b> .....	<b>13</b>
2.4.1 Nivåer av HRA .....	14
2.4.2 Nivå 1 - Deskriptive analyser .....	15
2.4.3 Nivå 2 – Korrelasjonsanalyser .....	15
2.4.4 Nivå 3 - Prediktive analyser.....	16
<b>2.5 HRA - et voksende fenomen</b> .....	<b>17</b>
<b>2.6 utfordringer - hva kreves av HR?</b> .....	<b>17</b>
2.6.1 Håndtering og forståelse for data og statistikk .....	18
2.6.2 Analytiske ferdigheter.....	18
2.6.3 Innflytelse på ledelsen.....	19
2.6.4 Relasjons- og konsulentferdigheter.....	19
<b>2.7 Muligheter - hva kan det generere for HR?</b> .....	<b>19</b>
2.7.1 Evidensbasert HR.....	19
2.7.2 Strategisk partner .....	20
2.7.3 Business-fokuserte resultat .....	21
2.7.4 ROI av human kapital .....	21
2.7.5 Effektivitet og beslutninger.....	22
2.7.6 Øke HR sin kredibilitet og påvirkning i organisasjoner .....	22
<b>2.8 Oppsummering</b> .....	<b>23</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>25</b>

<b>3.1</b>	<b>Forskningsmetode</b>	<b>25</b>
<b>3.2</b>	<b>Forskningsdesign</b>	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Utvalgsstørrelse</b>	<b>26</b>
<b>3.4</b>	<b>Utvalgsstrategi</b>	<b>26</b>
<b>3.5</b>	<b>Rekruttering</b>	<b>27</b>
<b>3.6</b>	<b>Presentasjon av utvalget</b>	<b>27</b>
<b>3.7</b>	<b>Datainnsamling</b>	<b>27</b>
3.7.1	Litteraturstudie	28
3.7.2	Intervjuer	28
3.7.2.1	Semistrukturert intervju	29
3.7.2.2	Intervjuguide	29
3.7.2.3	Gjennomføring av intervju	30
3.7.2.4	Dokumentasjon av intervjuene	30
<b>3.8</b>	<b>Dataanalyse</b>	<b>31</b>
3.8.1	Transkribering	31
3.8.2	Innholdsanalyse av eksisterende tekster	32
3.8.3	Analyse av egne tekster	32
<b>3.9</b>	<b>Etikk</b>	<b>33</b>
<b>3.10</b>	<b>Anonymitet</b>	<b>33</b>
<b>3.11</b>	<b>Samtykke</b>	<b>34</b>
<b>3.12</b>	<b>Kvalitetssikring</b>	<b>34</b>
3.12.1	Validitet	34
3.12.2	Reliabilitet	35
<b>4.0</b>	<b>Presentasjon av funn</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Strategisk HR</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>HR Analytics</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>Utfordringer – hva kreves av HR?</b>	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>Muligheter – hva kan det generere for HR?</b>	<b>45</b>
<b>5.0</b>	<b>Drøfting</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Strategisk HR</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>HR Analytics</b>	<b>49</b>
5.2.1	Utfordringer - hva kreves av HR?	52
5.2.2	Muligheter - hva kan det generere for HR?	55

<b>6.0 Avslutning</b> .....	<b>58</b>
<b>6.1 Vår anbefaling til HR</b> .....	<b>59</b>
<b>6.2 Videre forskning</b> .....	<b>60</b>
<b>6.3 Kritikk til egen oppgave</b> .....	<b>61</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>63</b>

**Vedlegg:**

**Vedlegg 1 – Intervjuguide**

**Vedlegg 2 - Samtykkeskjema**

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema

Under vårt studieløp som HR-studenter på Høyskolen Kristiania har vi fått innsikt og god forståelse for fag som omfatter klassiske HRM-praksiser. Da vi skulle bestemme valg av tema for vår bacheloroppgave, kjente vi tidlig at vi ønsket å se på noe annet enn de “klassiske” temaene som rekruttering, onboarding, kompetanse- og lederutvikling. Istedenfor ønsket vi å se på nye fagområder og trender innenfor HR. Vi er tre HR-studenter som har en stor interesse for økonomi, analyse og teknologi. Med dette i bakhodet, ønsket vi å se hvordan vi kunne koble disse komponentene opp imot HR, og det var der vi fant HR Analytics (heretter kalt HRA).

Til tross for at HRA fortsatt er ukjent for mange, viser statistikk til fenomenets relevans. Stillingstittelen “HR Analytics” eller “People Analytics” økte med 61% i 2018 (Green 2019), rapporter fra Deloitte lister fenomenet som et høydepunkt og utallige artikler fra kjente bidragsytere belyser fenomenet og dets viktighet. Edwards og Edwards (2019, 1) uttrykker: *“HRA har gått fra å være interessant, til å bli essensielt”*, i løpet av 3 år. Mye av litteraturen, HR-rapporter og statistikk indikerer at HRA er her for å bli, og at HR-funksjonen beveger seg i en retning hvor mye av dataen er forankret i tall og analyser (Green 2019). HRA er i stor grad ansett til å være et livsnødvendig verktøy for HR (Strack m.fl. 2014).

HR-funksjonen er kjent for å være den myke delen i organisasjoner, der beslutninger vanligvis baserer seg på magefølelsen eller tidligere praksis. Når det kommer til å måle suksesser, bruke statistikk eller å generere verdi, kobles det vanligvis til avdelinger som finans, salg og marked (AIHR: HBR 2017; Huselid 2018). Som et resultat av big data og teknologiske avansement kan man se hvordan virksomheter i dag beveger seg mot en mer datadreven tilnærming når det kommer til viktige virksomhetsbeslutninger. Den uforutsigbare hastigheten verden endres i, gjør at virksomheter i dag er avhengig av at HR-funksjonen er med på denne reisen og viser seg være den strategiske partneren de skal være (Strack m.fl. 2014; Pfeffer og Stutton 2006). En stor del av dagens endringer, og enda mer i fremtiden, vil drives av teknologiske avansement og tilgjengelighet av HR-data (Huevel og Bandarouk 2016, 2)

Mye av det som presenteres i litteraturen og i rapporter, kommer fra USA. Man kan tydelig se hvor langt frem de er i utviklingen, kontra situasjonen her i Norge. Vi syntes derfor det var interessant å se nærmere på fenomenet her i Norge, og se hva som må til for å lykkes med HRA og hva det vil ha å si for HR som funksjon. Med utgangspunkt i myk HR, teknologiutviklingen og data-tilgjengeligheten, ble HRA et naturlig valg som motiverer oss til å se nærmere hva denne tilnærmingen egentlig vil innebære for HR som funksjon.

## **1.2 Problemstilling og underliggende faktorer**

Med tanke på at HRA er relativt lite praktisert her i Norge ønsket vi å skrive en overordnet oppgave som belyser fenomenet og hva HRA kan medføre for HR som funksjon.

Problemstillingen ble dermed preget av dette og resulterte i følgende:

*“Hvordan kan HR sin rolle utvikle seg ved å ta i bruk HR Analytics?”*

Problemstillingen er åpen, og ikke særlig spesifisert. Vi har valgt å ikke bruke noen underliggende forskningsspørsmål, da vi mente det ikke var nødvendig for vår overordnede tilnærming. Vi valgte derfor å heller bruke to underliggende faktorer som følger hele oppgaven. Vi mener disse faktorene er med å belyser og besvarer den overordnede problemstillingen ut fra det vi lest av litteratur og forskning. Faktorene er strategisk HR og HRA.

## **1.3 Avgrensninger**

Med utgangspunkt i en åpen problemstilling, som har til formål å belyse noe overordnet, vil det være ekstra viktig å kjenne til avgrensningene til oppgaven. Vi har valgt å se på hva som kreves for at HR skal lykkes med HRA, og hva det vil kunne gi av verdi for HR-funksjonen, noe som overordnet forklarer hvordan funksjonen kan utvikles.

HRA er et teknisk begrep, med mange komplekse forklaringer av ulike analyser og fremstilling av tall. Vi har valgt å ikke se på selve systemet bak HRA, altså hvordan det fungerer rent teknisk. Dette mener vi ikke er nødvendig for å besvare vår problemstilling, og står heller ikke i tråd med vårt overordnede formål. Vi velger heller å se denne oppgaven som en introduksjon til HRA, hvor fokuset er rettet mot å gi en generell innsikt for HR.



I tillegg vil denne oppgaven også avgrenses i en organisasjonskontekst, hvor vi velger å ikke se på hvordan HRA utvikler organisasjoner på operasjonelt nivå. Vi har rettet fokus på både strategisk nivå og på virksomhetsnivå, og dermed ikke gått i dypet på spesifikke HR-praksiser.

#### **1.4 Oppgavens disposisjon**

Vår oppgave er strukturert etter en teori-, metode- og analysedel samt en avslutning.

Teoridelen består av litteraturstudie, der vi samlet teori primært fra amerikansk litteratur og forskning. Teorien er inndelt i to temaer: strategisk HR og HRA. Til hvert tema følger en oppsummering. I metodedelen redegjør vi for vår forskningsprosess med fenomenologisk design som utgangspunkt og viser videre til utvalgsstrategi og hvordan vi samlet inn data. I tillegg belyser vi etiske utfordringer med vår forskning og til slutt hvordan vi kan kvalitets sikre våre funn. Analysedelen innledes med presentasjon av våre funn ut fra våre valgte temaer, og en videre drøftingsdel der vi drøfter teori opp mot empiri. I vår avslutning presenteres resultatet fra drøftingen og svar på vår problemstilling. Avslutningsvis gir vi en anbefaling til HR og forslag til videre forskning.

## 2.0 Teori

### 2.1 Strategisk HR

Mange selskaper anser fortsatt HR som en administrativ funksjon, med liten eller ingen strategisk innvirkning (Allen 2015, 1). HR-ledere forsøker å endre denne oppfatningen og søker stadig etter måter for å få en “plass ved bordet” (ledergruppen). I søken om å bli sett på som en strategisk og viktig partner, forsøker HR ofte å ta på seg et større ansvar. Likevel er det fortsatt et gap mellom HR sine ambisjoner og faktiske rolle (Allen 2015, 2).

Overordnet handler strategi om hvordan virksomheter utnytter sine ressurser for å nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik 2013). Fjellstad og Lunnan (2014, 14) forklarer at strategi inneholder virksomhetens forhold til sine omgivelser, aktiviteter og ressurser. Samtidig som strategien også påvirker virksomhetens organisering og struktur. Strategi er et sammensatt begrep av enkelte elementer og viser hvilken retning virksomheten skal, for å nå sine mål. En HR-strategi vil kunne anses som en overordnet plan for hvordan HR skal utnytte og forvalte sine menneskelige ressurser og ta hensyn til eksterne forhold for å nå organisasjonens overordnede mål (Mikkelsen og Laudal 2016).

HR sin rolle som strategisk partner er i dag et utbredt og omtalt tema. Skal HR kunne sikre seg denne rollen, må avdelingens metoder, prosesser og rutiner fremme den overordnede forretningsstrategien til virksomheten (Kuvaas og Dysvik 2016, 31). Det handler både om at HR-strategien samhandler med organisasjonens overordnede strategi og mål, og at HR-aktiviteter er en del av denne strategien (Kuvaas og Dysvik 2016, 31; Bhattacharyya 2017, 11). For å bemerke seg som en strategisk partner må HR også kunne måle effektene av aktivitetene opp mot virksomhetens prestasjoner slik at en forstår avdelingens Return Of Investment (ROI) (Mikkelsen og Laudal 2016). ROI av human kapital er forholdet mellom et HR-tiltak og verdien tiltaket skaper for organisasjonen (Fitz-Enz 2009).

I dag har virksomheter et økt fokus på betydningen av menneskelig kapital, noe som kan føre til at HR vil spille en nøkkelrolle for organisatorisk effektivitet (Fitz-Enz 2010).

Lawler (2003) mener likevel at HR ikke klarer å definere seg som en strategisk partner på grunn av manglende ferdigheter og kunnskaper innenfor analytiske og datadrevne beslutningsevner, noe han mener er nødvendig for å kunne påvirke forretningsstrategien. Sammenlignet med eksempelvis økonomi og markedsføring, skiller HR seg ut når det kommer til kalkyler og data. For å vinne rollen som strategisk partner mener Lawler (2003) at

HR må utvikle sin egen avdeling, og at de må lære seg ta i bruk analytiske modeller som kan vise til forholdet mellom HR-praksiser og verdiskapningen for virksomheten.

En anerkjent bidragsyter innenfor utvikling av HR sin rolle som en virksomhetsfokusert og strategisk partner, er professoren Dave Ulrich. Ulrich har med flere kolleger gjennom mange år forsket på hvilke kompetanser HR-profesjonelle bør besitte og hvordan disse HR-kompetansene påvirker organisasjonen som helhet. Den seneste rapporten viser til at HR sin kompetanse koblet til teknologi og analyse har fått en større betydning for HR-funksjonen, og er noe som kreves for å kunne skape strategisk verdi for virksomheter i dag (RBL Group 2017). Kravene kan også ses i sammenheng med den raske teknologiutviklingen i samfunnet. Utviklingen har gjort det mulig for HR å automatisere mange deler av sine administrative oppgaver og har dermed frigjort tid til å kunne arbeide mer strategisk (PWC 2017, 4).

Ser man på den generelle utviklingen av big data og digitalisering kan man konkludere med at vi bor i en verden som er hundre prosent datadrevet (McKinsey Global Institute 2016). McKinsey Global Institute sin rapport fra 2016 handler om HR sin strategiske posisjon og avdelingens prioriteringer. Rapporten viser til at verdens tekniske kapasitet per innbygger til å lagre informasjon nesten har fordoblet seg hvert tredje år siden 1980-tallet. Noe som igjen påvirker forbrukeratferden og måten virksomheter driftes på.

Det at mange organisasjoner har et HRIS-system (Human Resource Information System) betyr at enorme datalagringer blir lagret, noe som vil si at organisasjoner og HR-avdelinger allerede har store mengder talent- og personrelatert data (Scholz 2017). En kvantitativ undersøkelse fra 2017 viser til at 80 prosent av organisasjonene mener deres HRIS-system kan knyttes til forretningsdata, men langt færre har rapportert at de klarte å gjøre beregninger og analyser for å kunne koble HR-investeringer til forretningsmessige resultater (Scholz 2017). En undersøkelse utført av PWC (2012) viser at 50 prosent av HR-ledere mener de klarer å koble HR-data til forretnings- og finansielle data. Dette viser til at det finnes store utfordringer, men også et stort potensiale for HR å kunne sammenkoble datakilder, slik at HR kan skape innsikt og verdi for virksomheten.

## **2.2 Oppsummering**

Det kan se ut til at HR har et stykke igjen før de blir ansett som en strategisk partner i virksomheter. Mange anser fremdeles HR som en administrativ funksjon, med liten eller

ingen strategisk innvirkning (Allen 2015, 1). Strategisk innvirkning handler overordnet om hvordan HR skal håndtere dagens og fremtidens situasjoner for å være en lønnsom avdeling. Det handler både om hvordan HR skal skaffe seg en optimal ressursutnyttelse, forstå sine forhold til omgivelsene og hvordan avdelingen strukturerer og prioriterer sine aktiviteter (Fjellstad og Lunnan 2014, 14). Flere teoretiker forklarer at HR-strategien må være en integrert del av virksomhetsstrategien for å anse rollen til HR som strategisk (Kuvaas og Dysvik 2016, 31; Bhattacharyya 2017, 11). Videre forklarer Mikkelsen og Laudal (2016) at HR må forstå avdelingens ROI, og at det dermed er viktig at man klarer å måle effekten av sine aktiviteter opp mot virksomhetens prestasjoner. På andre siden viser statistikk fra PWC at HR-funksjonen har tilgang på mer data enn tidligere gjennom HRIS. Avdelingen ser fremdeles ut til å ha utfordringer knyttet til hvordan man kan sammenkoble datakilder, slik at man forstår egen ROI. Dette medfører at det blir vanskelig for HR å se seg som en strategisk partner.

Lawler (2003) mener grunnen til at HR fortsatt anses som en administrativ funksjon skyldes HR sine manglende ferdigheter og kunnskaper innenfor analytics og datadreven beslutningsevne. Når teknologi klarer å automatisere og digitalisere flere administrative aktiviteter i HR, og dermed frigjør tid, er det viktig at avdelingen tar ansvar og utvikler seg i tråd med nye forventninger og krav.

## **2.3 Analytics**

### **2.3.1 HR kobler seg til big data-revolusjonen gjennom business analytics**

Boudreau og Ramstad (2005, 129) argumenterte tidlig for et paradigmeskiftet innenfor HR hvor fokuset skulle rettes mot en helt ny beslutningsvitenskap. Beslutningsvitenskapen som baserer seg på data og analyser er ikke fremmed for virksomheter i dag, tvert imot. Avdelinger som finans, salg og marked har en lang fartstid innen analytics (AIHR; HBR 2017; Huselid 2018). Mange mener HR-avdelinger fortsatt er relativt underutviklet på området, men at det har vært en oppsving de seneste årene (Huselid 2018, 680). Data-tilnærmingen som virksomheter praktiserer i dag har kommet som et naturlig følge av teknologiske framskritt og tilgangen til store mengder data (Cao, Duan og Li 2015). Dette har endret måten organisasjoner arbeider på og hvilke kompetansekrav og ferdigheter som stilles til menneskene i organisasjoner (McAfee og Brynjolfsson 2012).

### 2.3.2 Business Analytics

Som en naturlig del av big data-revolusjonen har det oppstått mange nye termer og fenomen som har blitt til nye “buzzwords” på arbeidsmarkedet, hvor *business analytics* er et omtalt fenomen (Evans og Lindner 2012). Business Analytics (heretter kalt BA) defineres som: *“en prosess hvor man transformerer data til tiltak gjennom bruk av analyser og innsikt, for å forstå konteksten av organisatoriske beslutningstagningsprosesser og problemløsning”* (Liberatore og Luo 2010). Det handler om at BA klarer å gi bedrifter informasjonen de trenger for å ta riktige avgjørelser og til å kunne legge de strategiene som er nødvendige for å overleve dynamiske markeder (Cao, Duan og Li 2015). Den enorme avanseringen innenfor teknologi og big data har åpnet opp muligheter for organisasjoner til å samle inn data fra både interne og eksterne kilder (Davenport 2013). BA som baserer seg på avansert IT har vist seg å ha økt kraftig i organisasjoner de seneste årene (Davenport 2006; Davenport m.fl. 2001; Watson 2014). Man ser også en stor etterspørsel av BA i mange organisasjoner på bakgrunn av et ønske om å effektivisere seg ved å ta bedre og raskere beslutninger (Kiron, Prentice og Ferguson 2014).

### 2.4 HRA - et rotete buzzword

HRA er den mest brukte betegnelsen for menneskerelatert data i virksomheter (AIHR). HRA er en fremvoksende og integrert del av BA. Hva som er betegnelsen eller tittelen til HRA for tiden omdiskutert. Litteraturen viser til flere titler på begrepet. Blant annet People Analytics, Talent Analytics og Workforce Analytics. Ekspertene mener HRA snevrer inn begrepet til å gjelde kun HR-avdelinger, noe som til en viss grad er sant, men at det i mange tilfeller handler om menneskerelatert data i en organisasjonskontekst (AIHR).

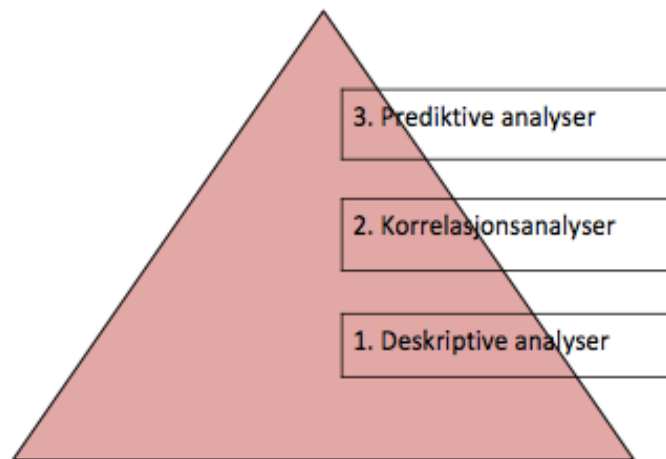
Huevel og Bandarouk (2016) forklarer at HRA er en systematisk identifisering og kvantifisering av de ulike menneskedrevne prestasjonene i en organisasjon. Teoretikerne mener HRA har som formål om å ta bedre beslutninger og kunne drive forretningsmessige resultater i virksomheter. Dipak Kumar Bhattacharyya er en anerkjent professor innenfor HRM, og arbeider på Xavier Institute of Management i India. Bhattacharyya utga i 2017 en bok om HRA, der han beskriver ulike teorier koblet til fenomenet og verktøyets ulike analyser. Han definerer HRA som: *“En logisk analysesoftware for HRM-funksjonen, hvor organisasjoner kan dra fordel av og forbedre prestasjonene til de ansatte, hjelpe til å rasjonalisere beslutningsprosessene i HR-avdelingene og forbedre “return of investment” av de menneskelige ressursene”*. Bhattacharyya (2017, 7) forklarer at HRA er et effektivt

verktøy for å kunne ta faktabaserte HR-beslutninger med en fremtidsrettet tilnærming. Med HRA kan organisasjoner forsøke å vurdere komplekse sammenhenger og relasjoner mellom ulike HR-variabler, og forstå hvordan disse relasjonene relateres til strategi og forretningsmessige mål (Bhattacharyya 2017, 74). Mer overordnet forklarer den danske organisasjonspsykologen Thomas Hedegaard Rasmussen, som titulerer seg som VP HR Analytics i Shell, at HRA handler om å sette HR og organisasjonen i stand til å treffe de beste beslutningene. Beslutninger som hjelper virksomheter å nå sine mål (Rasmussen 2013, 13).

#### **2.4.1 Nivåer av HRA**

I litteraturen om HRA nevnes det flere ulike modeller med differensiert innhold av ulike analyser og trinn. Et eksempel er Bersin by Deloitte sin “Maturity Model”. Modellen innehar fire trinn av ulike analyser innenfor HRA. Trinnene starter med enkel analyse; “operasjonell rapportering” og avanserer til trinn fire med prediktive analyser (Bourke 2014). Likeså redegjør AnalyticalHR (2018) at HRA kan inneholde seks ulike trinn, men laveste trinn handler uansett om enkel rapportering. Uavhengig av modell og antall trinn, starter analysene som en enkel rapportering, omtalt som deskriptive analyser, og ender opp med den mest avanserte, som er prediktive analyser.

Bhattacharyya (2017, 42) redegjør for at HRA kan deles inn i tre ulike deler (se figur 1). Figurens form redegjør for analysenes ulike grad av praktisering og avansement. Det første steget i pyramiden er deskriptive analyser, ofte kjent som reaktive analyser. Deretter kommer korrelasjonsanalyser og øverst er prediktive analyser (proaktive analyser). Nedenfor er det forklart dypere om Bhattacharyya sin HRA-modell og dens innhold av ulike analyser.



*(figur 1)*

#### **2.4.2 Nivå 1 - Deskriptive analyser**

Deskriptive analyser er en form for beskrivende analysemetodikk som gir innsikt i data som er historisk eller fra nå-situasjonen. Det vil si, beskrivende data det er for sent å påvirke (Evans og Lindner 2012). I begynnelsen av en mer datadrevet tilnærming fokuserte HR-funksjonen som regel på ulike HR-parametere for å forstå hvordan de kunne forbedre fremtidige beslutninger (Bhattacharyya 2017, 42). Bhattacharyya (2017) mener denne analysemetodikken er gammeldags og lite strategisk, men det er ofte på dette nivået organisasjonene starter med HRA (Evans og Lindner 2012). Det estimeres samtidig i en rapport fra Deloitte (2015) at 75 prosent av organisasjoner som investerer i analyser ikke rekker særlig høyere opp i pyramidens avansement (Collins og Bennett 2015). Deskriptive analyser alene er som å se i bakspeilet, vi får vite hva som har skjedd og hva som skjer nå. Deskriptive analyser kan eksempelvis gi innblikk i tidsbruk på ansettelse, kostnader per ansettelse, intern mobilitet, sykefravær eller en generell analyse av ansattes trivsel (HR Norge).

#### **2.4.3 Nivå 2 – Korrelasjonsanalyser**

En deskriptiv HR-beslutningsprosess kan styrkes gjennom en korrelasjonsanalyse. Dette er illustrert som nivå 2 i figuren (Bhattacharyya 2017, 44). Denne formen for analyse handler om å analysere samvariasjonen mellom ulike variabler og forstå deres relasjon til hverandre (Bhattacharyya 2017, 43). Data som utvinnes fra de deskriptive analysene anvendes i dette

nivået for å teste ut hypoteser. Det blir en form for multidimensjonell analyse av ulike variabler som gjør det mulig å se sammenheng (Bersin 2014). Man kan aldri finne årsakssammenhenger gjennom denne analysen, men det kan vise til en viss korrelasjon mellom to variabler. Dette er noe som taler indirekte for at HR-ledere må forstå hvilke variabler som samhandler med hverandre rent teoretisk, og deretter forstå hvordan man kan manipulere disse for å sikre bedre beslutninger (Bhattacharyya 2017, 45).

For å eksemplifisere kan det vises til den amerikanske detaljhandelen Lowe's som etablerte en link mellom HR-prosesser, ansattes engasjement og butikkenes ytelse. Gjennom bruk av korrelerende analyser kunne Lowe's fastslå at høyt engasjerte medarbeidere førte til fire prosent høyere kundesalg (Coco, Jamison og Black 2011, 17).

#### **2.4.4 Nivå 3 - Prediktive analyser**

Øverst i pyramiden vises det til prediktive analyser, som er lite praktisert (Bhattacharyya 2017, 169; Bersin 2014). Prediktive analyser sier noe om fremtidige utfall, hvor man gjennom bruk av kausale- og regresjonsanalyser studerer årsakssammenhengen mellom variabler. Denne typen av analysemetodikk skiller seg fra nivå 1 og 2 i pyramiden ved at man kan se hvordan en uavhengig variabel er årsaken til den avhengige variabelen (Bhattacharyya 2017, 45). Det handler om at man trekker ut informasjon fra "raw-data" og anvender denne til å forutsi fremtidige mønster, atferd og trender for å skape bedre beslutningsgrunnlag (Bhattacharyya 2017, 179). For å kunne bruke prediktive statistiske modeller til HR-relatert data kreves det at man har avansert statistisk kunnskap, kapabilitetene til å utføre modellene og erfaring. Kunnskapen kreves for å forstå og tolke meningen med resultatet som analysen forteller oss, gjøre en form av scenariotenking og samtidig integrere den dataen med strategisk planlegging i virksomheten (Edwards og Edwards 2016, 2; Bersin 2014).

Et eksempel som viser til prediktive analysers kraft er Starwood. Starwood er en stor amerikansk hotell- og fritidsvirksomhet, som har benyttet prediktive analyser for å finne relasjonen fra ledelsesatferd, til ansattes engasjement og gjestenes lojalitet til ROI. Casen beskriver at Starwood hadde utfordringer med å koble deres ledelses- og kulturarbeid til forretningsresultater. Gjennom prediktive analyser kunne virksomheten designe sin egen "ledelseskompetanse-modell", der modellen klarte å samle atferdsmessige attribusjoner hos ledelsen, som resulterte i at Starwood utarbeidet et 360-graders kartleggingsverktøy. Verktøyet medførte at Starwood klarte å sammenkoble ledelsens prestasjoner med viktige



attributter, sånn som: ansattes engasjement, gjestenes lojalitet og inntekt per ledig rom. Etter selskapet gjennomført prediktive analyser kunne man utpeke en ledelsesprofil for Starwood som kunne sikre de viktige attributtene. Profilen ble brukt som et fundament i rekruttering og utviklingstiltak internt. Suksesshistorien bak denne casen viser til at Starwood klarte å finne relasjonen mellom ledelsesatferd, ansattes engasjement og gjestenes lojalitet. Forretningsresultatet var koblet til at høyere lojalitet blant gjestene førte til høyere inntekt per rom, noe som bunnet i ledelsesatferden (Bhattacharyya 2017, 119).

## 2.5 HRA - et voksende fenomen

*“A data driven HR function is vital to help the business win in the markets in which they choose to compete. It enables leadership teams to put the right people in the right positions, at the right time” - William S Allen, CHRO, Macy's (Rasmussen 2013).*

HRA er i dag et utbredt fenomen innenfor HR-litteraturen, og har i løpet av de siste årene fått betydelig oppmerksomhet innenfor flere konsulent- og teknologigiganter (Rasmussen og Ulrich 2015; Ulrich og Dulebohn 2015). For tiden er hovedfokuset på forskningen hvordan man skal bruke HRA som et beslutningsverktøy som klarer å forutsi fremtidige hendelser, det som kalles prediktive analyser (Fitz-Enz og John Mattox, 2014; Heuvel og Bondarouk, 2016, 8; Edwards og Edwards 2019). Rasmussen (2013, 7) forklarer at HRA er i vekst, og at HRA eller datadrevet HR har fått en stigende betydning: *“HRA er et område, som dokumenterer at HR er forretning”*. Gjennom HRA kan HR-avdelinger vise til deres bidrag på bunnlinjen, og snakke samme språk som resten av organisasjonen (Rasmussen 2013, 7). Som beskrevet i sitatet innledningsvis fra William S Allen: HRA er et verktøy mot målet, og HRA er her for å bli (Rasmussen 2013, 33).

## 2.6 utfordringer - hva kreves av HR?

Mange forutser en lovende fremtid for HR-profesjonelle i arbeidet ved å ta i bruk HRA, samtidig er det mange organisasjoner som sliter med å gjøre HRA til en organisatorisk virkelighet (Huevel og Bandarouk 2016). Flere litterære bidrag redegjør for hva som faktisk mangler internt i HR-funksjonen for å kunne realisere arbeidet med HRA. Ved å belyse spesifikke hindre for HR som funksjon, kan man lettere få avdelingen til å lykkes med arbeidet. Nedenfor vil vi presentere de største utfordringene HR står overfor.

### **2.6.1 Håndtering og forståelse for data og statistikk**

Flere rapporter peker på at utfordringer koblet til kvaliteten og håndteringen av data fra HR-avdelinger er mangelfull (HBR 2014; Collins og Bennett 2015). Det er ikke bare utfordringer når det kommer til kvaliteten i tilgjengeligheten på data, men også at dataen som samles inn krever en høyere grad av manipulasjon og dataen ofte er feil eller inkonsistens (HBR 2014). Forståelsen for dette krever en ny form for kunnskap og ferdighet hos HR, og er noe som bremser for arbeidet med HRA. HR klarer ikke helt å forstå hva dataen informerer om, noe som delvis bunner i språklig forståelse og ferdigheter i statistikk internt i HR-funksjonen (HBR 2017).

Det nevnes også at HR savner en form for forståelse av HR-data og hvordan den skal relateres til virksomhetens outcome (HBR 2014). Det kan antas at HR mangler et rammeverk og at egne standarder for HR-data i avdelingen ikke er identifisert. Ofte stopper dataen opp i ulike systemer underveis og blir sjeldent anvendt til strategisk bruk (Bersin 2014). Dersom HRA skal fungere optimalt, er det behov for flere komponenter og relasjoner i kombinasjon med HR-data (Momin og Mishra 2015).

### **2.6.2 Analytiske ferdigheter**

Litteraturen viser til at HRA møter ulike hindre når det kommer til analytiske team og ferdigheter blant HR profesjonelle (HBR 2014; Angrave m.fl. 2016, 2). Dette kan ses i sammenheng med at HR har tendens til å havne bak de mer tradisjonelle kvantifiseringsfunksjonene som finans, salg og marked (HBR 2017). Men med tanke på at data blitt et debattert tema i organisasjonssammenheng har det også skapt ringvirkninger for HR.

Mange mener HR verken har de ferdighetene eller selvtilliten som kreves for å møte den nye trenden innenfor analytics (Bersin 2014; Collins og Bennett 2015). Det påvirker HR sin plass ved bordet når det kommer til virksomhetsdiskusjoner (Lawler 2003). De analytiske ferdighetene bunner i HR sin evne til å samle og analysere informasjon, aktivt finne problemløsninger gjennom data, og ta faktabaserte beslutninger. Til tross for at HR-ledere viser stor interesse for å bli mer data-drevne har de fleste ikke hatt mulighet til å bygge opp en form av infrastruktur for de analytiske ferdighetene eller for avdelingens kapabiliteter (Bersin 2014). Dette bekreftes i en rapport fra Deloitte (2015) hvor HRA viser seg å være det nest største kapabilitetsgapet for organisasjoner i moderne tid (Collins og Bennett 2015).

### **2.6.3 Innflytelse på ledelsen**

En annen utfordring er når organisasjoner i dag ikke har forstått verdien av hvordan en datadrevet kultur kan være og man heller ikke etterstreber en slik kultur (HBR 2017). Det kan ses opp mot utfordringen når det kommer til å investere i analyseverktøyet. Mange opplever at ledelsen ikke investerer nok i HR, noe som gjør det vanskelig for avdelingen å igangsette arbeidet med HRA (Collins og Bennett 2015). En HR-direktør i et amerikansk finansselskap poengterer dette ved å beskrive at den største utfordringen med HRA var å overtale sine toppledere om at deres magesfølelse er feil, og at analyser og data er et mer effektivt beslutningsverktøy (Bersin 2014). HR ser fortsatt ut til å slite med å oppnå engasjement og interesse fra ledelsen for å kunne implementere HRA, noe som igjen bremser mulighetene (HR Norge). Skal man lykkes med HRA kreves det tillit og investeringer.

### **2.6.4 Relasjons- og konsulentferdigheter**

Skal man lykkes med et analyseprosjekt, kreves det at man innehar gode ferdigheter med å implementere, formidle og forhandle sitt budskap. Det å møte ledelsens forventninger til analysearbeidet er avgjørende for å lykkes. HR må klare å kommunisere ut sine funn for viktige interessenter og avdelingen må kunne forklare fordelene og begrensningene med egen data (Davenport, Harris og Morison 2010, 100). Davenport, Harris og Morison (2010, 99) forklarer at ferdighetene innenfor relasjonsbygging og konsulenterfaring vil være avgjørende for å få gjennomslag på flere nivåer i organisasjonen. Dr. Peter Hartmann fra Maersk Drilling er en kjent bidragsyter innen HRA, han forklarer: *“for å lykkes med HRA, må HR kunne kommunisere funn og resultater på en måte som skaper aksept blant interessentene”* (AnalyticalHR).

## **2.7 Muligheter - hva kan det generere for HR?**

Når avdelingen vet hva som må til, er det minst like interessant å se hva det vil gi. HRA åpner opp for store muligheter for HR-funksjonen. Mange av disse mulighetene tilfører nytte på områder der HR opplever utfordringer.

### **2.7.1 Evidensbasert HR**

Til tross for at HR-funksjonen i lengre tid har hatt tilgang på rapporteringssystemer gjennom bruk av HRIS kan man se at HR går en betydelig sterkere evidensbasert retning i møte. Gjennom bruk av HRA vil beslutninger som gjelder organisasjoners menneskelige ressurser bli mer evidensbasert. Tøgt og Rasmussen (2017) poengterer at HRA er et nødvendig verktøy

dersom HR skal få mer troverdighet internt. Nye trender innen ledelse viser at ledere beveger seg i en retning mot mer evidensbaserte praksiser. Disse praksisene vil gi virksomheter gode alternativer til hva man bør og ikke bør gjøre, i tillegg til å tilføre en signifikant økonomisk verdi (Bhattacharyya 2017 38-39; Pfeffer og Stutton 2006).

Tidligere har BA, i likhet med HRA, basert viktige organisasjonsbeslutninger på menneskelig intuisjon, eller tidligere praksis og magefølelse (AIHR; Gillion m.fl. 2014; Huavel og Bandarouk 2016). Et sitat fra Pfeffer og Stutton (2006) poengterer dette: *“om HR mener alvor i at de vil gjøre en forskjell for deres organisasjon må de høre sannheten, grave frem dataen og agere på det - og ikke tro på hva man kjenner til eller har hørt”*. Analytics som et menneskeskapt verktøy har blitt beskrevet som et kapabilitets-“must have” for HR-funksjonen og en måte for HR å øke sin strategiske påvirkning (CIPD 2013). HR sin bevegelse fra myk til hard kan ha den ønskede effekten om å bli mer strategisk, gjennom forankring i bruk av evidensbasert analytics, slik at man kan ta beslutninger ut i fra det man vet, fremfor det man tror (Pfeffer og Stutton 2006)

### **2.7.2 Strategisk partner**

Gjennom hele oppgaven har det vært gjennomgående at HR som funksjon etterstreber å få en strategisk funksjon i organisasjonen (McKinsey 2016; Lawyer 2003; Kuvaas og Dysvik 2016; Mikkelsen og Laudal 2016). Mye av det som presenteres i litteraturen og forskning rundt HRA, og hvilken verdi det vil gi for HR, peker i en retning hvor verktøyet vil gi HR medvind i det å bli en strategisk partner.

Det å mestre måling og analyse er en vesentlig forutsetning dersom HR skal kunne ha en strategisk rolle. Strategi og analyse henger sammen, hvor den ene faktoren ikke kommer utenom den andre (HR Norge). En strategi som mangler retningslinjer for hvordan effektene skal følges opp, måles og analyseres kan fort bli tomme ord på et papir. Det gir ingen indikasjon på om strategien er gjennomført eller hvorvidt de enkelte aktivitetene oppnådde ønskede effekter (HR Norge). HRA blir et bindeledd og en forsterkende faktor når det kommer til å integrere HR-strategi med virksomhetsstrategi (HR Norge; Davenport, Harris og Morison 2010, 63). HRA åpner opp for muligheten for at HR skal få en “plass ved bordet” (McKinsey 2016, 2). Bhattacharyya (2017, 109) mener HR bør følge den prediktive HRA-trenden. Han mener HR i dag ikke er prediktive av natur, men at HRA kan tilrettelegge for fremtidsrettede beslutningsprosesser av en mer strategisk art.

HRA vil hjelpe HR-ledere med å se ulike perspektiver og vurdere alle aspekter av HR og strategiske beslutninger. Verktøyet vil kunne gi HR-ledere bedre innsikt internt og eksternt, noe som vil være viktig for å være en strategisk bidragsyter (Fjellstad og Lunnan 2014, 14). Ved å bruke HRA kan HR, basert på et overordnet blikk av virksomheten, få innsikt i hvilke tiltak som må gjøres, hvilke som fungerer og ikke fungerer, samt å kunne predikere fremtidige utfall. Gjennom identifisering av nødvendige tiltak vil HR kunne kommunisere til virksomheten hvilke HR-investeringer som bidrar til organisasjonens business outcome, noe som vil gjøre HR mer strategisk forankra (Momin og Mishra 2015). Videre vil HR gjennom HRA kunne være med å forme fremtiden i virksomheten ved å se på langsiktige behov basert på analyser (Harris, Craig og Light 2011, 4). Dette peker mot at HR som funksjon ved hjelp av HRA får mer strategisk innvirkning i organisasjoner.

### **2.7.3 Business-fokuserte resultat**

Den strategiske innvirkningen fra HR vil forsterkes gjennom HRA dersom man setter verktøyet i en kontekst bestående av virksomhetsmål. Dette er noe som igjen vil gi en helhetlig forståelse av virksomhetens muligheter når det kommer til konkrete HR-aktiviteter (Bhattacharyya 2017, 109). Rasmussen (2013, 12) forklarer at arbeidet med HRA også kan hjelpe HR til å vise sin effekt på bunnlønnen, noe som HR har opplevd som en utfordring.

HRA vil kunne hjelpe HR sitt omdømme internt i organisasjonen, og vise til at HR klarer å være forretningsorientert og drive business-fokuserte resultater. Det har vist seg å være en sterk korrelasjon mellom det å anvende KPI:er og den strategiske rollen av HR. HR kan gjennom bruk av HRA kvantifisere virksomhetens menneskelige prestasjoner, og de vil da kunne vise til både ”inputs” og ”outputs” av HR-aktivitetene. Dette vil igjen kunne bidra til at HR kan være en business partner som klarer å vise til avdelingens resultat (Strack m.fl. 2014).

### **2.7.4 ROI av human kapital**

Med tanke på at lønnskostnader i dag kan være alt fra 20 til 70 prosent av virksomhetens totale utgifter vil måling av ROI som gjelder menneskelige ressurser være essensielt (Fitz-Enz 2009, 11). Hvordan kan man se dette i kontekst av HRA? I følge Bhattacharyya (2017, 109) vil HR-beslutninger på en eller annen måte medføre en form for endringer når det kommer til de ansattes prestasjoner og produktivitet i organisasjonen. Ved bruk av HRA kan man se hva disse endringene medfører i forhold til ROI og organisasjonens human kapital.

Alt for ofte fokuserer organisasjoner på HR sine inputs, istedenfor outputs og resultater. Dette bekreftes i en rapport fra Accenture (2006) som undersøker “Performance Workforce”, hvor opp mot 40 prosent av selskapene mener de ikke har noen formell form for måling av HR-resultat. Samtidig ser man at 39 prosent av de selskapene som i liten grad anvender måling, måler for få HR-aktiviteter. Gjennom å kontinuerlig måle effekter med hjelp av HRA, vil man kunne belyse flere outputs og resultater, noe som også vil hjelpe HR til å fokusere på de riktige tingene til riktig tid (Bhattacharyya 2017, 109).

Det nevnes også at det skjer et analytisk generasjonsskifte innenfor HR. Det vil kunne hjelpe HR-ledere med å koble sine investeringer som gjelder human kapital til organisasjonens ROI (Harris, Craig og Light 2011).

### **2.7.5 Effektivitet og beslutninger**

HRA har bidratt til at rapporteringsfunksjoner og standardisering av HR-aktiviteter har blitt effektivisert. HRA klarer å sammenkoble HR-aktiviteter med HR-outcomes, noe som kan gjøre at HR, og team generelt, klarer å fokusere på de riktige og viktige oppgavene. Dette vil kunne frigjøre tid, og synliggjøre egne muligheter i virksomheten (Bhattacharyya 2017, 109). HRA vil også kunne automatisere enkel rapportering for HR, effektivisere kontinuerlige beslutninger som kobles til HR-prosesser som eksempelvis demografiske data, personalkostnader og prestasjoner på tvers av ulike dimensjoner (HR Norge).

### **2.7.6 Øke HR sin kredibilitet og påvirkning i organisasjoner**

Gjennom HRA kan HR-ledere ta bedre beslutninger og raskere kommunisere sine beslutninger til toppledelsen med detaljerte resultater fra sine analyser (Bhattacharyya 2017, 109). Det blir en form for forpliktelse blant HR-ledere, og gjennom HRA får de evidensbaserte resultater, som gjør at de kan agere ut i fra sannheten og ikke magefølelsen. Det kan åpne opp for et samspill mellom ledere og HR, hvor terskelen for å si ifra vil være lavere med tanke på at det er evidens som ligger til grunn for beslutningene (Pfeffer og Sutton 2006). HRA gir HR-ledere mulighet til å vise til innvirkningen fra sine prosesser, og hvordan deres initiativ påvirker organisasjonens business outcome. Dette er noe som kan medføre at HR blir mer inkludert (Scott, Douthitt og Carson 2011).

En HR-funksjon som klarer å mestre prediktive analyser vil oppnå en høyere grad av kredibilitet gjennom at de klarer å presentere fremtidsrettet, robust og “hard” fakta. Eksempel:

Hvem kommer til å prestere bra? Hvem kommer sannsynligvis til å slutte? Hvilke kandidaturer ser ut til prestere best? Hvilke tiltak har medført et signifikant skille for virksomheten og hvilke har ikke fungert? (Edwards og Edwards 2016, 8).

Kapabiliteter innenfor HRA vil hjelpe HR med å koble opp sine aktiviteter med andre avdelinger i organisasjonen (Bhattacharyya 2017, 109). En artikkel fra Bersin by Deloitte (2014) viser at de selskapene som klarer å korrelere HR data med annen virksomhetsdata er de som presterer best. HRA vil ikke bare forsterke HR sin posisjon, det vil også åpne opp for relasjonsbygging på tvers av avdelinger og bidra til å strukturere tverrfaglige team. Det holder ikke bare å ha en virksomhetsanalytiker eller andre eksperter innen statistikk, det handler også om å samle mennesker som har kunnskap om hvordan man skal visualisere og presentere dataene i en form som enkelt kan forstås (Bersin 2014).

## **2.8 Oppsummering**

Etterspørselen av HRA har økt kraftig de seneste årene i organisasjoner, der ønsket om å kunne ta raskere og bedre beslutninger står høyt opp på agendaen (Davenport 2006; Davenport m.fl. 2001; Watson 2014). HRA er en fremvoksende genre og en integrert del av BA. Både HRA og BA baserer seg på avansert IT og big data. HRA og BA har som hensikt til å kunne ta effektive faktabaserte beslutninger og til å kunne drive forretningsmessige resultater i virksomheter (Huevel og Bandarouk 2016; Bhattacharyya 2017). Betegnelsen eller tittelen til HRA er et omdiskutert tema og det finnes flere definisjoner og beskrivelser for fenomenet (AIHR).

Innenfor HRA er det flere ulike nivåer av analyser med flere avansement. Mange litterære bidrag forklarer forskjellige modeller og nivåer av analyser når det kommer til HRA. De fleste modeller starter med deskriptive analyser og ender opp med prediktive (Bhattacharyya 2017, 42). Hovedfokuset i dag er å forstå hvordan man kan bruke HRA som et beslutningsverktøy som kan forutsi fremtidige hendelser, såkalte prediktive analyser. Det kan se ut til at det er en lang vei dit for mange organisasjoner, sett opp mot Deloitte (2015) sin rapport som indikerer at 75 prosent av de som jobber med HRA kun gjennomfører deskriptive analyser (Collins og Bennett 2015).

Det er spådd en lovende fremtid blant HR-profesjonelle innen HRA, samtidig som det er mange organisasjoner som sliter med å gjøre HRA til en virkelighet. I følge Collins og

Bennett (2015) viser det seg at HRA er det nest største kapabilitetsgapet for organisasjoner i moderne tid og litteraturen trekker frem flere utfordringer en må ta hensyn til, dersom man ønsker å lykkes med HRA. Som nevnt er de største utfordringene håndtering og forståelse for data og statistikk, analytiske ferdigheter, innflytelse på ledelsen og relasjons- og konsulentferdigheter. Dette er store og komplekse områder som vil kreve at HR innhenter ny kompetanse til avdelingen og videreutvikler avdelingen til å bli mer datadrevet. I følge Bersin (2014) er selskapene som klarer å korrelere HR-data med virksomhetsdata de selskapene som presterer best. HRA kan generere stor verdi for både HR og virksomheten, og styrke HR som en strategisk partner. HRA bidrar til at virksomheten kan ta bedre beslutninger, vise til ROI av virksomhetens human kapital, i tillegg til å effektivisere enkelte oppgaver i HR-avdelingen, sånn som enkelt rapportering.



### **3.0 Metode**

Formålet med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare det må forskeren ha en strategi for hvordan man skal gå frem. Det er denne strategien som kalles metode (Jacobsen 2015, 15). I praksis handler det om hvordan man kan samle inn empiri om virkeligheten på en troverdig måte slik at man klarer å svare på et spørsmål eller en problemstilling.

I denne delen av vår oppgave presenterer vi hvordan vi gått frem for å samle inn data til vårt bachelorprosjekt. Vi møtte tidlig på utfordringer når det kom til vår datainnsamling. HRA er fortsatt relativt ukjent i Norge og er i liten grad praktisert. Det var derfor utfordrende å få tak i nok aktuelle informanter som kunne gi oss rikelig med informasjon. Vi måtte derfor se etter andre kompletterende alternativer for å styrke vår datainnsamling. Vi landet på en kombinasjon av en litteraturstudie, og intervjuer med et færre antall respondenter.

#### **3.1 Forskningsmetode**

Det er to hovedkategorier for metode som ofte omtales: kvantitativ og kvalitativ. Samlet for begge metodene er at den kunnskapen som skal frembringes ikke skapes tilfeldig, da kunnskapen må innhentes systematisk (Askheim og Grenness 2019, 21). Med tanke på at vi ønsker å gå i dybden på et spesifikt fenomen, og undersøke dette fenomenet grundig, vil det være fordelaktig med en kvalitativ metode. Det er problemstillingen som styrer valg av metode for undersøkelsen (Askheim og Grenness 2019, 65). Kvalitativ metode er derfor et godt alternativ når man skal undersøke et fenomen man kan lite om og som det er lite forsket på. Som tidligere nevnt ønsket vi å undersøke tematikken rundt HRA, et nytt fenomen som i liten grad er praktisert i Norge. Dette setter krav til at problemstillingen må være åpen og fleksibel, dermed egner kvalitativ metode seg best for vår oppgave (Askheim og Grenness 2019, 65).

#### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om å bestemme hvilke regler og prosedyrer vi vil følge for å innhente den informasjonen (data) som kreves for å svare på vår problemstilling. Disse reglene og prosedyrene sammenfatter begrepet “metode”. Metoden vi velger, forteller oss hvilken fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å løse vår problemstilling og frembringe ny kunnskap (Askheim og Grenness 2019, 65). Det presenteres flere ulike forskningsdesign innenfor kvalitativ metode (Askheim og Grenness 2019, 68). Eksplorativ

design anses å være den typiske kvalitative designen og kjennetegnes av åpne problemstillinger med hensikt om å skape forståelse og innsikt (Askheim og Grenness 2019, 65). Innenfor eksplorativt design finner vi fenomenologisk design som vi mener er hensiktsmessig for vår oppgave. Som kvalitativt design er fenomenologien opptatt av å forstå fenomenet på grunnlag av informantenes perspektiv og deres beskrivelse av virkeligheten slik de opplever den (Askheim og Grenness 2019, 69). Bruk av fenomenologisk design faller dermed naturlig i vår oppgave, da vi ønsker å undersøke hvordan våre respondenter og litteraturen opplever og oppfatter fenomenet HRA.

### **3.3 Utvalgsstørrelse**

Som nevnt innledningsvis opplevde vi raskt utfordringer med å komme i kontakt med aktuelle respondenter. Både på grunn av manglende respons og fordi det var utfordrende å finne ut hvilke selskaper som jobber med det i Norge i dag. Vi sendte ut flere henvendelser til ulike bedrifter og enkeltpersoner, og endte opp med fem stykker fra fem forskjellige bedrifter. Krumsvik (2015, 120) mener normalstørrelsen på et utvalg bør være mellom syv til ti personer, noe som taler for at utvalget vårt er for lite. Samtidig kan utvalgsstørrelsen variere avhengig av problemstilling og tema (Boddy 2016, 430-431). Med utgangspunkt i vårt relativt ukjente tema kan man derfor anse vårt utvalg som godkjent. Det er også viktig å poengtere at respondentenes relevans er viktigere enn faktisk antall, noe vi har lagt mye vekt på i vårt utvalg. Blant våre respondenter har samtlige ulik erfaring og god kunnskap om Analytics, i tillegg til at alle representerer ulike stillinger og bransjer. Vi mener derfor at vårt utvalg representerer en viss bredde.

### **3.4 Utvalgsstrategi**

Når man velger respondenter etter fenomenologisk design, samler man data fra personer som har erfaring med fenomenet som skal studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Med tanke på at HRA er nytt og fremmed fenomen, valgte vi et *hensiktsmessig utvalg*. Et hensiktsmessig utvalg er den mest vanlige utvalgsprosedyren og handler i korte drag om at vi som forskere velger ut personer som vi tror på beste måte, vil hjelpe oss å forstå det vi ønsker å undersøke (Krumsvik 2015, 118). Det var viktig for oss at informantene hadde god kjennskap til, og erfaring med tematikken HRA, slik at de på best mulig måte kunne bidra til å besvare vår problemstilling. Vi ønsket en bredde blant informantene og anså det som hensiktsmessig at de representerte ulike stillinger og selskaper. Vi la ingen vekt på bransje

eller om informantene representerte offentlig eller privat sektor.

### **3.5 Rekruttering**

Vi startet allerede i januar 2019 med å prøve å rekruttere informanter til oppgaven. Ingen av oss har direkte koblinger til personer som jobber med HRA eller til selskaper som arbeider med dette, noe som gjorde rekrutteringen vanskeligere. Vi forsøkte derfor å komme i kontakt med aktuelle respondenter via e-post eller LinkedIn, noe som til en viss grad gav uttelling, men ikke nok. Vi ble derfor nødt til å se etter andre metoder. Vi fikk hjelp med vår rekrutteringen fra veileder og andre personer med store nettverk innenfor HR og teknologi.

### **3.6 Presentasjon av utvalget**

Informantene i vår oppgave er anonymisert. Vi kan dermed ikke oppgi personrelatert informasjon, da det er viktig å ivareta informantenes personvern og ikke formidle informasjon som direkte kan spores tilbake til våre informanter. Alle informantene har gitt samtykke til at vi kan bruke deres stillingstittel, slik vi kan vise til bredden i utvalget. Stillingstitlene til våre informanter er: Global Reporting and Analytics Specialist, COO, Konsulent (HR-strategi og analyse), HR-fagansvarlig og Implementeringskonsulent.

### **3.7 Datainnsamling**

Når det kommer til å samle inn data i kvalitative undersøkelser finnes det flere ulike måter (Askheim og Grenness 2019, 86). Som tidligere nevnt, måtte vi kombinere metodene litteraturstudie og intervjuer for å få nok tilgang på data. Vi mener disse metodene vil egne seg godt for vår oppgave. Valg av litteraturstudie egner seg godt på bakgrunn av lite eksisterende kunnskap om temaet, noe vi mener vil kreve en større og mer beskrivende teoridel. Samtidig er det interessant for oss å undersøke HRA gjennom intervjuer, for å se hva våre informanter tenker og mener om temaet. Gjennom kvalitative intervjuer vil respondentene få muligheten å snakke fritt og uttrykke seg i en større grad enn ved en enkel spørreundersøkelse (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016). Mye av litteraturen om HRA er hentet fra USA, noe som gjør det interessant for oss å se hvordan denne litteraturen og forskningen står i forhold til det våre informanter sier, noe som til en viss grad kan være med å speile situasjonen i det norske arbeidsliv.

### 3.7.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie kan forklares som en metode hvor man tar utgangspunkt i allerede eksisterende forskningslitteratur for å belyse en problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 105). Forskningslitteraturen finnes i ulike kilder, for eksempel; artikler, bøker, aviser, avhandlinger og trendrapporter (Eriksen 2016). Målet for denne type tilnærming er ikke å resultere i en enkel liste eller sammendrag av tilgjengelig data, målet er å skaffe kunnskap og innsikt om temaet slik at vi i gruppen klarer å kritisk diskutere de mest relevante ideene og informasjonen vi har funnet fra kildene (Eriksen 2016). En slik tilnærming vil sikre et sterkt vitenskapelig grunnlag for vår oppgave.

Vi startet tidlig i prosessen med å se etter viktige bidragsytere innenfor HRA, og hvilke som stadig viste seg frem i litteraturen vi arbeidet oss gjennom. Der fant vi blant annet Dipak Kumar Bhattacharyya som er en professor innenfor HRA. Andre litterære bidragsytere vi brukt mye fra er: Davenport, Harris, Huselid, Edwards og Edwards, Huevel og Bandarouk, Dr. Peter Hartmann fra Mærsk Drilling. I tillegg artikler og rapporter fra kjente selskaper sånn som Deloitte, Boston Consulting Group og Harvard Business Review.

For å forsterke vår litterære tilnærming har vi i teoridelen valgt å skrive en overordnet oppsummering på de to faktorene strategisk HR og HRA. Dette for å lettere kunne differensiere de ulike bidragsyternes ståsted, og samtidig tydeliggjøre hva litteraturen sier. Oppsummeringene ble viktige for vår drøfting, da vi tok utgangspunkt i disse for å se hvordan de stod i forhold til vår empiri.

### 3.7.2 Intervjuer

Som nevnt tidligere ser vi det som mest hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervjuer med utvalgte intervjuobjekter, sett opp mot vårt forskningsdesign og problemstilling. Dette for å kunne få en utfyllende beskrivelse av fenomenet vi ønsker å se nærmere på, og få svar på vår problemstilling: *“Hvordan kan HR sin rolle utvikle seg ved å ta i bruk HR Analytics?”*. I forkant av intervjuene hadde vi en gjennomgang av intervjuguiden med vår veileder, slik at vi kunne avdekke eventuelle svakheter og mangler ved den.

Under dybdeintervjuene kommer ofte personenes erfaringer, holdninger og oppfatninger bedre frem (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016; Askheim og Grenness 2019, 88). For

oss som undersøker et relativt nytt fenomen med liten praktisering i Norge, er dette elementer som er viktig å ta hensyn til for å kunne få et godt datagrunnlag.

### **3.7.2.1 Semistrukturert intervju**

I kvalitativ metode kan intervjuene være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert. Vi har valgt å gå for en semistrukturert tilnærming, hvor vi har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Her vil spørsmål, tema og rekkefølge variere og intervjueren står fritt til å ta for seg elementene etter ønsket rekkefølge (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Med denne tilnærmingen har vi mulighet til å kunne stille oppfølgingsspørsmål, noe som kan gi oss nærmere innsikt i temaet vi undersøker. Ulempen med denne metoden er at oppfølgingsspørsmålene kan bli ulike, grunnet ulike svar fra informantene, noe som kan påvirke og gjøre analysen mer komplisert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

### **3.7.2.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden er en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Intervjuguiden skal sikre at man har med alle emnene og detaljene man ønsker å diskutere med informantene, og skal fungere som en huskeliste for intervjueren, slik man får belyst de punkter man ønsker (Askheim og Grenness 2019). I utformingen av intervjuguiden valgte vi å dele intervjuet inn i våre to deler: strategisk HR og HRA. Vi har brukt samme intervjuguide under alle intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden er overordnet og ikke særlig spesifikke. Dette gjorde vi på bakgrunn av at vi ønsket en åpen dialog med informantene. For å sikre at vi fikk svar på det vi ønsket, utarbeidet vi stikkord under spørsmålene. Disse fungerte som en form av sikringsmekanisme, og en naturlig tilnærming til eventuelle oppfølgingsspørsmål. Vår bacheloroppgave er i sin helhet av overordnet art, noe som ble overført til intervjuguiden. Videre følger en presentasjon av intervjuprosessen, sammen med begrunnelse for våre valg.

Innledningen besto av en enkel presentasjon av oss forskere, hvem som skulle holde i intervjuet og hvem som skulle bistå med notater og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Vi gjorde rede for intervjuets formål, estimert tidsbruk for intervjuet, informantenes rettigheter og gjennomgang av samtykkeskjema.

Vi startet intervjuene med å stille noen konkrete spørsmål om HRA. Her ønsket vi å få informantene direkte på sporet og inn i riktig modus. Etter innledningsspørsmålene spurte vi

om strategisk HR, for å deretter lede informantene videre tilbake til HRA. Til slutt gikk vi mer detaljert til verks og spurte om utfordringer og muligheter med HRA. Alt foruten de innledende spørsmålene hadde oppfølgingsspørsmål. Med et ønske om å få en dypere forklaring, stiltes ofte spørsmålet “hvorfors?” til informantenes utsagn. Dette for å få ytterligere informasjon og en dypere forståelse for hva informantene mener kring tematikken. Intervjuguide vises i vedlegg 1.

### **3.7.2.3 Gjennomføring av intervju**

Siden vi er en gruppe med tre medlemmer bestemte vi oss for at vi skulle stille med to stykker på intervjuene. Dette fordi det kan virke voldsomt med tre intervjuere, da informanten kan føle seg i mindretall (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). I tillegg så vi for oss at samhandlingen og fordelingen av oppgaver oss imellom ville bli mer dynamisk. Ulempen med at ikke alle forfatterne deltok på alle intervjuene, kan være at alle ikke har samme forståelse av informantenes svar. Samtidig føler vi at to intervjuere vil bidra til en god forståelse, da vi vet at mennesker opplever og tolker verden ulikt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Ved gjennomføring av intervjuene møtte vi alle våre informanter ansikt-til-ansikt.

Totalt sett ble det gjennomført fem intervjuer med informanter fra fem ulike virksomheter. Våre intervjuer foregikk på arbeidsplassen til informantene og på Høyskolen Kristiania. Konteksten intervjuene foregår i, kan påvirke intervjusituasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Vi var veldig observante på at vi la til rette for våre informanter ved å la de bestemme tid og sted for intervjuene, dette av flere grunner. For det første ønsket vi å vise hensyn overfor informantene i forhold til å bruke deres tid i deres hektiske arbeidshverdag. En annen grunn var også for å få informantene til å føle seg trygge og komfortable i kjente omgivelser.

### **3.7.2.4 Dokumentasjon av intervjuene**

Alle intervjuene ble dokumentert ved hjelp av lydopptak og notater. Under intervjuene var det en intervjuer som stilte alle spørsmålene og den andre intervjueren hadde ansvar for å notere og bistå med oppfølgingsspørsmål i henhold til våre stikkord samt observere kroppsspråk til informanten. Begge som var tilstede under intervjuene tok opp på lydopptak for å sikre at det ikke skulle oppstå noen tekniske problemer og at vi med dobbel sikkerhet kunne sikre oss at intervjuene ble tatt opp.

Lydopptakene var essensielle for at vi skulle kunne transkribere intervjuene. Ulemper med lydopptak er at man går glipp av non-verbal atferd, eksempelvis ansiktsuttrykk eller usikkerhet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016). For å sikre at vi ikke gikk glipp av nonverbal-atferd noterte den andre intervjueren ned det som ble ansett som nødvendig. Det ble på måte en form av sikring fra vår side, og noe som kunne berike vår datainnsamling. Den non-verbale atferden ga oss mye innsikt når det kommer til spørsmålene vi stilte. Vi noterte at noen av spørsmålene opplevdes som uklare for informantene, og vi kunne på bakgrunn av det formulere de annerledes til de kommende intervjuene.

### **3.8 Dataanalyse**

Dataanalyse kan defineres som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer frem”. Analyse kan dermed forklares som en sorteringsprosess, der både analyse og tolkning kombineres (Askheim og Grenness 2019, 142). Dataanalyse er både det å kunne sortere ut, men også å kunne tolke og drøfte den dataen vi fått ut. I denne delen av metodekapitlet skal vi gå igjennom hvordan vi gått frem når vi analysert vår data. Med tanke på at vi brukt en kombinasjon av litteraturstudie og intervjuer, vil vi gjøre rede for hvordan vi gått frem når vi analysert de ulike datainnsamlingskildene.

#### **3.8.1 Transkribering**

Når det gjelder analyse av kvalitative intervjudata, starter dette vanligvis idet man skriver ut intervjuene man gjennomført, med andre ord gjennom transkribering. Ideelt sett skal det være en nøyaktig gjengivelse av hva som er sagt (Askheim og Grenness 2019, 144). Vi valgte å transkribere intervjuene ordrett, men utelot noen informasjon som ikke var relevant for vår undersøkelse. Hvis det var noe som var uklart i lydopptaket ble det notert i transkriberingsteksten som “noe uklart hva som blir sagt” eller lignende. Vi valgte å transkribere intervjuene direkte etter de ble gjennomført. Dette for å sikre at vi ikke skulle glemme noe, og miste noen viktige detaljer eller elementer som kunne bidra til å nyansere eller kaste lys over visse forhold. Med tanke på at vi brukte lydopptak, ønsket vi å transkribere lydopptakene så fort som mulig etter intervjuene. Dette for at vi skulle ha muligheten til å sette ulike utsagn eller kommentarer i riktig kontekst, noe som vi mener er essensielt og som ved utelatelse kunne svekket vår analyse og tolkning av materialet (Askheim og Grenness 2019, 144).

### **3.8.2 Innholdsanalyse av eksisterende tekster**

Når man bearbeider ferdig tekst, slik vi har gjort i vår litteraturstudie, foregår dette oftest deduktivt. Med dette menes at vi forsøker å avlede (dedusere) meningsinnholdet i tekstene vi analysert, noe som vanligvis skjer gjennom en innholdsanalyse (Askheim og Grenness 2019, 154). En innholdsanalyse beskrives som: “en metode som benytter seg av prosedyrer for å foreta gyldige slutninger fra en tekst” (Askheim og Grenness 2019, 154). Denne type analyse er vanlig brukt i kvantitative studier, men brukes likevel hyppig i kvalitative studier.

Forskjellen i kvalitative studier er at forskeren har en større frihet til å ta egne vurderinger og utvalg av tekster, og blir dermed mer subjektiv. I innholdsanalyser legges det stor vekt på reliabilitet, gjengivelse av observasjoner og påfølgende fortolkning av materialet (Askheim og Grenness 2019, 154).

Vi startet med å lese enorme mengder av relevante bøker, artikler og rapporter for å få en helhetsbilde av HRA. Dette gjorde vi også slik at vi kunne kartlegge hvilke bidragsytere som ble gjengitt i flere ulike tekster, og som styrket vårt utvalg av bidragsytere. Ut fra dette satte vi oss kriterier for hva vi skulle se etter i tekstene, og hvordan disse skulle tolkes. Vi så etter sammenhenger og eventuelle uenigheter blant bidragsyterne, og satte deretter kriterier for hva vi skulle analysere videre og hva som kunne berike vårt teorikapittel. Vi bearbeidet store mengder tekster, tok utdrag fra disse og tolket de, for å siden se hvordan de sto i kontekst til vår intervjudata.

### **3.8.3 Analyse av egne tekster**

Analyse av egne tekster får ofte et mer induktivt preg. Naturlig sett skjer dette på bakgrunn av at egne tekster vokser frem etter hvert som intervjuene gjennomføres og skrives ut. I takt med dette vokser også vår forståelse av teksten gradvis frem (Askheim og Grenness 2019, 150). Analysering av kvalitative data kan betraktes som en sirkulær prosess, der det ikke er noen start- eller stopp-punkt. En dataanalyse kan deles inn i tre steg: beskrive, kategorisere og binde sammen (Askheim og Grenness 2019, 146). Datainnsamlingen av våre transkriberte tekster må både analyseres og tolkes, slik at vi får frem vår empiriske forskning som kan være med på å besvare vår problemstilling.

Det aller første vi gjorde etter transkriberingen var å sette opp alle spørsmål fra intervjuguiden i et dokument. Deretter limte vi inn svarene fra respondentene til hvert enkelt spørsmål



(Askheim og Grenness 2019, 149). Vi satt her igjen med mengder av tekst, noe som førte til at vi måtte redusere data. Videre valgte vi å ta ut deler av informantenes svar, og fargekodet disse. Eksempel på hvordan dette foregikk: utfordringer med HRA i rødt, muligheter i grønt og strategisk HR i gult.

Vi valgte å beholde strukturen etter intervjuguiden, slik vi kunne sikre oss at vi fikk med all nødvendig informasjon fra de transkriberte tekstene. Dette var også noe vi gjorde videre i vår presentasjon av funn, for å tydelig kunne vise til hva informantene svart på spørsmålene og holde en struktur gjennom hele oppgaven. Her kunne man se hvordan informantenes svar skiller seg fra hverandre, og i hvilken grad de var enige.

Til sist satt vi igjen med en mengde data vi ønsket å føre videre til vår drøfting. Vi lagde en sammenfatning ut fra de ulike spørsmålene som senere presenteres i analysedelen under “presentasjon av funn”. Dette brukte vi videre som grunnlag for drøfting, når vi skulle sette dette opp imot det vi presenterte i våre oppsummeringer fra teorien med utgangspunkt fra en innholdsanalyse.

### **3.9 Etikk**

Etikk er læren om moral, og kan med andre ord enkelt forklares: “om hva som er rett og galt”. Forskningsetikk handler om de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Det handler primært om egen atferd å det å opptre redelig, om hensynet til forskningsobjektene gjennom informert samtykke og ikke føre de bak lyset og om å vise samfunnsmessig ansvar gjennom å vise til samfunnsmessige konsekvenser av forskningen (Askheim og Grenness 2019, 162). Vi har fulgt disse rådene og vært oppriktige mot våre informanter, noe vi også fått bekreftet ved å gi en introduksjon til hvert enkelt intervju og vist til samtykkeskjema. Vi har vist hvordan den innsamlede dataen behandles, og vært tydelig på å vise til deres rettigheter.

### **3.10 Anonymitet**

Vi valgte å anonymisere hele vår oppgave. Dette på bakgrunn av nye regler og retningslinjer for forskningsprosjekter. Hvis informantene nevnte navn, bedrifter, prosjekter eller lignende informerte vi om at det vil stå som “X” i transkriberingen. Dette for at det ikke på noen som helst måte skulle gå an spore informasjonen til noen av våre informanter. Vi har derfor vært nøye med konfidensialitet, og det har ikke blitt utlevert noen identifiserende informasjon i forhold til våre informanter.

### **3.11 Samtykke**

Før intervjuene ble gjennomført sendte vi ut informasjon som blant annet handlet om formål med studiet, omfang av intervjuet og hvilke temaer vi skulle innom. Dette valgte vi å gjøre på bakgrunn av at informantene da selv kunne avgjøre om de ville delta i intervju eller ikke. På den måten fikk vi bekreftet at informantene selv valgt å stille for intervju.

Til hvert intervju hadde vi med oss samtykkeskjemaer som innhold informasjon om formål med studiet, hvordan intervjuene skulle dokumenteres og anonymitetsaspektet. I tillegg retten til informantene å trekke seg når som helst hvis det skulle være aktuelt. Vi lot informantene lese gjennom dette og krysse av de ulike boksene, deretter ga de en skriftlig bekreftelse i form av dato og signatur. Vi så på hvordan samtykkeskjemaer tidligere blitt utformet, og anpasset dette formatet etter vårt innhold. Malen for vårt samtykkeskjema vises i vedlegg 2. Vi har ikke vedlagt noen signerte skjemaer, på grunn av anonymitet. Skjemaene finnes tilgjengelige i papirform hvis det skulle være behov for kontroll av disse.

### **3.12 Kvalitetssikring**

Et av de aller viktigste aspektene ved forskningsprosesser er å kunne kvalitetssikre dataene vi fått ut fra vår undersøkelse og litteraturstudie. Dette kalles vanligvis for validitet og reliabilitet. Det er begrep som brukes i kvantitative studier, men fungerer som et felles begrep for de kvalitative begrepene troverdighet/kredibilitet, overførbarhet, etterprøvbarehet og bekreftbarhet (Krumsvik 2015, 152).

#### **3.12.1 Validitet**

Validitet handler om i hvilken grad vi har undersøkt det vi skulle undersøke. Man skiller vanligvis mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om det er konsistens mellom funnene forskeren gjort og det teoretiske rammeverket, og omtales ofte som troverdighet/kredibilitet. Ekstern validitet handler om funnene kan generaliseres på tvers av sosiale settinger, og kalles i kvalitative studier ofte for overførbarhet (Krumsvik 2015, 152). Videre skal vi redegjøre for hvordan vi kvalitetssikret våre funn gjennom intern og ekstern validitet.

### *Troverdighet/kredibilitet (intern validitet)*

For å kunne sikre troverdigheten/kredibiliteten til våre funn har vi brukt triangulering. Vi har brukt både metodetriangulering, teoretisk triangulering og forskertriangulering.

Metodetrianguleringen ble brukt gjennom en kombinasjon av to metoder: litteraturstudie og intervjuer. Gjennom vår litteraturstudie i vår teoridel, kan vi vise til flere teoretiske perspektiver, og viser samtidig til ulike forskere innenfor tematikken av HRA. Vi kan dermed også sikre troverdigheten til våre funn gjennom teoretisk og forskertriangulering. Når vi bruker flere metoder, kan det styrke validiteten ved våre funn ved at man får flere holdepunkter og perspektiver (Krumsvik 2015, 157).

### *Overførbarhet (ekstern validitet)*

En måte å sikre overførbarheten for kvalitative studier er gjennom å ha et strategisk eller hensiktsmessig utvalg. Vi har tidligere i metodekapittelet gjort rede for hvordan vi gått til verks for å velge ut vårt utvalg. Vårt hensiktsmessige utvalg til intervjuene er med og styrker overførbarheten med tanke på at vårt utvalg presenterer en bredde i et vel så nytt fenomen.

Når det kommer til utvalg av litteratur til vår studie, valgte vi ut bidragsytere som blitt mye omtalt i litteraturen og forskning, og som viser en viss tyngde innenfor tematikken.

Vi har tydelig gjort rede for hvordan vi gått frem for å samle inn og analysere vår data, noe som representerer et overblikk over hele vår forskningsprosess, og argumentert godt for våre valg om hva vi gjort, og hvorfor vi gjort dem (Krumsvik 2015, 156).

### **3.12.2 Reliabilitet**

Reliabilitet er et annet ord for pålitelighet, som ofte omtales for *etterprøvbarehet* (Krumsvik 2015, 158). Kvalitative funn kan ikke etterprøves i den forstand, men man bruker likevel begrepet. Kvale (1997: sitert i Krumsvik “forskningsdesign og kvalitativ metode”) stiller krav til reliabilitet og pålitelighet gjennom det konkrete materialet, opptaksutstyr og det transkriberte materialet.

Når det kommer til intervjureliabiliteten er den ofte sammenkoblet til intervjueren. I intervjuguiden var vi nøye med å ha åpne spørsmål for å sikre at vi ikke “la ord i munn” på våre informanter. Som presentert under kritikk av forskningsprosessen (siste del i oppgaven), klarte vi ikke å unngå dette til en hver tid. Det var også tilfeller hvor vi måtte gi en grundigere forklaring på våre spørsmål, da ord eller formuleringer ikke var helt tydelige for våre informanter (Krumsvik 2015, 158). Dette kan skyldes både hvordan vi stilte spørsmålet eller

hvordan informantene oppfattet spørsmålene, noe som kan ha påvirket reliabiliteten til våre intervjuer. Vi benytter samme intervjuguide under alle intervjuene, noe som kan være med og motvirke for høy grad av subjektivitet og at vi hadde de samme målingsparametene (Krumsvik 2015, 159). Vi var også alltid minst to stykker som gjennomførte analyse- og kodingsarbeidet. Dette for å sikre at vi ikke tillot noen subjektiv tolkning eller forutinntatte meninger, noe som kunne skade reliabiliteten.

Vår teoridel består av flere teoretiske bidrag, forskere og rapporter hvor vi har sett på hvordan disse står i tråd med hverandre og/eller hvordan de spriker. Vi kan anta at litteraturen vi har presentert har en viss tyngde, da mange av bidragsyterne har samme synspunkter, noe som er med på å styrke reliabiliteten til vår teoridel. Vi har sett etter annen litteratur som kan gi alternative forklaringer, uten å ha funnet noe av relevans for vår litteratur (Krumsvik 2015, 157).

## 4.0 Presentasjon av funn

I følgende kapittel skal vi presentere våre funn fra dybdeintervjuene. Vi har delt opp kapitlet ut fra de ulike temaene som oppgaven bygger på samt strukturen fra vår intervjuguide. Vi vil redegjøre for funnene fra våre innledende spørsmål og våre hovedtemaer strategisk HR og HRA. De innledende spørsmålene har vi satt i siste delen sammen med HRA, da disse omhandler samme tematikk. Vi har valgt å trekke ut det som er mest relevant for senere drøfting og for å belyse vår problemstilling.

### 4.1 Strategisk HR

For å forstå informantenes innsikt i strategiarbeidet innad i virksomheter og hvordan HR bidrar til det arbeidet, stilte vi overordnede spørsmål koblet til strategi. Samtlige informanter mente at HR har begrenset eller for liten strategisk innvirkning i organisasjoner i dag, og at de bør ha en større strategisk rolle. Informant 1 uttrykker: *"cirka 80 prosent av HR-avdelingene har ingen rolle, annet enn i implementeringen. Skal jeg tippe, så er det kanskje 20 prosent som er involvert i en eller annen form av utarbeidelsen av strategien. Men de har en rolle, spesielt i implementeringen"*, noe som informant 5 underbygger gjennom *"jeg tror den er for begrenset. Hvis HR skal gjøre sin jobb på best mulig måte og også kunne bidra mest mulig i den strategien så må man være med helt fra starten"*. Informant 2 mener HR i sin bedrift er strategisk forankret, men at avdelingen ikke er med når strategien legges. HR legger en plan i etterkant. Informant 2 sier; *"vi tar tak i strategien og hva som er HR-konsekvensene og hvordan vi hjelpe for å sørge for å tiltrekke og holde på de riktige folkene for å nå strategien"*. Informant 5 mener at HR sin begrensede posisjon er en konsekvens av at avdelingen ikke er med i strategiarbeidet fra start, og at dette påvirker forventninger til avdelingen internt.

Gjennomgående hos alle informantene er at rollen til HR bør bli mer strategisk. Informant 4 uttrykker det tydelig med kun en setning: *"ja, de bør jo ha en større rolle"*. Informant 3 forklarer at han ikke har så god kjennskap til akkurat til hvilken rolle HR bør ha, men han sier: *"i mange tilfeller tenker jeg det er unaturlig at HR ligger på utsiden"*. Informant 1 forklarer at rollen bør være mer strategisk men at det kan være vanskelig for avdelingen å få en plass i det arbeidet, og uttrykker: *"men det er kanskje fordi at HR ikke er involvert i de her strategiske diskusjonene også da"*.

Informant 2 forklarer at rollen har endret seg over de seneste årene, og at det har ført til nye forventninger til HR; *“før var det personal, de betalte ut lønn og tok tak i disiplinærsaker og de bestilte kake dersom noen hadde et jubileum, hehe. Jeg oppfatter at HR i mye større grad nå forventes å være med på å utvikle organisasjonen”*. Informant 1 forklarer at rollen til HR ikke har forandret seg veldig mye de seneste årene. Informanten sier: *“HR endrer seg vanvittig sakte”*. Informanten mener grunnen til dette kan være måten man utdanner HR-folk på i dag, og mangel på god teori knyttet til strategi innenfor HR. Informanten forsterker dette gjennom å forklare: *“den strategiske forståelsen til HR er litt sånn der, alt er litt ullent, fordi jeg opplever at en del av bøkene som handler om HR-strategi ikke gir en konkret måte å jobbe på, det er litt vagt. Jeg synes det er litt rart, siden man har snakket om det så lenge, at det ikke har kommet mer rene strategiverktøy for HR og prosesser som ligger på linje med det man finner i strategifaget ellers, som for eksempel balance scorecard, som kom i 1989”*.

Informant 2 og 4 forklarer at rollen har endret seg. Informant 4 vektlegger eksterne makroøkonomiske endringer, og hastigheten på disse som en årsak. Informanten forklarer dette gjennom utsagnet: *“Hvilken kompetanse behøver vi, og det vet man jo ganske sjeldent nå, hva man trenger om 5 år, for skiftene skjer så raskt. Så det er litt utfordrende, men det gjør at skiftet mot at HR er viktig i toppledergruppen blir større”*. Dette er noe informant 2 underbygger gjennom: *“Endringstempoet har gått opp og HR har mange av de kompetansene som skal til for å sørge for at det går an å endre se”*.

I tillegg hevder informant 5 at nye system og samhandlingsverktøy har gjort det mulig for HR å være mer strategisk enn tidligere. Informanten mener HRA kan være en del av dette; *“det kan være gjennom analytics og andre ting, hva slags kompetanse er det vi trenger?”*.

Flere av informantene forklarer at både rollen til HR vil bli mer strategisk og at forventningene til HR sitt arbeid vil bli mer koblet til utvikling og endring. Informant 2 forklarer: *“jeg oppfatter at HR i mye større grad nå forventes å være med på å utvikle organisasjonen. Og være med på å hjelpe til og støtte i omorganiseringsprosjekter”*, noe som informant 5 underbygger gjennom utsagnet: *“HR skal ta den rollen som en endringsagent, være den som er en bidragsyter til å dreie organisasjonen sammen med selvsagt ledere, men alle de tingene vi gjør for å få organisasjonen til å fungere bedre”*. Informant 5 forklarer også at bruk av HRA kan være en bidragsyter til å få organisasjoner til å samhandle bedre enn tidligere, og er noe som forventes av HR i fremtiden. Informant 4 sier at man står i et skifte

der bruk av data generelt kommer til å være essensielt. De gamle Excel-listene viskes ut med hjelp av moderne programvare. Informanten forklarer; *“det har blitt et skifte i at man skal ha mer analytics, man skal ha big data, eller jobbe med data generelt”*, noe som informanten også mener kommer kreves mer av i fremtiden. Informant 5 forklarer også at man ikke må glemme hygienefaktorene som lønn og arbeidsvilkår. De må fungere 100% før man begynner å bli mer strategisk.

## 4.2 HR Analytics

Når informantene skulle beskrive begrepet HRA nevnte samtlige at det omhandler menneskerelatert data i virksomheter. Når det kom til videre beskrivelse var det et større gap i svarene. Tre av våre informanter tillegger beskrivelsen et endringsaspekt. Informant 1 sier: *“De fleste definisjonene har på en måte ikke med denne biten som handler om endring og derfor tror jeg fokuset på HRA ofte er kanskje litt for mye på data og litt for lite på storytelling”*. Informant 2 er med og underbygger dette gjennom å peke på at HRA ikke er analytics hvis det ikke besvarer et spørsmål eller fører til en endring og sier *“hvis det ikke fører til noe så er det ikke analytics, da er det en rapport som havner i en skuff”*. Svaret fra informant 5 er relativt likt og legger vekt på at det å gjøre en analyse i seg selv ikke er nok, det må føre til noe og at det er en endringsprosess. To av respondentene viser til viktigheten av å ikke bare tenke på HRA som en HR-aktivitet, det må kobles sammen på forretningsnivå med andre avdelinger. Informant 1 gir et klart svar på dette gjennom å påpeke *“HRA uten data utenfor HR, er egentlig per definisjon ikke HRA, etter min definisjon”*.

Vi ønsket å få innsikt i hva informantene mener formålet med HRA bør være. Likt forrige spørsmål fikk vi også her flere ulike svar. Informant 1 sier det ikke handler om mye mer enn å påvirke business, noe informant 3 også er enig i og sier: *“det bør jo gi vinning, ROI”*. Informant 2 mener HRA har et formål om å fatte mer faktabaserte beslutninger, både innenfor og utenfor HR. Videre sa informant 3 at: *“man kan ikke bestemme seg for å drive med noe og tillegge det en hensikt eller mening, må prøve å tenke på det litt motsatt, vi har en del problemer eller utfordringer og hva kan det hjelpe oss med?”*. Det vil si at man ikke kan tilskrive HRA et formål om man ikke vet hva det skal brukes til. Informant 5 mener formålet med HRA må være å sikre virksomheters største innsatsfaktor (menneskene), og hvordan man må strebe etter å få disse så produktive som mulig. Han tillegger også: *“formålet er å forstå hvorfor vi havner i en del negative situasjoner slik vi kan gjøre noe med det.”*

Samtlige informanter mener at HRA i liten grad praktiseres i Norge i dag. Tre av informantene nevner at HR stort sett kun har startet med enkel rapportering (nivå 1). Informant 3 sier: *“det virker som man har god kontroll på «the basic», som sykefravær, overtid osv”*, men at man ikke har kommet så mye lengere enn det. Samtidig mener informant 2 at det finnes en stor interesse for det, men at HR ikke helt vet hvordan man skal bruke det, og peker igjen på mangel av kompetanse. Et sitat som forsterker dette: *“nå skal HR prøve seg på noen tall, la oss se om de får det til”*. Informant 4 peker på at Skandinavia, kontra et land som USA, *“er redde for big data, men også det å måle ting hardt med tall”*, og mener dette kan være med å påvirke hvorfor HR ligger bakpå med HRA. Informant 5 mener HR må begynne et sted, om det så må være en enkel analyse, vil det være *“den spe begynnelsen, når først lederen ser at det kommer noen interessante analyser, vi får noen interessante ting vi kan agere på, da vil de ha mer”*, og tillegger at HR ikke bare kan starte med en vanlig HR-bakgrunn, HR må *“by på seg selv”* og tørre å ta steget videre mot analyser. Informant 1 mener at HR savner en form for salgskompetanse og ikke helt tørr å begynne med HRA. Videre sier informant 1 at HR har bra data tilgjengelig, men at selvtilliten på området er fraværende.

På spørsmålet som omhandlet Analytics overordnet (BA) var det noen av informantene som trengte en ytterligere forklaring på spørsmålet. Etter en nærmere forklaring fikk vi svar fra alle, og mange av svarene var like. Informant 1 svarte: *“Det virker som at finans kommer først, så kommer marked etter, også kommer HR etter der igjen, alltid 5 år bak”*. Informant 4 uttrykker seg likt og tillegger at: *“det har alltid vært enklere for dem, for alt er tall (...) så kommer HR litt sånn diltende etter”*. Når vi spurte om hvorfor de tror HR havnet bak de vanlige kvantifiseringsfunksjonene mente informant 1 at det kan komme av at andre funksjoner har et bedre datagrunnlag enn HR.

Informant 2 peker på at forskjellen mellom HR og en klassisk kvantifiseringsfunksjon, er at analytics ikke er en integrert del av HR, slik det for eksempel er i en markedsavdeling. Videre påpeker informant 2 at HR heller ikke innehar det samme kompetansesettet som andre klassiske analyseavdelinger og viser til ulike utgangspunkt i forhold til utdanninger. Informanten mener mange som jobber i HR i dag ikke har en formell utdanning, og at de HR-utdanninger som finnes i dag inneholder mindre analytics enn gjennomsnittet. Det er ikke bare et gap i kompetanse men også i måten man jobber på og hvilke krav som stilles. Informant 3 mener HR har havnet bakpå, da HR ikke har hatt det samme behovet som



eksempelvis salgsavdelinger som kun drives av tall og analyser og at HR på den måten heller ikke investert i det. Informant 5 mener at BA og HRA har behov for de samme tingene og at man kan *“legge alt i en kurv”*.

Når vi stilte spørsmålet som tok utgangspunkt i Bhattacharyya sin modell, måtte vi ved flere tilfeller spesifisere hva vi mente med de ulike nivåene. Vi kunne videre se at alle informantene svarte at norske virksomheter befinner seg på nivå 1, enkelt rapporteringsnivå. Samtidig forteller informant 2 om egen bruk av HRA og viser til bruk av prediktive analyser i sin bedrift. Informant 1 mener det er mange som etterspør prediktive analyser, men kun på bakgrunn av at det er et *“buzzword”*, og ikke noe de egentlig har kjennskap til. Informant 1 mener videre at det er veldig få som er modne nok til mer avanserte analyser og sier: *“jeg tørr å vedde penger på at HR ikke bruker prediktive analyser innen fem år”*.

Informant 2 peker på at bruken av HRA drar i en retning av et kompetanse-sett som HR tradisjonelt sett ikke har. Informant 2 sier: *“istedenfor å ansette noen som kan statistikk og lære dem lite HR, prøver man å få HR-folk å lære seg statistikk og analyser, og det er vanskelig for mange”*. Videre mener informanten at HRA må forankres i bedriften og ikke se HRA som *“noe som HR roter med på egen hånd og håper at bedriften vil høre i etterkant”*. Informant 5 underbygger dette ved å peke på viktigheten at HR må få mer troverdighet i forretningsmessig kontekst. Videre sier informanten at HR må finne måter *“å komme gjennom muren”* på, for å så gi virksomheten en smakebit som vil åpne opp for en større interesse for HRA. Informant 4 peker på at HR alltid har *“brydd seg om mennesker (...) og ikke harde tall”*. Informanten mener det har ført til at HR har vanskeligheter med å måle HR-aktiviteter, og er for redde for å sette *“folk i bås”*. Informant 1 viser til en problematikk som bunner i det strategiske spørsmålet til HR, hvor HR ikke klarer å sette sine ting i en sammenheng, og finne spørsmål som er verdt å besvare. Informanten mener også at HR må få på plass en del ting, før man kan starte med avansert bruk av HRA, og sier at det også kan være vanskelig å kunne predikere en del ting.

Informant 1 forklarer også at det er mange HR-avdelinger som stopper opp når de må snakke med andre folk internt organisasjonen og at utviklingen av analyser og kompetanser innenfor HR tar tid. Mange av informantene mener HR ikke er modne nok til å utføre prediktive analyser, mens informant 1 forklarer at strategiske analyser (nivå 2) og det å se sammenheng mellom ting praktiseres. Informant 2 forklarer at man må skape den etterspørselen av analyser

internt i organisasjoner. Informanten mener man bør finne en interessant i virksomheten som kan være med på å “selge inn” resultatet av samarbeidet med HR; *“jeg har hatt et samarbeid med HR, dette er det vi har funnet ut og dette kommer vi gjøre med det”, da skaper man den etterspørselen. Så det er å finne det ene gode prosjektet, da begynner snøballen å rulle”*

To av våre informanter nevner at teknologi vil være med på å utvikle HRA i tillegg til å være en viktig innsatsfaktor for at virksomheter skal begynne å bruke mer avanserte analyser. Informant 1 sier *“dette skjer før HR blir business-folk”*, og poengterer at det er teknologien som vil drive utviklingen av fenomenet. Flere informanter mener HRA som fagområde vil utvikles som en naturlig følge av at utdanningsløpene oppdateres, hvor HRA vil være en integrert del. Informant 2 uttrykker: *“så HR får det som en del av sin tankegang”* og at det skal *“ligge i ryggmargen”*. Informant 4 mener det vil være mange unge mennesker som vil jobbe med HRA fremover, noe som blir naturlig etter en oppvekst som blant annet har vært preget av data. Informant 1 mener HRA ligger lenger frem i tid, på bakgrunn av at HR som funksjon hatt en sen utvikling og sier: *“hvis utviklingen og kompetansen er lineær, er det ikke sikkert at jeg får oppleve det under min levetid”*. Informanten mener på den andre siden at det ikke er mange “moderne HR-folk” som er aktive i arbeidslivet i dag, og at dette kan være med å sette stopp for utviklingen av fenomenet.

Informant 5 er på den andre siden positiv til utviklingen og mener bruk av analyser og tall gjennom HRA som beslutningsvitenskap *“er fremtiden”*. Informant 2 viser også til at det må stilles andre krav til HR, hvor man må ha et analytisk mindset, som resulterer i at man går bort fra gammel praksis og bruker HRA slik at HR kan *“svare for seg”*. For at HRA skal få gjennomslag må det prioriteres, mener informant 3, og påpeker videre at man må se HRA som en langsiktig investering, fremfor en inntektsstrøm. Mange av informantene er positive til utviklingen av HRA som fagområde, men et sitat fra informant 3 kan være med og forklare nåsituasjonen for fenomenet: *“kan det bli mindre?”*.

#### **4.3 utfordringer – hva kreves av HR?**

Fire av informantene nevner at en utfordring med HRA er manglende kompetanse og ferdigheter hos HR. Informant 4 forklarer at HR ikke har den kjennskapen til rapportering og analyse som trengs for å kunne arbeide med HRA. Informant 2 sier; *“Så istedenfor å ansette noen som kan statistikk og analyse og lære dem litt HR så prøver man å lære HR folk til å lære seg statistikk og analyser, og det er vanskelig for mange”*. Samtidig hevder informant 1,

2 og 5 at mye av den manglende kompetansen bunner fra utdanningsinstitusjonene. Informant 2 forklarer *“men på HR så har vi litt mer sånn ”personale damer” som kanskje ikke har noen formell utdanning i det hele tatt”* og er noe som informant 1 underbygger gjennom *“Man lærer det heller ikke på skolen”*. Informant 5 går mer i dybden og forklarer; *“ må man begynne på bunn med hvordan folk utdannes, altså nå har det blitt et veldig løft i utdanningsnivået på HR folk, gjennom bachelor- og masterstudier som ikke fantes før, men den burde blandes med en god porsjon strategi og forretning også”*. Informant 2 forklarer også at ledelsen må stille andre krav til HR og at man bør sette andre krav til kompetanse når man rekrutterer til HR-avdelingen.

Flere av informantene forklarer at HR sin evne til å snakke forretningsspråk og samhandle med andre avdelinger er dårlig og en stor utfordring. Informant uttrykker det eksplisitt *“du kan ikke bare sitte der med HR-hatten din og snakke om HR (...) du må gå inn å utfordre på andre forretningsområder også”*. Informant 4 underbygger dette og forklarer at informantens arbeidsoppgaver fremst handler om å være en oversetter mellom HR og IT, og mener HR har liten forståelse for å sette tall på det myke og menneskelige.

Fire av informantene mener at tilgjengeligheten og kvaliteten på data er en stor utfordring for arbeidet med HRA. Informant 3 forklarer både at bedrifter generelt har vært dårlig på å samle inn menneskerelatert data, noe som informant 4 forsterker og poengterer gjennom at mange bedrifter har dårlige datagrunnlag. Informant 1 derimot opplever en stor datatilgjengelighet i bedriftene og uttrykker; *“Det er så mye data som bare ligger der, så jeg synes det er rart at man ikke prøver å koble det”*.

Informant 1 redegjør for at en av utfordringene koblet til HRA er HR sin manglende samhandling med flere avdelinger i organisasjonen. Informanten sier *“Jeg kjenner en som sa til meg at det beste med jobben min er at ingen andre er avhengig av meg”* og *“jobber du i en HR avdeling er du ganske lite i kontakt med resten av organisasjonen. Det er min erfaring, også fra da jeg jobbet i HR”*. Noe som kan ses i sammenheng med informant 2 sitt utsagn *“en annen ting er den forankringen i bedriften, som er så viktig, det eierskapet, at det ikke bare er noe som HR sitter å roter med på egenhånd og håper at bedriften vil høre på dem i etterkant”*, her forklarer informanten at relasjon med andre og tiltroen internt er avgjørende for å lykkes med HRA.

Mange av informantene mener også at formålet eller hensikten med å starte med HRA ikke bør ligge i selve analyseverktøyet, men i et problem eller en utfordring hos bedriften.

Informant 3 forklarer det må investeres i HRA, og det må være en prioritet. Informanten uttrykker: *“man kan ikke bestemme seg for å drive med noe og tillegge det en hensikt eller mening, man må prøve å tenke på det litt motsatt, vi har en del problemer eller utfordringer og hva kan det hjelpe oss med? Også bruker vi data på folk og deres performance og andre faktorer der hvor det gir mening”*. Informant 5 underbygger dette med å si at arbeidet med HRA må starte med et forretningsmessig problem og ikke bare det at man har tilgjengelighet på data.

Informant 3 forteller at man må være ydmyk mot svakheter i eget datasett, og at respekt for dårlig kvalitet i data er essensielt. Informant 4 forklarer også at HR har vært dårlig på å tallfeste egen data. Informanten mener man har vært redd for å måle menneskerelatert data, og uttrykker: *“HR har tidligere vært sett på som bløte og mye synsing, og hatt lite tall på det, lite nummer på ja ROI, hva får vi igjen for de årsverkene vi legger igjen”*.

4 av informantene sier etikk og personvern vil være en av de største utfordringene koblet til HRA. Informant 5 uttrykker, *“Man kan analysere seg til døde, men det er riktig bruk”* og informant 4 legger stor vekt på fallgruver koblet til regelsettet i teknologien; *“hvis du skal gå inn å analysere og se ”hvordan ser den ideelle medarbeideren ut” og bruker egne data så forsterkes de biasene som ligger der. Da ansetter man hvite menn som ledere. Det ligger en del fallgruver der”*. Det understøttes med informant 2 utsagn: *“Så jeg er redd for at noen tar en snarvei, lar vær å lære seg statistikk og lar en robot fikse det, det tror jeg kan bli en utfordring. Vi må skjønne teknologien vi bruker”*.

Informant 1, 2 og 4 forklarer at strengere eksterne krav til GDPR og personvern vil sette begrensninger for bruken av HRA. Informant 2 forklarer også at bruken av HRA ikke skal overdrives og at balanse er viktig; *“mengden informasjon øker også har du GDPR og personvern på andre siden. Å finne en god balanse der sånn, for begge deler kan gå galt”*.

Informant 2 forklarer også at det ikke kun er kompetansen til selve HRA-systemet og analysene som kreves, men også at evnen til å kommunisere og at skape en historie (storytelling) rundt analysene og tallene er avgjørende for å lykkes. Informant 1 sier de etterspør “business-konsulentene” i arbeidet med HRA, akkurat for den selgende-

tilnærmingen; *“En Deloitte-konsulent hadde nok funket veldig bra. Som er vant til å selge inn ting, som er vant til å snakke med andre utenfor HR. Det hadde nok gjort susen”*.

Informant 3 forklarer videre at mye av utfordringene koblet til HRA er investeringer internt og hos ledelsen. Informanten uttrykker *“både brand og produkt blir jo bare mer og mer kompetitivt, og da vil det jo drives frem et større behov for, for eksempel marketing og digital marketing, men det har ikke ligget det samme presset på HR”*.

#### **4.4 Muligheter – hva kan det generere for HR?**

Når det kom til muligheter med HRA, var det en stor enighet blant informantene. Flere av informantene nevner at HRA vil påvirke ROI av human kapital. Informant 2 sier: *“Det går mye penger inn i HR, penger som hvis det blir anvendt riktig, er jo virkelig nødvendig for at bedriften skal lykkes og nå målene sine, og få mest mulig ut av den viktigste ressursen sin, som er menneskene”*. Informanten tror samtidig mye av pengene som brukes, ikke brukes på de riktige tingene. Informant 1 nevner HRA som en måte å *“påvirke business rett og slett”* og utfyller svaret med at HRA vil skape bedre og mer lønnsomme arbeidsplasser.

Fire av våre informanter sier HRA vil øke HR sin troverdighet i virksomheter. Informant 1 forteller at HRA vil sette *“HR på kartet”*. Informant 4 forsterker dette gjennom å konstatere at HR vil *“ha noe å slå i bordet med”*, og viser til at dette kan medføre at HR går bort fra de *“softe”* tingene som HR ellers kanskje sitter med. Dette poengteres ytterligere av informant 1: *“med analyse har du mulighet til å bevise noe”*. Om man klarer å bevise innvirkning av ulike tiltak, mener informant 1, at dette må tas imot positivt fra ledelsesgruppen.

Tre av våre informanter nevner effektivitet som en mulighet med HRA. Informant 2 belyser det gjennom å vise til at HR kan bruke analytics for å effektivisere vanlige HR-praksiser, sånn som læring og kompetanseutvikling, og sier: *“hvordan gjør man dette mest effektivt? Hvor er gapet, hvilke type stillinger og type kompetanse trenger vi? Det å få opp tall på dette gjør at man mye enklere kan støtte bedriften”*. Informanten tillegger at bruk av HRA vil lede til mer fleksibilitet når det kommer til kompetansemobilisering, og belyser dette gjennom å sette spørsmålstegn ved: *“hvordan får man tak i de riktige menneskene og satt dem sammen hvis man ikke har noen analytics på dette?”*. Informant 4 viser til hvordan et verktøy som HRA kan medføre at HR som funksjon fraskrives mange av de *“kjedelige oppgavene”*, og tillegger *“jo mer data man har, desto mer kan man digitalisere og robotisere”*. Informant 5 nevner at

klassiske HR-aktiviteter, sånn som kompetanse og rekruttering, vil ha en egen underliggende analysedel, og sier: *“alt det basice kan vi bruke boter eller AI til”*.

En annen mulighet som nevnt fra våre informanter er hvordan bruk av HRA vil styrke HR sin strategiske posisjon. Informant 5 forklarer HRA som: *“en arena for at vise vårt strategiske bidrag”*, der man tar utgangspunkt i en forretningsmessig problemstilling og ser på egen data og hvordan det stemmer med forskning. Noe som vil gi økt innsikt, og muligheter for å komme med anbefalinger. Informant 1 mener at HR må finne noen *“lavt hengende frukter”*, for å skape den første oppmerksomheten som gjør at de kommer i ledergruppenes søkelys, noe som vil åpne opp for dialog. Informant 2 sier: *“jeg tror det kan gi mer troverdighet, økt profesjonalitet, at vi kan bli en strategisk partner som folk stoler på og føler at bringer verdi utover det at folk får lønnen sin. Så det er noe med å løfte oss opp til å bli en likeverdig partner rundt bordet i ledelsesmøtene”*. Informanten mener videre at HR må se på de store spørsmålene som påvirker virksomheten, se på hva som skal til for å nå målene sine, og hvordan HR kan bidra med det, og avslutter med: *“og der bør HRA ligge”*.

## 5.0 Drøfting

For å kunne besvare vår problemstilling vil vi i denne delen av oppgaven sette våre funn fra intervjuene opp mot teori. Vi har valgt å disponere vår drøfting ut fra våre to underliggende faktorer: strategisk HR og HR Analytics.

### 5.1 Strategisk HR

I takt med samfunnsutviklingen har kravene til HR-funksjonen endret seg og det har blitt rettet større fokus på HR som strategisk partner (RBL Group 2017). Kort fortalt har HR gått fra være en administrativ funksjon med fokus på personal, til å bli en avdeling som jobber mer strategisk (PWC 2017). På den andre siden mener Allen (2015) at mange fremdeles anser HR som en administrativ funksjon, med liten eller ingen strategisk innvirkning. Fire av informantene mener HR funksjonen har endret seg, og nevner blant annet at makroøkonomiske endringer og nye forventninger til HR kan være årsaker til dette. Informant 2 understreker dette og sier; *“endringstempoet har gått opp, og HR har mange av de kompetansene som skal til for å sørge for at det går an å endre seg”*. Informant 1 er på lik linje med Allen (2015) mer kritisk til HR sin utvikling. Informanten opplever at *“HR endrer seg vanvittig sakte”*, og mener mangel på utdanning og kvalitet i teoretiske bidrag innenfor HR-strategi, kan være årsaker til dette.

Samtidig er det interessant å se at samtlige informanter mener HR *har* en begrenset eller for liten strategisk innvirkning i virksomheten i dag, men at alle mener de *bør* ha en større rolle. Informant 1 problematiserer dette gjennom å si: *“Men det er kanskje fordi at HR ikke er involvert i de her strategiske diskusjonene”*. Basert på dette går det an å stille spørsmål om hvor mye HR-funksjonen egentlig har endret seg, og i hvilken grad HR-funksjonen har beveget seg fra en administrativ funksjon til en avdeling som jobber mer strategisk. Blant våre funn ser vi at to av informantene har ulike syn på hvilken rolle HR har i strategiarbeidet i virksomheter i dag. Informant 2 sier: *“Vi tar tak i strategien og hva som er HR-konsekvensene og hvordan kan vi hjelpe for å sørge for å tiltrekke og holde på de riktige folkene for å nå strategien”*, og tillegger at HR først involveres etter at den overordnede strategien er satt. Informant 5 sier på den andre siden: *“hvis HR skal gjøre sin jobb på best mulig måte og også kunne bidra mest mulig i den strategien så må man være med helt fra starten”*. Disse to sitatene trekker i forskjellige retninger, der den ene mener HR kan kobles på i etterkant, mens den andre mener det er essensielt at HR er med fra starten av i strategiarbeidet. Sett i lys av teorien må HR-strategien samhandle med overordnet strategi og mål (Kuvaas og Dysvik

2016), noe som stemmer overens med begge utsagnene, uavhengig når i prosessen HR involveres. Lawler (2003) og Mikkelsen og Laudal (2016) mener man må kunne måle effektene av ulike tiltak og se på forholdet mellom HR-praksiser og verdiskapningen i virksomheten, for å kunne bemerke seg som strategisk partner. Ingen av våre informanter nevner dette eksplisitt. Dermed kan man vurdere hvorvidt man kan sikre at HR er en strategisk partner.

Vi ser at flere av våre informanter forklarer at rollen til HR vil bli mer strategisk og forventningene til HR sitt arbeid vil bli mer koblet til utvikling og endring. RBL Group (2017) mener kompetanse innenfor teknologi og analyse har fått større betydning, noe som Lawler (2003) underbygger. Lawler (2003) peker på at HR ikke kan definere seg som strategisk, uten å ha kompetanse på disse områdene. Informant 4 mener HR står i et skifte der bruk av data generelt kommer til å være essensielt, der gamle Excel-lister vil viskes ut og erstattes med moderne programvare.

McKinsey Global Institute (2016) konkluderer med at vi bor i en verden som er hundre prosent datadrevet, noe som påvirker hvordan organisasjoner driftes i dag. I tråd med dette har også krav til utvikling innenfor HR-avdelingen endret seg. Avdelingen har i større grad blitt fraskrevet de administrative oppgavene, noe som har frigjort tid, slik HR kan arbeide mer strategisk (PWC 2017). Sett i lys av vår empiri, forklarer flere av informantene at HR sin strategiske rolle fortsatt er begrenset. Hvis store deler av de tradisjonelle arbeidsoppgavene til HR automatiseres og digitaliseres, må HR-funksjonen utvikle seg på nye områder. Samtidig forklarer informant 5 at hygienefaktorer, sånn som lønn og arbeidsvilkår, må være på stell før man kan rette et fokus mot å bli mer strategisk. Sett i lys av teorien kan man anta at slike oppgaver til dels vil automatiseres, noe som igjen åpner opp for strategiske muligheter for HR.

Et utsagn fra informant 2 belyser forventningene til dagens HR: *“før var det personal, de betalte ut lønn og tok tak i disiplinærsaker og de bestilte kake dersom noen hadde et jubileum, hehe. Jeg oppfatter at HR i mye større grad nå forventes å være med på å utvikle organisasjonen”*. Utsagnet er med og underbygger det teorien sier om nye forventninger til HR. Nå som organisasjoner digitaliseres og blir mer datadrevne, bør HR følge med på denne utviklingen. Teori viser mange organisasjoner har et HRIS-system, noe som indikerer til at HR har gode forutsetninger for å følge med på utviklingen. Samtidig belyser Scholz (2017) at



HR-ledere i liten grad klarer å bruke systemet til strategiske formål. Vår empiri viser til enighet rundt det at HR bør ha en større strategisk rolle, men at de fremdeles ikke har det. Med mye frigjøring av tid, tilgjengelige systemer og nye forventninger til avdelingen, spør vi oss hva som faktisk skal til for at HR kan utvikle seg og bli den strategiske partner som kreves i dagens moderne og datadrevne arbeidsliv.

## 5.2 HR Analytics

HRA er som kjent en integrert del av den overordnede tematikken omkring BA. Informant 5 er enig i dette og nevner at BA og HRA har behov for det samme, og at man kan *“legge alt i en kurv”*. Teori og vår empiri samsvarer i det at det ligger i samme kurv, og at HR i motsetning til avdelinger som finans, salg og marked, har havnet lenger bak (Huselid 2018, 680). Dette fører oss videre til å se på hvorfor nettopp HR havnet bak de mer tradisjonelle kvantifiseringsfunksjonene. Informant 2 peker på at en av årsakene kan være at Analytics ikke er en integrert del i HR-funksjonen, slik det for eksempel er i en markedsavdeling, og legger til: *“på HR så har vi litt mer sånn ”personale damer” som kanskje ikke har noen formell utdanning i det hele tatt”*. Informanten viser videre til ulike utgangspunkter i utdanningsløpene når det kommer til finans, salg og marked kontra HR. Informant 4 forklarer også dette gjennom å vise til at tall har vært en naturlig del av deres yrkesfaglighet og utdanning, noe som HR mangler.

HRA er som nevnt i vårt litteraturutvalg et vidt begrep med flere titler og beskrivelser. Felles for de ulike beskrivelsene av fenomenet er at det har fokus på bedre beslutninger for å kunne nå organisasjonens forretningsmessige mål. Tre av våre informanter forklarer at HRA må føre til noe, og tillegger et endringsaspekt til sin beskrivelse av fenomenet. Informant 2 er med og underbygger dette gjennom å peke på at HRA ikke er Analytics hvis det ikke besvarer et spørsmål eller fører til en endring og legger til: *“hvis det ikke fører til noe så er det ikke analytics, da er det en rapport som havner i en skuff”*. To av informantene mener HRA ikke kan anses som Analytics hvis det ikke kobles sammen med annen data utenfor HR. Vi ser store forskjeller mellom vår empiri og teori i når det kommer til å beskrive HRA. Dette kan ses i lys av at fenomenet er relativt lite praktisert både når det kommer til forskning og hva informantene forklarer. Samtidig viser teori en tydelig forståelse over at fenomenet skal generere bedre beslutninger som igjen skal påvirke business, men dette kommer ikke klart frem fra våre informanter når de skal beskrive HRA.

For at HR skal kunne utvikle seg innen HRA, vil det være fordelaktig at det er en felles forståelse for begrepet, og hvorfor det bør anvendes. Spredningen blant informantenes beskrivelser sett opp mot teorien, er med og belyser at HRA verken har en standardisert definisjon eller formål.

Når det kommer til ulike typer av analyser, finnes det som kjent flere ulike tilnærminger med ulike navn, modeller og nivåer. På en annen siden vises det til uavhengig av modell, starter HRA med deskriptive analyser, og ender opp med prediktive analyser. Mye av den presenterte teorien kommer fra internasjonale bidrag, men vi synes likevel det var interessant å se på hvordan våre informanter illustrerte situasjonen her i Norge. Som sagt måtte vi i noen tilfeller spesifisere hva vi mente med “ulike nivåer” av analyser og dette kan være med å speile at noen ser HRA som et nivå, mens det i teorien vises til flere ulike typer av nivåer av analyser.

Når det kommer til bruk av de ulike nivåene kan vi se flere likhetstrekk med det som presenteres i internasjonal litteratur og forskning. Samtlige informanter mener norske virksomheter ikke har kommet mye lenger enn til “*enkel rapporteringsnivå*” (deskriptive analyser), hvor utsagnet “*temmelig tynt*” underbygger dette. Her samsvarer vår empiri og teori. Deloitte (2014) forklarer at mange organisasjoner som investerer i HRA kun utfører deskriptive analyser. Deskriptive analyser er som å se i bakspeilet, og er ikke analyser som er strategisk forankret (Bhattacharyya 2017, 45). Informant 1 gjennomfører ofte strategiske analyser (et annet navn for korrelasjonsanalyser) i sine konsulentoppdrag, men opplever resultatene fra analysene ofte stopper opp i HR-avdelingen. Informanten tror dette har å gjøre med avdelingens manglende relasjon til andre folk internt, og uttrykker “*jeg mistenker at de er ukomfortable med å snakke, det er silotankegangen, det å blande seg inn i andre avdelingers data å sånn*”. Dette kan ses i sammenheng med eksemplet som er presentert i teorien, der detaljhandel Lowe’s korrelerte HR-data og salgs-data som ga verdifull innsikt for virksomheten (Coco, Jamison og Black 2011). Dette er noe som tydeliggjør at HR må ha tilgang til flere avdelingers data for å kunne gjennomføre verdiskapende korrelasjonsanalyser.

Hva gjelder prediktive analyser, forklarer informant 1 at virksomheter etterspør prediktive analyser, men på bakgrunn av at det er et “*buzzword*” og egentlig ikke noe virksomhetene har noe kjennskap til. For å sitere informanten: “*jeg tør å vedde penger på at HR ikke bruker prediktive analyser innen fem år*” og mener videre at det er få som er modne nok til å

gjennomføre mer avanserte analyser. Dette er med og forsterker hva informanten tenker om framtidsutsikter for HR og bruk av prediktive analyser. Samtidig viser informant 2 til egne praksiser, hvor man tatt i bruk prediktive analyser, noe som er med og viser at det faktisk brukes.

For å kunne gjennomføre prediktive analyser kreves det avansert statistisk kunnskap, kompetanse til å bruke analysene og en god del erfaring (Edwards og Edwards 2016, 2; Bersin 2014). Ut fra vår empiri ser det ut til å være på mange av disse områdene HR-profesjonelle sliter. To av våre informanter er med og forklarer hvorfor HR ikke kommer lenger opp i avansementet, og peker på at det er en kompetanse som HR tradisjonelt sett ikke har, og sier: *“istedenfor å ansette noen som kan statistikk og lære dem lite HR, prøver man å lære HR-folk å lære seg statistikk og analyser, og det er vanskelig for mange”* og *“hvis utviklingen og kompetansen er lineær, så er det ikke sikkert jeg får oppleve det i min levetid”*, dermed kan det tenkes virksomheter ikke klarer å presentere særlig mer enn enkel rapportering, ut fra den kompetansen HR besitter per i dag.

Med utgangspunkt i den endringsdyktige verden organisasjoner opererer i, vil det være en essensiell kunnskap å forutsi og vise til tenkbare scenarioer, gjennom bruk av prediktive analyser. Teorien viser hvordan prediktive analyser kan være med å planlegge strategiske aktiviteter. Med tanke på hva teori og empiri sier når det kommer til HR sin strategiske rolle, og hvordan den må utvikles, kan det tenkes at prediktive analyser vil bli et bidrag til dette. Samtidig må man være realistisk, og se på hva teori og empiri sier. Til tross for at mange HR-funksjoner sliter med å avansere innenfor HRA, må man vite at de aller fleste starter på nivå 1 (Evans og Lindner 2012). Informant 5 mener HR må begynne et sted, om det så må være en enkel analyse, og sier det vil være: *“når først lederen ser at det kommer noen interessante analyser, og noe vi kan agere på, da vil de ha mer”*. Informant 2 forklarer man uansett nivå av analyser må finne gode samarbeidspartnere internt i organisasjonen slik man skaper etterspørselen og sier *“der er å finne det ene gode prosjektet, da begynner snøballen å rulle”*. Til tross for at prediktive analyser presenteres som en “gullstandard” innenfor HRA, viser vår empiri også at en enkel deskriptiv analyse bidrar med innsikt og verdi i organisasjoner. Vår empiri viser også til at etterspørselen av HRA må starte noen steder i organisasjoner uansett nivå av analyse, og at ulik data i kombinasjon kan være begynnelsen mot et mer strategisk bruk av HRA.

### 5.2.1 utfordringer - hva kreves av HR?

Til tross for at mange forutser en lovende fremtid for HRA er det flere organisasjoner som sliter med å gjøre HRA til en organisatorisk virkelighet (Huevel og Bandarouk 2016).

Litteraturen presenterer en rekke forskjellige utfordringer, og forklarer hva som faktisk vil kreves av HR-funksjonen for å lykkes med å ta i bruk Analytics.

Utfordringene som presenteres i litteraturen, gjenspeiler seg i hva vår empiri sier. Fire av våre informanter nevner manglende kompetanse og ferdigheter hos HR-profesjonelle som en årsak til hvorfor de ikke klarer å mestre Analytics. Hva denne mangelfulle kompetansen bunner i, er interessant å se videre på. Tre av våre informanter nevner at en årsak til hvorfor HR støter på utfordringer, handler om hvordan HR-profesjonelle utdannes. Et sitat fra informant 5 er med og forklarer: *“man må begynne på bunn med hvordan er det folk utdannes, altså nå har det blitt et veldig løft i utdanningsnivået på HR-folk, gjennom bachelor- og masterstudier som ikke fantes før, men den burde blandes med en god porsjon strategi og forretning også”*. Det som er interessant, er hvordan vår empiri er med og belyser det faktum at HR-utdanninger i dag, i for liten grad inkluderer Analytics som fag, og kan derfor tenkes å være en årsak til hvorfor HR mangler kompetansen.

Sett i lys av samfunnsutviklingen nevner informant 2 at man i rekrutteringssammenheng også må stille nye krav til HR sin kompetanse. Informanten forklarer HR-stillinger må inneholde nye kompetansekrav og tilføyer at HR-ansatte må ha et analytisk mindset for å mestre rollen. Nye krav til utdanningsinstitusjoner er funn som belyses i vår empiri men ikke i de teoretiske bidraget. En mulig årsak til dette kan være at mesteparten av vår litteratur stammer fra USA, der utdanninger kan være annerledes enn Norge. Dog ser vi at nye kompetansekrav til HR-profesjonelle både belyses i teori og empiri, og er noe HR-funksjonen bør utvikle for å kunne lykkes med HRA.

Teorien viser til at HR sliter med å håndtere og tilgjengeliggjøre data, noe som også forhindrer HR å begynne å bruke HRA. Blant annet viser teorien til at dette bunner i at HR har utfordringer med å tolke data og at funksjonen sliter med statistikk-kunnskaper (HBR 2017). Informant 3 tydeliggjør en del av den manglende statistikk-kunnskapen til at bedrifter generelt sett har vært dårlig på å samle inn menneskerelatert data. Dette er noe som også forsterkes av informant 4 som nevner mange virksomheter har dårlige datagrunnlag på menneske-data. Informant 1 ser annerledes på dette, og opplever en stor datatilgjengelighet i

bedrifter og sier: *“Det er så mye data som bare ligger der, så jeg synes det er rart at man ikke prøver å koble det”*. Sett i lys av vår teori underbygger Scholz (2017) informant 1 sitt utsagn og forklarer mange virksomheter i dag har store mengder menneskerelatert data gjennom HRIS. Her kan man tenke seg at oppgavens amerikanske litterære bidrag skiller seg fra hva som faktisk er realiteten i norske virksomheter.

HBR (2014) belyser HR sin mangelfulle forståelse når det kommer til HR-data og hvordan den kan relateres til virksomhetens outcome. Videre viser Bersin (2014) at HR-data oftest stopper opp i ulike systemer, og brukes sjeldent til strategisk bruk. Funn fra vår empiri er med og problematiserer HR sin evne til å snakke forretningspråk og til å samhandle med andre avdelinger. Informant 5 sier: *“du kan ikke bare sitte der med HR-hatten din og snakke om HR (...), du må gå inn å utfordre på andre forretningsområder også”*. Informant 4 er med og underbygger dette og forklarer at en stor del av sine arbeidsoppgaver handler om å få HR og IT å snakke samme språk, og mener HR har en liten forståelse for å sette tall på det myke og menneskelige i virksomheter. Sett i lys av vår empiri og teori kan en mulig årsak til hvorfor HR ikke klarer å koble HR-data med annen forretningsmessig data, bunne i en mangelfull forståelse for forretning og evnen til å samhandle med andre avdelinger. Et siste sitat poengtere dette: *“Jeg kjenner en som sa til meg at det beste med jobben min er at ingen andre er avhengig av meg (...) jobber du i en HR avdeling er du ganske lite i kontakt med resten av organisasjonen”*. Momin og Mishra (2015) poengterer at HRA først kan brukes optimalt, når det kan ses i relasjon med annen data, noe som fremstilles som en utfordring for HR i både teori og vår empiri.

Som presentert i litteraturen opplever mange at ledelsen ikke investerer nok i HR, noe som også har gjort det vanskeligere for HR å investere i HRA. Det forklares både i at ledelsen ikke setter av nok ressurser til HR-funksjonen og at HR sliter med å oppnå engasjement og interesse fra ledelsen (Collins og Bennett 2015; HR Norge). Informant 3 forklarer HR ikke har det samme presset på seg når det kommer kapital og investeringer. Informanten forklarer videre at det handler om at eksempelvis markedsavdelinger har et større press på seg, og sier: *“både brand og produkt blir jo bare mer og mer kompetitivt, (...) ikke samme presset på HR”*. Basert på at personalkostnader er blant de største kostnadspostene for virksomheter, bør kanskje presset på HR-funksjonen være større enn det er i dag (Fitz-Enz 2009, 11)

En annen utfordring for at man skal lykkes med HRA er at det kreves gode ferdigheter med å kunne implementere, formidle og forhandle sitt budskap, og ikke minst å kunne møte ledelsens forventninger til HRA (Davenport, Harris og Morison 2010, 100). Informant 2 forklarer delvis dette gjennom å peke på at man må skape en form av “storytelling” rundt analysenes resultat for å kunne skape oppmerksomhet. Denne utfordringen belyses i vår empiri hos to av våre informanter. Informanten sier at denne prosessen er avgjørende for å lykkes med HRA. Informant 1 sier at de etterspør “business-konsulenten” i arbeidet med HRA, akkurat for den selgende tilnærmingen; *“en Deloitte-konsulent hadde nok funket veldig bra. Som er vant til å selge inn ting, som er vant til å snakke med andre utenfor HR”*.

Vår empiri viser til at flere mener man ikke bør starte med HRA på bakgrunn av selve analyseverktøyet, men på grunn av et problem eller utfordring i bedriften. Informant 3 er med og belyser dette: *“man kan ikke bestemme seg for å drive med noe og tillegge det en hensikt eller mening, må prøve å tenke på det litt motsatt, vi har en del problemer eller utfordringer og hva kan det hjelpe oss med? (...)”*. Informant 5 underbygger dette, og mener man må utgå fra et forretningsmessig problem og ikke bare se det som at man har tilgjengelighet på data. Dette er ikke noe som eksplisitt uttrykker seg som en utfordring i vår teori, men det kan tenkes at det ligger i det at HRA hjelper bedrifter med å treffe bedre beslutninger for å drive forretningsmessige resultater i virksomheter (Huevel og Bandarouk 2016; Rasmussen 2013, 13; Bhattacharyya 2017, 74).

Utfordringer forbundet med etikk og personvern (GDPR) er ikke noe som nevnes i vår teoridel. Dog nevner fire av våre informanter at etikk og personvern vil være en av det største utfordringene til HRA. Informant 5 forklarer man kan *“analysere seg til døde”* og fallgruver koblet til etikk og diskriminering står sentralt. Informant 2 støtter dette og forklarer etiske problemer koblet til rasjonelle beslutningsprosesser og statistikk-kunnskapene til HR kan bli en utfordring: *“Vi må skjønne teknologien vi bruker”*. Informant 3 forteller at man må være ydmyk i forhold til svakheter i eget datasett, og at respekt for dårlig kvalitet i data er essensielt. Som tidligere nevnt, er det også mulig at våre litterære bidrag kommer fra land som har andre regler og lovverk forbundet med personvern og etikk, enn Norge. Det kan være med å forklare hvorfor ikke vår empiri og teori samsvarer når det kommer til denne utfordringen. Samtidig er etikk og personvern noe som belyses at arbeidet med HRA i Norge i hvert fall vil kunne begrenses gjennom ekstern regulering, og noe som bør tas hensyn til i

analysearbeidet.

### 5.2.2 Muligheter - hva kan det generere for HR?

Med innsikt i hva som kreves av HR, er det også interessant å se på hva HRA kan generere til funksjonen på virksomhetsnivå. Teori redegjør for at det ligger mye potensiale i bruken av HRA og er noe som kan generere i stor verdiskaping for HR som funksjon.

Teorien viser til at HRA kan være et viktig verktøy slik HR kan vise til ROI av virksomhetens human kapital. Med tanke på at 20 til 70 prosent av en virksomhetsutgifter er lønn, og dermed direkte koblet til de menneskelige ressursene, er det ikke noe overraskende at virksomheter har interesse i hva avdelingen genererer av verdi (Strack m.fl. 2014). Informant 2 sier: *“Det går mye penger inn i HR, penger som, hvis det blir anvendt riktig (...) virkelig er nødvendig for at bedriften skal lykkes og nå målene sine, og få mest mulig ut av den viktigste ressursen sin, som er menneskene”*. Informanten tror videre at mye av de pengene som brukes, ikke brukes på de riktige tingene. Rasmussen (2013, 12) forklarer HRA kan hjelpe HR til å vise sin effekt på bunnlinjen, noe som dermed kan settes i lys av forrige utsagn. Bhattacharyya (2017) mener man enklere kan måle effekter med hjelp av HRA, og at man på den måten kan belyse flere outputs og resultater, noe som igjen vil hjelpe HR til å kunne levere på det som ønskes av virksomheten. Teorien er med og understreker hvordan HR-beslutninger medfører en form for endring når det kommer til ansattes prestasjon og produktivitet. Ved bruk av HRA kan man se hva disse endringene vil medføre for organisasjonens ROI av human kapital. Informant 1 forklarer overordnet at muligheten med HRA er: *“påvirke business rett og slett”* og utfyller svaret med at HRA vil skape bedre og mer lønnsomme arbeidsplasser. Sitatet er med og understreker at man gjennom bruk av HRA lettere kan se til hva som skal til for å kunne skape høyest mulig ROI av virksomhetens human kapital.

Mye av det som blitt presentert i teorien viser til hvordan HRA kan bistå HR til å fatte bedre beslutninger. Ved bruk av HRA kan HR viske ut merkelappen som myk, ved å sikre at deres beslutninger ikke er basert på magefølelsen, men forankret i hard fakta og evidens ut fra analysene (Edwards og Edwards 2018, 8; Pfeffer og Stutton 2006). HR-funksjonen kan gjennom en mer evidensbasert retning skape mer troverdighet internt (Togt og Rasmussen 2017). Majoriteten av våre informanter mener HRA vil være med og øke troverdigheten til HR, og sette *“HR på kartet”*. Informant 4 nevner HRA vil gi HR muligheten til å *“ha noe å slå i bordet med”*, og samtidig kunne fraskrive seg noen av de *“softe”* tingene HR ellers sitter

med. Informant 1 nevner: *“med analyse har du mulighet til å bevise noe”*, og mener videre at hvis HR klarer å bevise innvirkningen av ulike tiltak, må dette tas imot positivt fra ledelsen. På bakgrunn av hva teori og empiri redegjør for, kan det tenkes HR gjennom anvendelse av HRA går en mer evidensbasert retning i møte. Retningen vil øke HR sin troverdighet internt gjennom at man kan vise til hva som er sant, og ikke hva man tror.

Teori er med og viser hvordan bruk av HRA kan resultere i en mer effektiv HR-funksjon. Klassiske HR-aktiviteter som omhandler enkel rapportering av demografisk data og personalkostnader har vist seg kunne automatiseres ved bruk av HRA, og er noe som vil frigjøre tid for HR (Bhattacharyya 2017, 109; HR Norge). Informant 4 viser til hvordan HRA som et verktøy kan medføre at HR som funksjon fraskrives mange av de *“kjedelige oppgavene”*, og tillegger *“jo mer data man har, desto mer kan man digitalisere og robotisere”*. Informant 5 nevner klassiske HR-aktiviteter, sånn som kompetanse og rekruttering, vil ha en egen underliggende analysedel, og sier: *“alt det “basice” kan vi bruke boter eller AI til”*. Teori og vår empiri er dermed med og viser til hvordan HRA kan automatisere mange av de tradisjonelle HR-oppgavene og gi HR tid over til annet.

Informant 2 er med og viser til hvordan HRA også kan være med og automatisere andre typer HR-aktiviteter sånn som læring og kompetanseutvikling, og sier: *“Hvordan gjør man dette mest effektivt? Hvor er gapet, hvilke type stillinger og type kompetanse trenger vi? Det å få opp tall på dette gjør at man mye enklere kan støtte bedriften”*. Informanten tillegger at bruk av HRA vil lede til mer fleksibilitet også når det kommer til kompetansomobilisering, og belyser dette gjennom å sette spørsmålstegn ved: *“hvordan får man tak i de riktige menneskene og satt dem sammen hvis man ikke har noen analytics på dette?”*. Et utsagn som ikke bare viser til hvordan HRA bidrar til effektivitet i HR-praksiser, men belyser også viktigheten av HRA når det kommer til virksomhetens viktigste ressurser og hvordan man kan rekruttere disse. Bhattacharyya (2017) er også med å viser til hvordan HRA kan sammenkoble HR-aktiviteter med HR-outcomes. Dette vil bidra til at HR kan fokusere på de riktige og viktige tingene, noe som igjen viser til effektivitet i HR-avdelinger.

Mye av det som presenteres i litteratur og forskning rundt HRA, peker på at analyseverktøyet vil kunne gi HR-funksjonen en strategisk posisjon i virksomheter (McKinsey 2016; Lawler 2003; Kuvaas og Dysvik 2016; Mikkelsen og Laudal 2016). Fire av våre informanter nevner HRA vil kunne styrke HR sin strategiske posisjon. Informant 5 forklarer HRA som: *“en arena for å vise vårt strategiske bidrag”*, og forklarer deretter at HR klarer å løse



forretningsmessige problemstillinger med hjelp av HRA. Informant 2 mener videre HR må se på de store spørsmålene vedrørende sin virksomhet, og se på hva som skal til for å nå målene, og deretter se på hvordan HR kan bidra. Informanten avslutter med utsagnet: *“og der bør HRA ligge”*. HR Norge forklarer samtidig at strategi og analyse henger sammen, og at faktoren ikke kommer utenom den andre. Det er flere litterære bidrag som forklarer at HRA kan bli en forsterkende mekanisme for å kunne integrere HR-strategi med virksomhetens strategi (HR Norge; Davenport, Harris og Morison 2010, 63). Sett i lys av hva informant 2 forklarer *“(…) at vi kan bli en strategisk partner som folk stoler på (…)* Så det er noe med å løfte oss opp til å bli en likeverdige partner rundt bordet i ledelsesmøtene”, vil HRA kunne være et verktøy som sikrer HR-funksjonen en større strategisk posisjon. Fjellstad og Lunnan (2014, 14) forklarer også at HRA som verktøy ikke sikrer HR en strategisk posisjon, men at det er innsikten i eksterne og interne forholdene som er viktig for HR. Disse forholdene kan gjøre at funksjonen klarer å prioritere HR-tiltak, forstå hva som skaper lønnsomhet til virksomheten og til kunne predikere fremtidige utfall. Både empiri og teori viser til at HRA kan være med på å sette HR i en strategisk posisjon i organisasjoner. Både når det kommer til å koble HR-strategi til overordnet strategi, men også for HR-avdelingens egne prioriteringer og innvirkning i organisasjoner.

## 6.0 Avslutning

Denne oppgaven ble skrevet med en hensikt om å skape større forståelse innenfor et nytt HR-fenomen. HRA er et fenomen som kan være en bidragsyter i det å gjøre HR hardere, og fraskrive seg den myke merkelappen. Målet med undersøkelsen er å besvare vår problemstilling: *“Hvordan kan HR sin rolle utvikle seg ved å ta i bruk HR Analytics?”*. Vi har tatt utgangspunkt i to underliggende faktorer: strategisk HR og HRA. Disse faktorene i kombinasjon er med å belyser vår problemstilling. Strategisk HR og HRA har en kobling til hverandre, hvor det ene ikke kommer uten det andre.

For å svare på problemstillingen har vi undersøkt fenomenet gjennom en kvalitativ studie, hvor vi kombinerte metodene litteraturstudie og dybdeintervjuer. Litteraturstudien viser en bredde av internasjonale teoretiske bidrag, med ulike innfallsvinkler og bakgrunn. Dybdeintervjuene representeres av fem kunnskapsrike og fagkyndige personer, som har beriket vår oppgave med innsikt fra norsk arbeidsliv.

Som et resultat av den raske og datadrevne samfunnsutviklingen, stilles det nye krav og forventninger til HR som funksjon. Mange av de administrative oppgavene automatiseres og digitaliseres, noe som frigjør tid for HR, og som åpner opp for nye potensielle utviklingsområder. Vår undersøkelse viser at HR har en begrenset strategisk innvirkning, og at arbeidet fremdeles i stor grad består av tradisjonelle administrative oppgaver. Skal HR kunne utvikle sin rolle med bruk av HRA, anser vi det som nødvendig at de får en større strategisk innvirkning i virksomheter. Strategisk HR i kombinasjon av HRA, vil kunne utvikle HR sin rolle på flere områder.

Dersom HRA skal bidra til å utvikle HR sin rolle er det viktig å ta høyde for hva som kreves av HR-funksjonen og hvilke utfordringer som er knyttet til fenomenet. Det kommer tydelig frem at det er et kompetansegap mellom hva som kreves for å ta i bruk HRA, og den eksisterende kompetansen HR-avdelinger besitter. En integrering av økonomiske og kvantitative fag i utdanningen, nye krav til kompetanse i rekrutteringssammenheng og kompetanseheving internt vil kunne videreutvikle HR-funksjonen og minske gapet. Videre bør HR-avdelingen utvikle sine relasjons- og konsulentferdigheter, slik at de evner å kommunisere og selge inn verdien av sitt eget arbeid. Dersom HR skal ta i bruk HRA er det viktig at de ivaretar personvern, og følger etiske retningslinjer.

HRA kan skape store muligheter for utvikling av HR sin rolle, og rette et større fokus på funksjonens output og ikke bare input. HRA kan bidra til å gi HR et mer forretningsorientert perspektiv, da analysene kan gi et bedre beslutningsgrunnlag. HRA kan også gi bedre innsikt i hvilken verdi HR-funksjonen tilfører organisasjonen, ved å vise til ROI av human kapital. HRA er et verktøy som kan bidra til å effektivisere mange manuelle HR-praksiser, og på den måten frigjøre tid som kan brukes på viktigere oppgaver. Mulighetene HRA kan skape for HR-funksjonen vil kunne styrke HR sin strategiske posisjon i virksomheten. En sterkere strategisk posisjon vil også kunne øke HR sin kredibilitet på virksomhetsnivå, slik at de sikrer den ettertraktede plassen som en likeverdig partner ved bordet.

HR som tradisjonelt sett er ansett for å være myk og kvalitativ av natur, støter naturlig nok på nye utfordringer og krav for å mestre den nye harde og kvantitative retningen. HRA vil skape muligheter for HR-rollen, slik at de kan utvikle seg i tråd med samfunnsutviklingen, bli den strategiske partneren de ønsker og ikke minst kunne vise til sin verdi i virksomheter. Det passer seg derfor å avslutte oppgaven med å sitere tittelen: *”HR Analytics - sikre kvalitet gjennom kvantitet.”*

## **6.1 Vår anbefaling til HR**

Vi ønsker å tydeliggjøre i vår anbefaling at både teori og empiri viser til en spredning når det kommer til hva HRA egentlig er, og hvorfor det brukes. Fenomenet har på den måten ikke en standardisert definisjon. Først og fremst bør man definere formålet med å ta i bruk HRA. Formålet bør være knyttet til at HR ønsker å bistå med virksomhetens overordnede strategi og mål, derfor må HR-strategien samhandle med den overordnede strategien. HRA vil også gi HR-avdelingen mulighet til å vise til verdi av eget arbeid, som kan bidra til at HR får økt kredibilitet innad i virksomheten. Vi mener denne oppgaven kan være med og bygge definisjonen videre gjennom å tillegge et endringsaspekt til definisjonen, og vise til beste praksis ved å bruke HRA i en organisasjonskontekst og ikke kun lukke dataen inn i HR-avdelinger.

En utfordring for HR er som nevnt manglende kompetanse. Det er derfor viktig å anskaffe riktig kompetanse. Derfor må kompetansekravene til de ansatte som skal arbeide med HRA inneholde blant annet analytiske ferdigheter, kunnskap om statistikk og økonomi, forståelse av HR-relatert data og personlige egenskaper sånn som gode kommunikasjonsevner og

salgsferdigheter. Når HR har riktig kompetanse på plass anbefaler vi at neste steg blir å systematisere tilgjengelig data. Mange HR-avdelinger har tilgang til mye data gjennom sine HR-systemer (HRIS). Videre bør en ta valget om man skal gå til anskaffelse av et HRA-verktøy eller om man velger å bruke eksempelvis Excel.

Vår undersøkelse viser at virksomheter, uansett land, sliter med å avansere innenfor HRA og ikke kommet lenger enn til deskriptive analyser (nivå 1). Vi kan dog konstatere at HR må begynne et sted, og det er ikke naturlig at HR starter med prediktive analyser. Likevel vises det til verdi av prediktive analyser, og at det er i den retningen bruken av HRA beveger seg i. Deskriptive analyser vil bidra til å gi innsikt i virksomhetens status per dags dato, og det er mulig å avdekke både utfordringer og muligheter i virksomheten. Det kan eksempelvis være virksomhetens turn-over, sykefravær, intern mobilitet, aldersfordeling og lignende. Etterhvert som man er trygg på virksomhets-dataen og det har blitt etablert forretningsmessige problemstillinger kan man ta i bruk korrelasjonsanalyser og deretter avansere til prediktive analyser. Når man har klart å avansere til prediktive analyser vil det være mulig for virksomheten å ta tak i fremtidsrettede problemstillinger og muliggjøre scenariotenking. Det vil være av høy verdi for HR, og for virksomheten som helhet, med tanke på dagens arbeidsliv som er preget av et høyt endringstempo.

## **6.2 Videre forskning**

Da vår oppgave tar tak i fenomenet HRA på et overordnet nivå, finnes det mange muligheter for videre forskning innen feltet. Det kan derfor være interessant å se nærmere på enkelte HR-praksiser for å se hvilken verdi det gir, og eventuelle utfordringer som følger med. Når det kommer til rekruttering, kompetanseutvikling, - og mobilisering, kan det være interessant å se på hvordan bruk av HRA kan bidra til bedre prosesser innen strategisk bemanningsplanlegging. Hvilken type kompetanse kreves av våre menneskelige ressurser i fremtiden? Når trenger vi dem? Og hvor trenger vi dem? Det er en tilnærming som kan være av høyest aktualitet med tanke på hvor raskt organisasjoner må tilpasse seg i dag, og stå klare for fremtidens krav og forventninger.

Vi har undersøkt vår oppgave gjennom internasjonal litteratur og informanter fra norsk arbeidsliv. Det er en spredning i vårt utvalg, og ikke presisert til noen spesiell målgruppe. Det kan være interessant å undersøke fenomenet HRA, med en tilnærming lik vår oppgave, men presisere det til en spisset målgruppe, for eksempel toppledergrupper. Her kunne man sett på

hvor mange som bruker HRA, hvorfor noen ikke har valgt å bruke det og sett på utfordringer og muligheter ut fra et lederperspektiv. Vi har presisert i vår oppgave at det til tider er vanskelig for HR-funksjoner å få nok innflytelse hos toppledelsen. Kanskje ligger nøkkelen og svaret, i det å faktisk undersøke hvorfor denne utfordringen er så tydelig.

Flere av våre funn fra dybdeintervjuene viser til hvordan etikk og GDPR kan bli en utfordring i fremtiden når det kommer til bruk av HRA. Det kan være interessant å se på: “how far is too far?”, når det kommer til måling og analysing av de menneskelige ressursene i virksomheter. Fokus på etikk og personvern har fått et høyt fokus etter at GDPR-lovgivningen trådte i kraft i 2018, og det er vanskelig å tro at fokuset vil bli mindre i tiden fremover.

### **6.3 Kritikk til egen oppgave**

I den siste delen av oppgaven ønsker vi å presentere ulike faktorer som kan ha påvirket gjennomføringen av vår undersøkelse, ved å belyse svakheter som har gjort seg gjeldende for vår oppgave.

Som studenter har vi relativt lite erfaring når det kommer til gjennomføring av undersøkelser i denne størrelsesorden, noe som kan ha påvirket vår prosess. Vi har flere punkter vi ønsker å kommentere som mulige svakheter ved forskningsprosessen: datainnsamling (litteratur og intervjuer), språk, intervjuguide og antall respondenter.

#### ***Datainnsamling / litteraturutvalg***

Dette er en bacheloroppgave, og på grunn av oppgavens omfang måtte vi også begrense hvor stort teorikapittel vi skulle ha. Vi valgte derfor ut litteratur som vi mente var av relevans for å besvare vår problemstilling. Vi forstår at det sannsynligvis finnes mye mer forskning og litteratur som kunne vært av interesse, men noe vi måtte avgrense på bakgrunn av oppgavens omfang.

All litteratur og forskning vi har valgt å ta med i oppgaven er internasjonal, i all hovedsak amerikansk. Sett opp mot Norge og vårt arbeidsmarked er det derfor ikke sikkert at all litteratur og forskning er like relevant. Vi ønsker å gjøre oppmerksom på at dette kan være en mulig svakhet, da noe kan mangle overføringsverdi til det norske arbeidsmarked.

### ***Språk***

All vår litteratur er i store trekk skrevet på engelsk. Vi har deretter oversatt det til svensk og norsk, før alt har blitt gjort om til norsk. Dette kan ha resultert i at vi har oversatt og/eller tolket noe av innholdet feil. Noen termer er også vanskelige å oversette, da det ikke finnes tilsvarende norske ord. Vi har til tider valgt å beholde visse begrep, og andre ganger valgt å oversette, noe som kan påvirke innholdet i den litteraturen vi presentert.

### ***Intervjuguide***

I etterkant av intervjuene har vi avdekket svakheter ved guiden, som til en viss grad kunne vært unngått. Det vi først la merke til etter å ha gjennomført to av intervjuene var at noen av spørsmålene gjorde at vi fikk svar på andre spørsmål i samme svar, eksempelvis at vi i spørsmål 2 også fikk svar på spørsmål 5. Dette kan bunne i at spørsmålet var for åpent og at det var naturlig å trekke inn andre ting/temaer der. Vi gjennomførte heller ikke et pilotintervju som kunne avslørt slike tilfeller. Vi merket også i transkriberingen at vi i noen tilfeller stilte førende oppfølgingsspørsmål. Noe som kan påvirke informantens svar.

Når vi kom til analyseprosessen avdekket vi også noen svakheter i intervjuguiden. Noen av formuleringene våre gjorde at spørsmålene ble oppfattet ulikt fra det vi ønsket. Et eksempel på dette er spørsmålet hvor vi ba informantene om å beskrive HRA. Her burde vi ha bedt dem definere HRA.

### ***Antall informanter***

Som nevnt var det utfordrende å finne informanter til oppgaven. Det resulterte i at vi fikk fem informanter, kontra syv til ti som teorien tilsier en bør ha. Dette kan ha påvirket resultatet av våre funn. Dersom vi hadde hatt like mange informanter slik teorien sier, er det mulig funnene hadde vært annerledes. Derfor var det ekstra viktig for oss at det var en viss bredde blant informantene, slik at vi fikk en nyanse i utvalget vårt.

## Litteraturliste

- Academy to Innovate HR (AIHR). (Video) The Difference Between People Analytics and HR Analytics. Lesedato 30. mars. 2019:  
<https://www.analyticsinhr.com/blog/difference-between-people-analytics-and-hr-analytics/>
- Academy to Innovate HR (AIHR). What is HR Analytics? Lesedato 30. mars 2019:  
AIHR: <https://www.analyticsinhr.com/blog/what-is-hr-analytics/>
- Accenture. 2006. *The High-Performance Workforce Study 2006*. Lesedato 25. april 2019:  
[https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/ACNTR\\_BM/A061019B.pdf](https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/ACNTR_BM/A061019B.pdf)
- Allen, Peter L. 2015. *Toward a new HR Philosophy*. McKinsey Global Institute. Lesedato 30. april 2019:  
[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Toward%20a%20new%20HR%20philosophy/Toward\\_a\\_new\\_HR\\_philosophy.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Toward%20a%20new%20HR%20philosophy/Toward_a_new_HR_philosophy.ashx)
- AnalyticalHR. Webinar : HR Analytics Journey at Maersk Drilling. Lesedato 1. mai 2019:  
<http://analyticalhr.in/webinar-hr-analytics-journey-at-maersk-drilling/>
- Angrave, D., A. Charlwood, I. Kirkpatrick, M. Lawrence og, M. Stuart 2016. *HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*. Human Resource Management Journal, 26(1), 1- 11.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2019. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bersin, Josh. 2014. *The datafication of HR*. Deloitte. Lesedato 15. mars 2019:  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-14/dr14-datafication-of-hr.html>
- Bhattacharyya, D. Kumar. 2017. *HR Analytics - Understanding Theories and Applications*. 1. utg. New Delhi: SAGE Publications India.
- Boddy, C.R. 2016. Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>

- Boudreau, J. W., og Ramstad, P. M. 2005. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. Human Resource Management, 44(2), 129–136.
- Bourke, Juliet. 2014. *Getting started with talent analytics*. Deloitte. Lesedato 22 april 2019: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/getting-started-talent-analytics.html>
- Cao, Guangming., Yanqing Duan og Gendao Li. 2015. *Linking Business Analytics to Decision Making Effectiveness: A Path Model Analysis*. IEEE. Lesedato 10. april 2019: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7132744>
- CIPD. 2013. *Talent Analytics and Big Data – The Challenge for HR*. London: Chartered Institute for Personnel and Development. Lesedato 26. april 2019: [https://www.cipd.co.uk/Images/talent-analytics-and-big-data\\_2013-challenge-for-hr\\_tcm18-9289.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/talent-analytics-and-big-data_2013-challenge-for-hr_tcm18-9289.pdf)
- Coco, C. T, F Jamison og H. Black. 2011. *Connecting people investments and business outcomes at Lowe's: Using value linking analytics to link employee engagement to business performance*. People & Strategy; 34, 28-33.
- Collins, Laurence og Carl Bennett. 2015. *HR and people analytics*. Deloitte. Lesedato 2. april 2019: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2015/people-and-hr-analytics-human-capital-trends-2015.html>
- Davenport, T. H. J. G. Harris, D. W. De Long og A. L. Jacobson, 2001. *Data to knowledge to results: Building an analytic capability*. California Manage. Rev., vol. 43, pp. 117-138,; [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166078?casa\\_token=vzafajpl9\\_8AAA:AA:gThf8Kojcw\\_2cINZVf5tE6IfO6hVsda2w2fOvFXbw6RiSmkVsSUIY5CijS3xxM7LMhPUBV8ZAs98](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166078?casa_token=vzafajpl9_8AAA:AA:gThf8Kojcw_2cINZVf5tE6IfO6hVsda2w2fOvFXbw6RiSmkVsSUIY5CijS3xxM7LMhPUBV8ZAs98)
- Davenport, T. H. *Analytics 3.0*. 2013. Harvard Business Review. vol. 91, pp. 64-72: [https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/Davenport\\_IIA\\_analytics30\\_2013.pdf](https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/Davenport_IIA_analytics30_2013.pdf)
- Davenport, T.H. 2006. *Competing on Analytics*. Harvard Business Review, 84(1), 98-107.
- Davenport, Thomas H., Jeannie G. Harris og Robert Morison. 2010. *Analytics at Work : Smarter Decisions Better Results*. Harvard Business School Publishing Corporation.



- Edwards, Martin R. og Kirsten Edwards. 2016. *Predictive HR Analytics : mastering the HR metric*. London ; Philadelphia: Kogan Page
- Edwards, Martin R. og Kirsten Edwards. 2019. *Predictive HR Analytics : mastering the HR Metric*. 2 utgave. New York: Kogan Page. Lesedato 20. april 2019:  
[https://books.google.no/books?hl=sv&lr=&id=EXiJDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22predictive%22+%2B+%22HR+Analytics%22&ots=bGARSXJhNs&sig=nvbDipDPeszXWmRCgqfa3hGevGs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22predictive%22%20%2B%20%22HR%20Analytics%22&f=false](https://books.google.no/books?hl=sv&lr=&id=EXiJDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22predictive%22+%2B+%22HR+Analytics%22&ots=bGARSXJhNs&sig=nvbDipDPeszXWmRCgqfa3hGevGs&redir_esc=y#v=onepage&q=%22predictive%22%20%2B%20%22HR%20Analytics%22&f=false)
- Eriksen, Thor. 2016. *Sådan foretager man et litteraturstudie*. Schibbr. Lesedato 26. april 2019:  
<https://www.scribbr.dk/struktur-i-din-afhandling/saadan-foretager-man-et-litteraturstudie/>
- Evans, James R. og Carl H. Lindner. 2012. *Business Analytics: The Next Frontier for Decision Sciences*. Lesdato 22. april 2019:  
[http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/business\\_analytics.htm](http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/business_analytics.htm)
- Fitz Enz, J. 2010. *The New HR Analytics*. New York: Amacom
- Fitz Enz, J. 2009. *The ROI of Human Capital*. New York: Amacom
- Fitz-Enz, J., og John Mattox, I. 2014. *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Fjeldstad, Øystein og Randi Lunnan. 2014. *Strategi*. Fagbokforlaget: Vigmostad & Bjørke AS
- Gillon, K. S. Aral, L. Ching-Yung, S. Mithas og M. Zozulia. 2014. *Business analytics: Radical shift or incremental change?*, *Commun. Assoc. Inform. Syst.*, vol. 34, pp. 287-296: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol34/iss1/13/>
- Green, David. 2019. *Top 40 HR & People Analytics articles of 2018*. LinkedIn. Lesedato 15. mars 2019: <https://www.linkedin.com/pulse/top-40-hr-people-analytics-articles-2018-david-green/>
- Harris, Jeanne G, Elizabeth Craig, og David A. Light. 2011. *Talent and analytics: New approaches, higher ROI*. *Journal of Business Strategy*; 32, 4-13. Lesedato 19. april 2019:  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02756661111180087>
- Harvard Business Review. 2014. *HR Joins the Analytical Revolution*. Lesedato 22. april 2019:  
[https://hbr.org/resources/pdfs/comm/visier/18765\\_HBR\\_Visier\\_Report\\_July2014.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/visier/18765_HBR_Visier_Report_July2014.pdf)

- Harvard Business Review. 2017. *HR Analytics Busting Silos and Delivering Outcomes*. Lesedato 23. april 2019: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/sap/hbrasBustingSilos.PDF>
- HR Norge. Hva er HR-analyse for fremtiden? Lesedato 20. april 2019: <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/hva-er-hr-analyse-for-fremtiden>
- Huselid, Mark A. 2018. *The science and practise of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue*. Lesedato 30. april 2019: [https://www.researchgate.net/publication/325016133\\_The\\_science\\_and\\_practice\\_of\\_workforce\\_analytics\\_Introduction\\_to\\_the\\_HRM\\_special\\_issue](https://www.researchgate.net/publication/325016133_The_science_and_practice_of_workforce_analytics_Introduction_to_the_HRM_special_issue)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn., Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kiron D., P. K. Prentice og R. B. Ferguson. 2014. *Raising the bar with analytics*, MIT Sloan Manage. Rev., vol. 55, pp. 29-33. Lesedato 21. april 2019: <https://search.proquest.com/openview/6d338ece40704ea07740760aee60200d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>
- Krumsvik, R.J. 2015. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuuvas, Bård og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : Evidensbasert HRM*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Liberatore, Matthew J., og Luo, Wenhong. 2010. *The analytics movement: Implications for operations research*. Interfaces, 40(4), July-August, 313-32
- Lawler. E.E. 2003. *Treat People Right*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McAfee, Andrew og Erik Brynjolfsson. 2012. *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review. Lesedato 22. april 2019: <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/04/6539-English-TarjomeFa-1.pdf>
- McKinsey Global Institute. 2016. *The Age of Analytics: Competing in a data-driven world*. Lesedato 31. april 2019:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/The%20age%20of%20analytics%20Competing%20in%20a%20data%20driven%20world/MGI-The-Age-of-Analytics-Executive-summary.ashx>

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2016. *Strategisk HRM* 1. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm.

Momin, Weena Yancey M. og Mishra, Kushendra. 2015. *HR Analytics as a Strategic Workforce Planning*. International Journal og Applied Research 1(4): 258-260.

Pfeffer, Jeffrey og Robert I Stutton. 2006. *A matter of fact*. Lesedato 24. april 2019: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Pfeffer-Sutton-A-Matter-of-Fact.pdf>

Pricewaterhousecoopers. 2012. *Key trends in human capital in 2012: a global perspective* London: PWC. Lesedato 19. april 2019: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-key-trends-in-human-capital-management.pdf>

Pricewaterhousecoopers. 2017. *Artificial Intelligence in HR: a No-brainer: a global perspective*. London: PWC. <https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>

Rasmussen, T. 2013. *Målbar HR*. Dansk psykologisk Forlag.

Rasmussen, T., og D. Ulrich. 2015. *Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad*. Organizational Dynamics

RBL Group. 2017. *Creating HR value from the outside-in*. Lesedato 19. april 2019: <https://rbl.net/s3/?rblip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf>

Scholz, Tobias M. 2017. *Big data in organizations and the role of human resource management: A complex systems theory-based conceptualization*, Personalmanagement und Organisation, No.5. Lesedato 2. mai 2019: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/182489/1/978-3-631-71905-3.pdf>

Scott Mondore, Shane Douthitt og Marisa Carson. 2011. *Strategic Management Decisions*. Lesedato 19 april 2019: <http://www.datascienceassn.org/sites/default/files/Maximizing%20the%20Impact%20and%20Effectiveness%20of%20HR%20Analytics%20to%20C%20A0Drive%20Business%20Outcomes.pdf>

- Strack, Rainer., Jean-Michel Caye, Thomas Gaissmaier, Christian Orglmeisler, Eddy Tamboto, Carsten von der Linden, Sebastian Ullrich, Pieter Haen, Horacio Quiròs og Jorge Jauregui. 2014. *Creating People Advantages 2014-2015: How to Set Up Great HR Function*. Lesedato 23. mars 2019:  
<https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage.aspx>
- Togt, Jorrit van der og Rasmussen og Thomas Hedegaard. 2017. *Towards evidens-based HR*. Lesedato 3. mai 2019: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JOEPP-02-2017-0013>
- Ulrich, D., og J.H. Dulebohn. 2015. *Are we there yet? What's next for HR?* Human Resource Management Review, 25(2), 188-204. Lesedato 4. mai 2019: doi:  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Van Den Huevel, Sjoerd og Tanya Bondarouk. 2016. *The rise (and fall) of HR Analytics. A Study into the Future Applications, Value, Structure, and System Support*. Lesedato 2. februar 2019:  
<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/13277560/Van+den+Heuvel+Bondarouk+2016+HRIC+Sidney+-+Metis.pdf>
- Watson. H. J. 2014. *Tutorial: Big data analytics: Concepts technologies and applications*, Commun. Assoc. Inform. Syst., vol. 34, pp. 1247-1268. Lesedato 24. april 2019:  
[https://www.researchgate.net/profile/Hugh\\_Watson3/publication/263563679\\_Tutorial\\_Big\\_Data\\_Analytics\\_Concepts\\_Technologies\\_and\\_Applications/links/576e809608ae10de639a4531/Tutorial-Big-Data-Analytics-Concepts-Technologies-and-Applications.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hugh_Watson3/publication/263563679_Tutorial_Big_Data_Analytics_Concepts_Technologies_and_Applications/links/576e809608ae10de639a4531/Tutorial-Big-Data-Analytics-Concepts-Technologies-and-Applications.pdf)

## Vedlegg 1

# Intervjuguide

### Introduksjon og rammesetting for intervjuet

Tusen takk for at du tar deg tid til å bidra til vår bacheloroppgave og tar deg tid til oss.

### Om oss

Mitt navn er \_\_\_\_\_, og jeg har med \_\_\_\_\_. Min rolle er å holde selve intervjuet og \_\_\_\_\_ sin rolle er å passe på tiden, ta notater, observere og stille oppfølgingsspørsmål der det er naturlig.

### Hensikten med intervjuet

Hensikten med intervjuet er å ha en åpen samtale om HRA i dag og fremtiden. Vi ønsker å kartlegge både utfordringer og muligheter med fenomenet, hvordan du oppfatter HRA og se dette opp mot hva teori sier om temaet.

Vi starter med noen generelle innledningsspørsmål før vi går over til 2 overordnede temaer:

(1) Strategisk HR

(2) HRA

Vi har satt av 60 minutter til intervjuet. På grunn av tidsperspektivet kan det hende at jeg som intervjuer eller \_\_\_\_\_ må avbryte for å gå videre. Det kan også hende at vi avbryter dersom vi trenger at du forklarer mer eller for å bekrefte det du nettopp sa. Før vi går i gang med intervjuet ønsker vi å gå gjennom samtykkeskjemaet.

Ellers vil jeg opplyse om at du når som helst kan avbryte intervjuet eller velge å ikke svare på spørsmål som stilles. Dersom du er usikker på spørsmålet som stilles ønsker vi å be deg om å kontrollere at du har forstått spørsmålet.

## Innledende spørsmål

- Hvordan vil du beskrive begrepet HRA?
- Hva bør formålet med å jobbe med HRA være? (hensikt)
  - Hensikt
- Hvilken kjennskap har du til HRA?
- Hvilken status mener du HRA har i Norge i dag?
  - Hvorfor tror du at mange fremdeles ikke har startet å jobbe med det?

## Strategi

- Hvilken rolle *har* HR i strategiarbeidet i virksomheter i dag?
  - Stikkord til oppfølging dersom HRA er en del av den overordnede strategien:
    - Hvordan HRA sikrer HR som en strategisk partner virksomhetsstrategi
- Hvilken rolle *bør* HR ha i strategiarbeidet i virksomheter i dag?
- Hvordan mener du at rollen har endret seg over de seneste årene?
- Hva mener du er HR sin viktigste oppgave i dag?
  - i fremtiden?

## Analytics

### Business Analytics

- Når det kommer til analytics generelt i virksomheter (avdelingsbasert) - hvordan opplever du at virksomheter frem til i dag har jobbet med det?
  - Er det noen avdelinger dere mener er langt frem innenfor denne tematikken?
  - Hvorfor tror du det er tilfellet?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Businessfokusert resultat, lenge brukt, optimering av tall

### HR Analytics

- Hvordan føler du norske virksomheter arbeider med HRA idag?
  - På hvilken nivå?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Deskriptive-, korrelasjons- og prediktive analyser
  - Hvordan anvender dere data og hva får dere ut?
- Hvilken rolle mener du HRA har i dag?
- Hvilken utvikling tror du HRA som fagområde vil ha i tiden fremover?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Hvilket nivå
  - Hvordan vil man bruke data

- Kompetanse
- Investering / langsiktig investering

### **Utfordringer med HRA**

- Hva anser du som de største utfordringer innenfor HRA idag?
  - I fremtiden?
  - Hvorfor?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Svakheter i datasett
  - Beslutninger
  - Analytiske ferdigheter
  - Statistikk
  - Kommunikasjon
  - Innflytelse på ledelsen
  - Investeringer

### **Muligheter med HRA**

- Hvilken verdi tror du HRA kan skape for:
  - virksomheter?
  - HR?
  - hvordan?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Evidensbasert HR
  - Strategisk posisjon
  - ROI / business-fokusert resultat
  - Effektivitet
  - Kredibilitet og påvirkning
  - Bedre beslutninger
- Hvordan tror du utviklingen av HRA vil se ut i fremtiden for...
  - virksomheter?
  - HR?
  - hvordan/hvorfor?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Vokse/stagnere
  - Endre HR
  - Prediktive analyser

### **Avsluttende spørsmål**

- Hvilken fremgangsmåte vil du anbefale for organisasjoner som er nye på området og ønsker å komme i gang med HRA?
- Stikkord til oppfølgingsspørsmål:
  - Kompetanse
  - Samhandling med overordnet strategi
  - Google form/Excel

## Vedlegg 2

### Samtykkeskjema

#### Bakgrunn og formål med prosjektet

Hensikten med intervjuet er å få et overordnet blikk gjeldende tematikken kring HRA. Vi ønsker å se på hvordan rollen til HR kan utvikle seg ved å ta i bruk HRA, og videre se på muligheter og utfordringer med HR Analytics.

#### Lydopptak

For å dokumentere vårt prosjekt ønsker vi å ta opp intervjuet på lydbånd. Lydopptaket vill bli slettet etter prosjektet slutt (03.06.2019), og kan ikke brukes igjen før senere eller andre formål.

#### Personopplysninger

Informasjonen fra lydopptaket kommer anonymiseres i oppgaven. Det vil dermed ikke finnes noen personopplysninger som vil kunne spores tilbake til deg som person.

#### Kryss av om du godkjenner følgende:

- Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi en grunn.
- Jeg godkjenner at dette intervjuet blir tatt opp på lydopptak.

#### Respondent:

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

#### Forskere 1:

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

#### Forskere 2:

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