

Transkribert intervju – informant 1

Deltakere:

Intervjuer 1

Intervjuer 2

Informant

Intervjuer 2: Du vet jo hvem jeg er, vi har jo kjent hverandre i over et år og du vet jo at vi begynte med tema, jeg og X gikk fra HR Strategi til HR Analytics. Du er den jeg kjenner som jobber med det mest, kanskje ikke i en organisasjon, men du driver for deg selv og derfor tenkte vi at du var aktuell. Jeg kommer til å ta notater og følge opp og Stefanie kommer til å holde intervjuet.

Intervjuer 1: Så har vi satt av cirka 60 minutter, vi har ikke gjennomført intervjuet, så vi vet ikke helt hvor lang tid det tar, men vi tror ikke det skal ta lengre tid hvertfall. Så vil jeg informere om at vi kan avbryte underveis hvis vi føler det sporer av og vi prøver å trekke det tilbake, eller ja. Også spør vi underveis hvis vi trenger en bekreftelse på om vi har skjønnet det du sier riktig. Og hvis du ikke skjønner spørsmålene våre er det fint om du kontrollerer at du har skjønnet det riktig.

Informant: Ja.

Intervjuer 1: Jeg tenker vi begynner med noen innledningsspørsmål, litt generelt om HR Analytics. Så hvis du kan beskrive hva du legger i begrepet?

Informant: Jeg har laget meg en egen definisjon. Det er tre elementer i hvertfall, en skal bruke data fra HR og koble det med data fra andre områder enn HR for å påvirke virksomhetsbeslutninger, og så har jeg lagt til et mål om å skape en endring. De fleste definisjonene har på en måte ikke med denne biten som handler om endring og derfor tror jeg fokuset på HR Analytics ofte er kanskje litt for mye på data og litt for lite på storytelling. Så tror jeg også at, det er snakk om HR Analyse også innebærer det ingen data utenfor HR og da er det egentlig per definisjon ikke HR Analytics etter min definisjon.

Intervjuer 2: Men det er jo, bare man gjør et enkelt søk så kommer det opp kanskje 10 ulike definisjoner som folk bruker liksom, de sier en ting men sier ulike ting, men vet ikke helt hva dem mener. Opplever du at det er sånn, når du kommer ut til en kunde, skjønner dem hva de vil?

Informant: Eh, nei. Det er jo et felt som er ganske umodent da, og det har jo skjedd noe bevegelse de siste ti åra, men det er jo langt fra det man skulle tro hvis du for eksempel leser rapportene fra X eller X og de selskapene. Som jeg mener egentlig overdriver et momentum som finnes rundt dette. Det har ikke tatt helt av dette.

Intervjuer 1: Ikke i Norge har jeg inntrykk av hvertfall.

Informant: Nei, og ikke i andre land heller.

Intervjuer 1: Hvis man ser tilbake på litteratur fra, for eksempel USA, så har vi funnet kilder tilbake til 2008, mens i Norge er det i løpet av de siste årene det har blitt snakket om, det er hvertfall vår oppfattelse.

Intervjuer 2: Ja

Informant: Men vi har litt indikasjon på det, hvis vi ser på X, i X, han har en maturity-modell, hvor du har reporting, også har du, hva heter det nivå 2, hvor du har HR dashbord og sånn?

Intervjuer 2: deskriptiv

Informant: Ja, også har du strategic analysis også har du predictive analysis. Når jeg ser på tall jeg henter inn på samme modell, fra Norge, så er Norge ganske likt verden ellers. Når jeg nevner de grønne rapportene (noe uklart hva som blir sagt), og det er ganske liten utvikling fra år til år. Så det er på en måte fortsatt ligger store andeler/halvparten på kun på sånn ren rapportering. Kanskje mangel på salgskompetanse og ”batter”, hehe, eller mot, at man er litt flink pike på HR, man har litt for stor respekt for at marked tror de har perfekt data. Og at de innen finans har en fantastisk data som de ser på. Så HR har ganske bra data egentlig, men veldig dårlig selvtillit på området. Så jeg tror hvis man hadde hatt litt mer kompetanse og mot

så hadde man kommet ganske mye lengre, for det er ikke mangel på data, eller struktur på data som er det største hinderet, det er egentlig bare kompetanse. Og derfor tror jeg at jeg, at jeg skal forbli konsulent, men at man har mer nytte av å dra konsulenter inn i selskaper. Folk som er vant til å påvirke og selge inn, for innsalg er ganske sentralt helt.

Intervjuer 1: Ja, mot ledelsen tenker du?

Informant: Ja, tørre å liksom å være en påvirker. Og den rollen som Ulrich påpeker som credible activist. En utfordrer. Det tror jeg er viktig.

Intervjuer 1: Hva tror du formålet med å jobbe med HR Analytics bør være da?

Informant: Hva jeg tror HR tenker at det skal være?

Intervjuer 1 og 2: Ja.

Intervjuer 2: Eller hva du tenker formålet bør være da.

Informant: Formålet må være å påvirke business da, rett og slett. Ingen ting annet nesten. Skape bedre arbeidsplasser, bedre og mer lønnsomme arbeidsplasser. Men når jeg spør HR hvorfor de ønsker å gå i gang med slike ting, så sier de ofte at de ønsker å vise verdien av eget arbeid. Og det er jo veldig selvsentrisk da.

Intervjuer 2: men det kan jo vi bekrefte at all forskning vi har lest, fra et HR perspektiv så er det at evidensbasert HR og få den tryggheten.

Informant: vi skal på en måte få mer budsjett, mer penger.

Intervjuer 2: men ja, det er kanskje en utfordring at man ikke får nok, så det er det de må starte.

Informant: Tenk om alle i en organisasjon hadde tenkt sånn, det hadde vært et sirkus.

Intervjuer 1: Kan du fortelle litt om hvilken kjennskap du har til HR Analytics? Gjerne gjennom praksis og kunnskap.

Informant: Jeg begynte jo med, mitt første analyseprosjekt var i 2007, noe sånt. Da jobbet jeg i et X, så laget vi og validerte vi et verktøy som skulle selektere kandidater som hadde stor sjanse for å være pålitelige og ikke stjele i butikken, ikke komme i konflikt med kunder osv. Så var jeg egentlig ikke noe innom det før jeg startet i X i 2011, men da var det to ting som var fokus, eller tre ting. Det var HR scorecard, som jeg prøvde å få til, men det funka ikke. Så var det employer branding prosjekt og analyseprosjekt. Og da var det jo egentlig litt sånn, folk ble litt nysgjerrige på scorecard og analytics, også var jo employer branding veldig hot. Så jeg traff egentlig en sånn bølge. Så har jeg ikke gjort så veldig mange prosjekter, men de fleste prosjekter er ganske, de fleste analyseprosjekter kan man ikke kalle HR Analytics, det er stort sett å koble HR data med HR data.

Intervjuer 1: da hjelper du bedriftene med å liksom etablere det?

Informant: Mm. Som vi snakket om når du var å kjøpte vann (intervjuer 1), så snakket vi om at jeg skulle levere et tilbud på å måle effektene av et kompetanseprosjekt, det er vel også knapt HRA, det er jo bare hvilken effekt har det på ansattes opplevelse av å bli investert i, motivasjon/intensjon om å slutte. Det er jo ikke noen andre data inne her, før man klarer å koble det mot andre ting. De fleste prosjekter er slik. Men så er det andre prosjekter, for eksempel innen X hvor vi ser på hvordan ledelse og kultur og slike ting påvirker antall ulykker. Det er renspektet HRA. Man kan bruke HRA til å se på sykefravær og sånn.

Intervjuer 2: Om vi går videre til strategi og den biten der. Og kobler HR mot strategi. Hvilken rolle har HR i virksomheter i dag? Som du tror/mener.

Informant: Det vet jeg egentlig ikke noe om, sånn fakta.

Intervjuer 2: Men hva opplever du da?

Informant: at HR er ganske lite involvert. At cirka 80% av HR avdelingene har ingen rolle, annet enn i implementeringen. Skal jeg tippe, så er det kanskje 20 % som er involvert i en eller annen form av utarbeidelsen av strategien. Men de har en rolle, spesielt i implementeringen. Men hvis vi tenker..

Intervjuer 2: hvilken rolle bør de ha da?

Informant: siden jeg fikk poeng for den Ulrich referansen tidligere, så kan vi ta en til da. Det perspektivet at HRA er outside in, eller inside out er vel egentlig den siste, at HR med kunnskap om egen virksomhet kan være med å forme strategien, ikke bare fra utsiden og inn, men fra innsiden og ut. Så HR har egentlig en sentral. Jeg har snakket med en strategikonsulent, så sier han ofte at strategiprosesser feiler fordi man ikke har vurdert risiko knyttet til implementering godt nok.

Intervjuer 2: Okei.

Informant: For eksempel at det var vanskeligere å få de to avdelingene til å jobbe sammen på samme prosjekt, eller det var vanskeligere å få tak i de ressursene for eksempel, slike ting da. Så han sier at hadde de gjort en bedre jobb, at HR var involvert i en riskassessment for eksempel.

Intervjuer 1: Okei. Hvorfor tror du mange fortsatt ikke har startet med å jobbe med HRA i Norge?

Informant: Jeg tipper at de, at mange ikke føler det er et absolutt krav fra ledelsen. Jeg tror det er mange som kan leve fint uten i realiteten. For det har ikke, selv de her selskapene som har moderne HR avdelinger, for eksempel X, nå kjenner jeg ikke helt til de, eller X, X, de her da. Så er det ikke så vidt jeg vet noen form for analytics der. Men de har jo muligheter da, for de har jo mennesker som er involvert i prosjekter og de har jo mye data på kunder og timer og alt mulig sånt. Men jeg tipper at det, skal HR få ut fingeren, så må de presses mer. Men det er kanskje fordi at HR ikke er involvert i de her strategiske diskusjonene også da.

Intervjuer 2: fra begynnelse ja.

Informant: Ja. Men jeg tror, ja. En blanding mellom press og vilje. Men jeg tror ikke det handler om strukturelle ting og data, for det er mange som snakker om at ”vi må vente til alle dataene er på plass”, men det har jo ingenting med det å gjøre, det handler om å være litt smart.

Intervjuer 1: Så går det litt på det strategiske igjen da, har du noen mening om hvordan rollen til HR strategisk har endret seg de siste årene?

Informant: uvant å sitte å snakke så masse, jeg er vant til å spørre folk, hehe. Ganske ubehagelig, påtrengende, hehe, neida. Jeg registrerer at det er liten endring i bruk av analytics og sånn da, og jeg husker da jeg begynte å orientere meg mot dette fagfeltet, i 1999 eller noe sånt noe, så var det også snakk om strategisk HR og at HR måtte bli mer strategisk, så det er ikke en ny diskusjon. En gang som jeg holdt et foredrag en plass, så hadde jeg et sitat fra X om at HR, om hvordan HR bør opptre, og alle sammen nikket til og sitatet var fra 2006, så jeg hadde funnet et gammelt sitat fra en gammel rapport, og det var like aktuelt i dag. Så HR endrer seg vanvittig sakte, er min opplevelse.

Intervjuer 2: hvorfor tror du dem gjør det da?

Informant: Kanskje det er for lite, for lite, tror HR faget, HR stillinger er jo attraktive, kanskje det er for lite rotasjon av annen kompetanse som kommer inn og for mye organisasjonspsykologi og sånn, som ikke er så businessorientert, kanskje for lite X, for lite av disse her forretningsorienterte utdanningene. Jeg tror egentlig det er, kanskje, nå spekulerer jeg, men de som ofte som står fram og tar en rolle de har ofte sånn der personlige ambisjoner, og skal vise fra noe, så hvis kanskje flere hadde hatt, nei, det kan dere ikke skrive, hehe, men ofte hos mine kunder så er jeg på jakt etter folk som ønsker å komme seg et sted, det er ofte på en måte "herlig" sånne folk kan jeg jobbe med, det er verre med sånne folk som er fullstendig uten ambisjoner sant, og bare "jeg driter i det".

Intervjuer 2: tror du det er mangel på HR strategi, at HR ikke skjønner den overordnede strategien?

Informant: Jeg tror for eksempel, hvor mange strategibøker har en HR medarbeider lest? Har en gjennomsnittlig HR medarbeider lest X? Kjenner man til de de sentrale skikkelsene i faget? Det tviler jeg egentlig på. Og hvis man mangler noen som helst interesse og forståelse for strategi, og i tillegg ikke har noen tallforståelse, så er det klart det er vanskelig. Og hvis du tar vekk at du har 0 personlig ambisjoner i tillegg. Og hvis du er litt lite credible activist, hvis du har vanskelig for, ikke er tøff nok, så tør du på en måte ikke å gå inn til ledelsen. Så tror jeg det handler litt om personene som sitter i stillingene også, for jeg tror jo egentlig at

ledergruppen er interessert i det. Kan ikke forstå noe annet. Hvis du kan komme å beviser impact av ulike typer tiltak og at man kan iverksette det, så må jo ledergruppen like det.

Intervjuer 2: tror HRA hjelper HR til å bli mer strategisk? At man kan vise til noe.

Informant: Analyse har potensiale til det. Jeg tok ikke helt spørsmålet. Men det er klart at med analyse har du mulighet til å beviser noe.

Intervjuer 2: Men tror du at HRA kan være med å bidra til å få HR mer strategisk?

Informant: Ja, ja det tror jeg absolutt. Jeg tror at det kan være nyttig å finne noen lavthengende frukter for å få den første oppmerksomheten, som gjør at de kommer i ledergruppens søkelys også komme inn i dialogene. For det hører jeg fra folk som jobber med analytics og HR generelt da, de sier at de står utenfor å skrapet på døren utenfor og leter etter problemer, og ønsker å komme inn, men er ikke invitert. Så da må man kanskje ta oppmerksomheten på ett eller annet vis da. Hvis du, eh, og den enkleste tingen mange kan gjøre er å strengt talt gå til markedsavdelingen å få kundedata og koble det med egne HR data, og det er nok den enkleste tingen, den dataen ligger jo der, ofte på individnivå eller avdelingsnivå. Eller de kan se på hva som kjennetegner de teamene eller menneskene som lykkes, det er mange organisasjoner som har prestasjonsdata på individnivå. Og det er jo enkle analyser, det er jo snakk om regresjon som regel, så det er ikke noe komplisert og dataene kobler du egentlig bare i excel, jeg tenker at ingenting er vanskelig her, det vanskelige er innsalget og den metodiske tankegangen at man må klare å lage en eller annen form for... man må se hva ledergruppen eller andre er opptatt av og jobbe seg tilbake og finne hvilke spørsmål vil de være interessert i å se svaret på. Så tror egentlig det er der det ligger, derfor er det, når jeg ser på sånn, nå skal jeg ikke nevne selskaper,

Intervjuer 2: vi kommer ikke til å nevne navn

Informant: okei. For eksempel organisasjon X, organisasjon X, hvertfall de da har hatt utstillinger som HR analytiker, også søker de etter folk med kompetanse, kompetansen de er ute etter er statistikk, men da bommer du, for det er ikke det som er greia da

Intervjuer 2: hva mener du?

Informant: alle kan jo analysere noe i SPSS hvis du har

Intervjuer 1: youtube

Informant: ja, det er jo ikke vanskelig sant, det er kompetanse det er utrolig lett å kjøpe og, man skulle heller hatt inn en management konsulent, fra X eller X eller noe, en person som har business konsulent bakgrunn og putte i en sånn rolle, det ville vært mye mer hensiktsmessig. Egentlig enda mer en sånn som meg, mer business orientert. For eksempel 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.

Intervjuer 1: Hva mener du er HR sin viktigste oppgave i dag? Sånn som du oppfatter det.

Informant: I dag, hvis jeg skal ta for, jeg vet ikke om det er den vinklingen dere tenker på, men det viktigste er jo skape organisasjoner som kan endre seg hurtig. Så øke en form for endring og innovasjonskapasitet, som er det viktigste at HR begynner å se på. Alle snakker om det, men vet ikke hva de skal gjøre. HR analyse er jo egentlig bare et virkemiddel, og er ikke viktig i seg selv.

Intervjuer 1: Hva tror du blir HR sin viktigste oppgave i fremtiden da? Med fremtiden mener vi alt fra 2-5 år kanskje.

Intervjuer 2: Ja, hvertfall med de endringene som er.

Informant: På så kort tid tror jeg det vil være, endring, endring, endring. Smidighet. Man skulle kanskje tenke seg.. at det vil være enda mer kamp om en viss type kompetanse i fremtiden da, så mange selskaper vil generelt sett ..

Intervjuer 2: hvilken type kompetanse tenker du på?

Informant: jeg tenker på IT da.

Intervjuer 2: hvorfor tenker du det?

Informant: jeg ser at mange av kundene mine endrer forretningsmodellene sine og inneholder som regel en digital komponent, og de begynner å se på hvordan de kan bygge opp egne IT-miljøer, for eksempel digitalisering, det er veldig mange nye forretningsmodeller som har en IT komponent i seg. Men, sånn generelt, så tror jeg endring er den store tingen.

Intervjuer 1: Ja, det er det det kommer til å ligge litt trykk fremover.

Informant: Ja, og på innovasjon. Du ser at det er utrolig mange som skriver om innovasjonskultur og sånn.

Intervjuer 1: også går vi litt over fra strategi til BA. Så jeg lurer på, når det kommer til analytics generelt i ulike virksomheter, gjerne avdelingsbasert, hvordan opplever du at virksomheter fram til i dag har jobbet med det? Hvis du har noe kjennskap til det.

Informant: Det vet jeg lite om, det feltet der. Jeg ser at generelt sett, litt tynt grunnlag da, men jeg ser at jeg møter ofte problemer hos mine kunder ved at data... Jeg kan ta et par eksempler. I organisasjon X, for eksempel, så er det vanskelig å drive med sikkerhet, for de har ikke, eh, secure dataene sinn brutt ned på skift, de har det på fartøy og sånn, og det er jo helt idiotisk egentlig. Man har plutselig, man blander data fra når X er i Nord-Norge en plass til for eksempel en plass i Geirangerfjorden, men det er lite bevissthet rundt det med data da, så det er problemstillinger jeg møter en god del av. At data på, sånn som sykefravær da for eksempel, man får det ikke ned på nivået man ønsker, så man jobber med store grupper.

Intervjuer 2: men hvorfor tror du at marked og finans har brukt BA i så mange år, men HR.. Muligheten har jo funnits.

Informant: Mm. Det virker som at finans kommer først, så kommer marked etter, også kommer HR etter der igjen, alltid 5 år bak.

Intervjuer 2: hehe. Men hvorfor?

Informant: men du kan se det her predikement innen CRM og kundefølgning, her har det vært vanlig ganske lenge også kommer HR etter. Sånn som for eksempel, segmentering av

kunder, helt vanlig innenfor, og tilpasning av tilbud til ulike kundegrupper, helt vanlig innenfor markedsføring. Innenfor HR så kan man bruke samme programmet, men man kunne brukt det til å segmentert på personlighet, livsfase osv. veldig sånn lite nyansert da. Skal man se på hva som er aktuelt innen HR kan man egentlig bare se på hva som var aktuelt innenfor marked for noen år siden. Også er det en annen ting med BA, hvis man tenker på markedsføring og sånne ting, så har de ofte litt bedre datagrunnlag. For eksempel i en kjede som X så har man utrolig mange kunder innom og man har mulighet til å samle utrolig store data, big data, det er aktuelt for store selskaper innen marketing, men de fleste HR avdelingen ville kunne ha kommet med store mengder data, men ikke på samme nivå. Men marked er for eksempel også nærmere bunnlinjen og har personer med business utdanning.

Intervjuer 1: hvis vi går over til HRA. Vi gikk litt gjennom det i sta, hvordan du føler de norske virksomhetene jobber med det i dag, men på hvilket nivå føler du de jobber med HRA? De som gjør det.

Informant: Den kunden jeg synes er flinkest er organisasjon X. Merkelig nok.

Intervjuer 2: hvorfor mener du det?

Informant: nei, fordi de har en toppsjef som er veldig nysgjerrig og ja, rastløs, ting er ikke godt nok. Også er han interessert i psykologi og mennesket. Det er jo en peopleorientert business, men sånn som, de har tatt mange av de enkle tingene. For eksempel funnet ut hva som har mest betydning for brukerens tilfredshet. Hvilke touchpoint som er viktigst. Det er ikke HRA.

Intervjuer 2: men hvis du tenker på den modellen fra i sta, fra X,

Informant: nivå 3, det er ikke prediktiv, men strategisk. Man kobler sammenhenger mellom ting. De har funnet ut hvilke andre ting i organisasjonen som driver tilfredshet, hva er det som driver turnover og sykefravær, hva er effekten av å få flere menn, hva er effekten av måten av hvordan de planlegger arbeidet, effekten av et kompetanseprosjekt, egentlig ganske enkelt. De vil finne bevis på om det fungerer, skal vi fortsette med det.

Intervjuer 1: da har de tatt steget over fra det prediktive. Nei nei, jeg mener det deskriptive.

Informant: Ja. De ser på modellen og sammenhenger.

Intervjuer 2: opplever du at det er mange i markedet som er, hvilket nivå opplever du at de fleste i Norge er på?

Informant: det er veldig få som er modne nok til å være på nivå 3. Hvis jeg gjør en medarbeiderundersøkelse for eksempel, så ønsker de å se på hva som påvirker engasjement. Også stopper det litt der. Også prøver jeg å pushe de til å få det inn i en større plan, hvor engasjementet og interessen går opp, men så stopper det når de skal snakke med andre folk internt. Jeg mistenker at de er ukomfortable med å snakke, det er silotankegangen, det å blande seg inn i andre avdelingens data å sånn. Hadde det vært jeg som satt der, er jeg usikker på at jeg hadde fått det til, jeg er sikker på at det egentlig er 0 problem, men ofte så blir det ...

Intervjuer 1: men hvor føler du det stopper opp, er det hos ledere eller er det hos de som selv jobber med det?

Informant: jeg tror det er hos HR, det spiser litt av tiden også er ikke presset prekært, også blir det dyttet litt på, også kommer det andre viktige ting hele tiden også er HR sin hverdag ganske busy, så det er jo fair. Jeg liker egentlig ikke å være en person som kritiserer, som ser på hva som er galt, men hvis man ser på X jeg har X så har jeg alltid prøvd å ha et forslag til det jeg har skrevet, ikke være den som svartmaler, men siden dere spør om det. Jeg tror også det finnes, mulig det er utenfor spørsmålet, men hvis du ser på, det hele starter ofte med den strategiske forståelse til HR og sette det i sammenheng og finne de spørsmålene som er verdt å besvare. 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, da begynner ledergruppen å jobbe etter det og der har man en boks som heter learning and growth, det er en invitasjon til HR om å komme å jobbe i den boksen der da, men HR blir sittende. Så kommer det andre typer strategiverktøy, for eksempel innen forretningsstrategi, men for HR er det liksom litt ullent. Så jeg skylder liksom litt på det, og måten man utdanner folk på og ja,

egentlig. Det er litt sentralt, så derfor tror jeg den raskeste måten hadde vært å hente inn en business konsulent. For den personen ville nok raskt kunne tenkt ut en vei.

Intervjuer 2: hvorfor mener du at man ikke jobber på det prediktive nivået da? Er det mangelen på kompetanse?

Informant: Ja, der kommer denne datastrukturen inn i bildet. Fordi skal man kunne predikere turnover så må du ha en del ting på plass. Det, også i tillegg er det vanskelig å kunne predikere en del ting.

Intervjuer 2: opplever du at det er mange som spør etter slike analyser?

Informant: Jeg synes det er kastet rundt seg, jeg ser for eksempel, jeg har undersøkelser som kartlegger hvordan folk jobber, også ser på en måte på ambisjonene deres. Også svarer de prediktive analyser, og da tenker jeg bare "haha, liksom". Det er et buzzword, man bare sier det uten å vite hva som ligger i det. Prediktive analyser, se om dere klarer å følge med på denne; skal du predikere, må du ha en god datastruktur, og

Intervjuer 2: hva legger du i datastruktur?

Informant: for eksempel, skal du, la oss tenke litt enkelt, la oss ta det kompetanseprosjektet, hvis man finner at de som gjennom det kompetanseprosjektet har sammenlignet med de andre, kontrollgruppen, har en 13 % ytterligere økning i motivasjon som fører til en 5 % lavere intensjon om å slutte, så kan man på sett og vis predikere, bruke det til å predikere effektene av det, hvis man kjører et nytt program når man har før og etter målinger. Du kan jo på en måte gjøre prediktive analyser på det nivået også, hvis vi for eksempel personlighetstester alle selgere og ser at de har de og de trekkene, og de presterer sånn og sånn, så kan man predikere. Det blir ikke så ofte gjort da. Ofte når det er snakk om prediktive analyser er det snakk om, store IT-kjemper, da er det snakk om flight risk/turnover. Og der er det ting som, det er ikke strategiske ting, alle er opptatt av turnover. Det var veldig søkt det svaret, men jeg tipper at det som kommer til å gjøre at prediktive analyser blir mer brukt er sannsynligvis datastruktur. Da vil det sikkert bli et volum av folk som tar i bruk sånne systemer.

Intervjuer 1: Hvilken utvikling

Informant: kan jeg legge inn en ting?

Intervjuer 1: Ja

Informant: Det er litt komisk da, for du, si at et av disse IT selskapene kommer med en IT modul man kan implementere, også kan du for eksempel få et rødt flagg på en medarbeider som det er risiko for at skal slutte, over 40 % i løpet av det nærmeste året, hvis du implementerer noe sånt da, så har du plutselig hoppet opp og gjort prediktive analyser, men så kan du bare ved å, du har ikke gjort noe strategisk analyse, så du har ikke noen kobling mot business, for alt HR har gjort er å implementere et program. Men for å gjøre de koblingene mot strategiske mål, må man ofte gjøre litt mer håndarbeid, for strategiene er jo ulike så man skal jo for eksempel, man ønsker å, jeg jobber med et selskap som har en ide om at de ønsker å skape en helt spesiell type kundeopplevelse, da må man tilpasse seg også hvordan man evaluerer kundeopplevelsen, også må man kanskje se bakover og hvordan man har skapt den. Da kan man ikke bare installere et program, da må man tenke litt selv. Så jeg vil påstå at den aller største verdien er å jobbe med strategiske analyser. Fordi at de prediktive analysene ofte ikke vil være strategiske, det vil være for eksempel turnover, flight risk osv. men det er ikke strategisk. Det er ikke det som skiller deg fra konkurrenten. Med på tanken?

Intervjuer 1 og 2: Ja.

Intervjuer 1: Så en blanding av de (strategisk og prediktiv) er kanskje det som vil lønne seg?

Informant: Ja, men skulle jeg tatt bort en av de hadde jeg tatt bort prediktiv, det er viktigere med strategisk analyse.

Intervjuer 2: samtidig så er det vel det at man klarer å koble og hente ut viktige suksessfaktorer som strategien sier er viktig, for eksempel hvilke type lederskap presterer best resultat for de som er ekstroverte, så hvis man klarer å predikerer hvordan dine ledere fungerer, så er det viktig dersom det er viktig for strategien.

Informant: joda, jeg vet ikke hvor raskt dette vil skje, bruk av maskinlæring innenfor system. Det kan godt hende det skjer ting veldig raskt. Vi var innom det på diskusjonen, jeg er litt teknologipessimist da, fordi jeg ser hvordan ting, det er ofte mye fuzz, X er på en måte min nemisis her da, de snakker ofte høyt, men de har ingen norske case og de har jobbet i så mange år, så har de ingen norske suksesshistorier. Og det, da kan man snakke om at ting er like rundt hjørnet, men ja.

Intervjuer 1: Hvilken utvikling tror du HRA som fagområde vil ha i tiden fremover da?

Informant: jeg tror at det første som vil skje er at en viss bruk av teknologi på en viss sann type, jeg tror faktisk at, jeg tror ikke det er så nært som andre tror. Jeg tror først vi kommer til å bruke mer teknologi til automatisert analyse, jeg tror det skjer før enn at HR plutselig blir business folk. Jeg tror det ligger enda lengre frem i tid, med tanke på at de utvikler seg så sent, hvertfall i perioden jeg har vært involvert. Det er nesten 20 år siden jeg begynte å studere dette her. Det begynner jo å bli en viss horisont. Så hvis utviklingen og kompetansen er lineær, så er det ikke sikkert jeg får oppleve det. I min levetid. Hehe. Ta det som et sitat. Hehe. Jeg tipper det er teknologien som er driver her.

Intervjuer 2: så du tror ikke at innen 5 år så tror ikke du HR er på nivå 3 (prediktive analyser)?

Informant: Nei, det tror jeg ikke. Det er jeg faktisk ganske sikker på. Jeg tør faktisk å vedde ganske mye penger på det.

Intervjuer 1: hvis du tenker på de deskriptive analysene da?

Informant: jeg tipper hvis de er 50 % da, hvis det er 50 % på nivå en nå, så tror jeg 50 30 12, ett eller annet sted her, det gikk kanskje ikke opp til 100, men rundt der da, så tipper jeg at om 5 år så er det kanskje 30, 50 at man flytter det kanskje et nivå opp, også på grunn av IT systemer at det blir mer bruk at dashboard og sånn.

Intervjuer 1: mener du da sånn enkel rapportering, som skjer automatisk?

Informant: Ja. Egentlig. Det er ikke HR som gjør det da, det er jo egentlig bare et verktøy.

Intervjuer 2: hva tenker du om HR kompetansen da?

Informant: det er jo, jeg liker jo veldig godt, hva heter den skolen, X? X? Ja. Men jeg liker veldig godt den utadvendte tilnærmingen som X har da, det er jo ingen jeg får så mange henvendelser fra som fra X, jeg har aldri fått en e-post fra noen på X. Nei, aldri. Det er jo litt interessant da. Den gjengen der er fortiden, de er ikke fremtiden. Hehe. De er mer organisasjonspsykologi og sånn. Det er flere og flere, X og business orienterte utdanninger som blir gradvis endret. De eldste fagene nå finnes sikkert ikke om 10 år, da vil jeg tro det er gjort en viss endring. Sånn sett er kanskje, nå har jeg jobbet med dette i 15 år, i løpet av de 15 årene så er kanskje de som var, det er kanskje ikke så mange moderne HR som har kommet inn i arbeidslivet og fått makt, hvis man tenker logisk på det. Så kanskje i løpet av de neste 10 årene vil de folkene vi trenger komme i lederposisjoner. Det er kanskje der det skjer noen endringer, gamlisene må ut. Dere får tolke dette litt som dere vil, hehe. Merker at jeg er litt sånn..

Intervjuer 1: Hva anser du som de største utfordringene innen HRA i dag? Du har jo nevnt et par ting, men.

Informant: Ja, den største utfordringen er at HR ikke har en god måte å følge opp strategiske tiltak på. Det er den største utfordringen. At de ikke har den, jeg har brukt å sammenligne det med, familien min har drevet et X i 50 år, og jeg har brukt å sammenligne det med når jeg jobbet som X i sin tid, så er det på et stort byggeprosjekt, så står man med et stort kart, så står man sammen med elektriker, entreprenør og rørlegger og ser på kartet, hva er det som skjer nå, her skal det gjøres en endring, så må man justere seg etter det, når får dere de delene der, man planlegger, de møtes ganske ofte for å orientere seg. HR må adoptere en litt mer sånn måte å tenke på, og ikke jobbe etter sånn ”policydokument” som skal vare i 2 år. De må ha en helt annen måte å planlegge på, og aller best vil være hvis de involverer lederne, det trenger ikke å være ukjentlig, men en gang i kvartalet. Møtes, ta en fot i bakken, hva trenger vi for å ta riktige beslutninger. Så hadde de mye lettere funnet de problemene de kan finne svar på. Så det aller største problemet er arbeidsmetodikken. Og det henger litt sammen med verktøyene som HR har tilgjengelig. At de ikke er konkrete nok. Man lærer det heller ikke på skolen. Også kanskje HR sin kompetanse og nysgjerrighet. Jeg kjenner en som sa til meg at det beste med jobben min er at ingen andre er avhengig av meg.

Intervjuer 2: det er jo dumt.

Informant: 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. Man er det i rekrutteringsprosjekt, lederutviklingsprosjekt og sånne type ting, men i det daglige arbeidet så er man sjeldent det. Så det er på, ja, i rekrutteringsprosesser man oftest er i kontakt med andre. Så man må ha andre møteplasser.

Intervjuer 1: Hva tror du blir de største utfordringene med HRA i fremtiden da? La oss si det utvikler seg på en positiv måte da, hehe.

Informant: Hehe. Personvern og etikk er jo en sånn side av det her som er interessant. Jeg tror ikke det er den største utfordringen, men man vil nok møte, hva skal jeg si... Om vi om 10 år har mye bedre data, så er det nok noen muligheter som åpner seg.

Intervjuer 2: hva mener du med bedre data da? Vi har jo data tilgjengelig i dag

Informant: si at det er et system, man begynner å logge aktivitet, for eksempel mine bevegelser, det er jo mulig, klokke/chip, så må man klare å si nei, hva skal vi egentlig gjøre og ikke gjøre. Det er litt komisk at taylorismen egentlig kan være litt på vei tilbake, å tracke folk.

Intervjuer 1: da tenker du mer på individnivå av analysene?

Informant: Ja. Det er kanskje ikke den største utfordringen, men det er en aktuell problemstilling. Vi må bevare tilliten i det hele.

Intervjuer 2: Hvis du ser på generell HR, kompetanse, tror du det i fremtiden vil være sånn at utdanning, at det vil være HRA på utdanningsplanen?

Informant: ja, det vil jeg tro.

Intervjuer 2: eller et krav for å jobbe i HR? Tror du det kommer til å bli så tøft?

Informant: Vet ikke. Tror dere det?

Intervjuer 2: Ja, jeg tror det.

Intervjuer 1: Ja, jeg tror det kommer til å endre seg, at det blir noen nye, hva skal jeg si, undervisningsplaner.

Informant: de som underviser i HR Analyse, for eksempel i X eller på studiestedene, det er jo ikke folk som jeg kjenner til. Hvem er disse folka? Hva snakker de om? Det er jo ikke folk som, for eksempel på X i X tror jeg det er en som driver å lærer elevene det, hvem er disse folkene som aldri snakker på konferanser, som aldri skriver en bloggpost, men som lærer folk opp i det. Så jeg vil kanskje tro at det må skje noe på undervisningssiden skal man få det til i praksis. Dette er ting som jeg er litt opptatt av, når man går på skole eller kurs, man får for lite verktøy. Syns jeg. Det blir litt vanskelig å ta ting i bruk. Også når man går på en konferanse, for eksempel en dagskonferanse om HR analyse, så er det bare overordnet, folk deler ikke hvordan det blir gjort, det er bare flashy historier, så man klarer ikke å ta det i bruk. Så man sitter med en følelse av at mange gjør så mye stilig, men jeg vet ikke hvordan jeg skal komme i gang.

Intervjuer 1: Man mangler liksom en praktisk tilnærming til det da.

Informant: Forhåpentligvis vil det endre seg. At man kan se at ”dette er ikke så vanskelig”

Intervjuer 1: at man kanskje blitt litt skremt av navnet ”Analytics” og tenker at ”jeg har jo studert mennesker” også skal man plutselig sitte med statistikk

Informant: ja og jeg syns jo begrepet er litt rart, for det er på en måte en egen greie, men det er jo ikke det, de fleste har jo analysert litt data før, det er jo ikke helt nytt. Det høres bare mer sofistikert ut, forretningsorientert.

Intervjuer 2: Man kan jo oppleve at HR er en mer kvalitativ avdeling, mens marked og finans er mer kvantitativ, når man velger utdanningen. Og det kan man jo se for eksempel

hvis vi ser på hvor høy strykprosenten er i økonomi kontra kompetanseutvikling. Det er dag og natt. Det kan jo sitte litt der.

Informant: la oss se 25 år fram, da så må vel ett av disse teknologiselskapene ha fått til ett eller annet. Og da tipper jeg man vil se litt av det hoppet, hvor første steget er at mange begynner å jobbe med sånne fancy standardiserte analyser og ikke strategiske problemstillinger. En kan kanskje se for seg at det vil skape en falsk selvtillit, for det viktigste er, tror jeg, er den strategiske skreddersømmen. Som er når for eksempel selskapet ditt skal inn på et nytt marked, det er en helt ny kundegruppe, vi må opptre annerledes, den forståelsen der for å begynne å bygge om organisasjonen er et helt annet nivå enn de her "X-analysene". Det er det verdien ligger.

Intervjuer 2: tror du det er verktøyet?

Informant: nei, man må tenke. Tenke og skreddersy ting, det finnes ikke programmer for det her. Akkurat som at det ikke finnes programmer for forretningsstrategi. Det finnes ikke programmer for å lage gode kampanjer, man må tenke. Det er den som kommer til å komme sist. Om 5 år er det mange som står på scenen og snakker om sine fancy analyseprosjekt, men det er bare at man har installert et program. Det er jeg ganske sikker på faktisk.

Intervjuer 2: hehe, vi får se.

Informant: ganske sannsynlig.

Intervjuer 1: hvis vi går over til muligheter, hvilken verdi tror du HRA kan skape for organisasjonen generelt?

Informant: det er så mange lavt hengende frukter at jeg kan ikke forstå at folk ikke benytter seg av det. La meg ta et par eksempler: du har for eksempel i Norge i dag, store retail business og mange selskaper som har salgspersonell, og når du kan sitte å lese at X, de selgerne som har rapportert etter en ny rekrutteringsprosess etter HRA har solgt for 80 mill. Mer enn de som var rekruttert etter den gamle prosessen. Og man kan lese at X har gjort en analyse og de som er rekruttert under ny prosess har solgt for 2 kroner mer per kunde, det blir jo enorme summer etterhvert. Også leser du sånne case, og vet at du har masse data på

menneskene og prestasjoner, så kan jeg ikke fatte at det er mulig å ikke tenke tanken om koble det her.

Intervjuer 2: hvorfor tror du ikke det skjer?

Informant: nei, det lurer også jeg veldig på.

Intervjuer 2: kan det være kompetanse? Kan det være det? Fra begge sider, la oss si at en finans/statistikk gubbe/dame ser muligheten, så kan ikke den HR delen, altså menneskedelen

Informant: altså, jeg synes det er vanskelig å selge det inn også. Jeg var hos en bank nå, som hadde et prosjekt om prosess, de ville ikke at jeg skulle være med inn, de må selge det inn hos lederen. Også hvis du tenker på dette, du er leder, salgsdirektør, også kommer HR og viser et case, et selskap innenfor en annen bransje, har gjort dette og har tjent 80 mill ekstra i året? Er du interessert i at vi skal prøve på noe lignende? Hvor vanskelig kan det være å selge inn da? Men så likevel så opplever jeg at HR lager en plan, jeg gir et tilbud, også hvis HR alene skal gå, så ender det ofte opp med at det stopper opp et eller annet sted. Og jeg er litt usikker på hvor det stopper opp. Men den innsalgskompetansen, for HR kan ofte bli gira på sånne ting, men så stopper det opp. Det er mange slike lavt hengende frukter også sånne ting som arbeidsmiljø og sykefravær, man sitter på alle dataene, hvis det er et problem. Og kobler det opp, og finner en hypotese. Det er så mye data som bare ligger der, så jeg synes det er rart at man ikke prøver å koble det.

Intervjuer 2: Hva tenker du for HR da? Hvilken verdi kan HRA skape for HR?

Informant: det kan gi mer makt. Denne, ja, sette HR på kartet, vise sin verdi. Det er jo ikke dumt sånn sett. I tillegg så har det jo en personlig verdi for et menneske som kan være med å lage sånne suksesshistorier, så for de med individuelle ambisjoner har mye å vinne. Men det kan godt hende det finnes prosjekter som jeg ikke vet om da, men jeg vet at når X prøver å finne prosjekter og case og vise frem så finner de lite.

Intervjuer 2: tenker du på suksesshistorier?

Informant: ja.

Intervjuer 2: jeg har lest mye Maersk drilling, han danske. Og Google. Men der viser de jo ROI direkte. Det er det jeg har funnet

Intervjuer 1: Vi har jo ikke funnet noen norske,

Informant: Maersk er jo kjempebra. Det beste norske caset er jo X og X. Som er gjort av, det kan jeg finne til dere, kontaktpersoner hvis dere vil.

Intervjuer 1 og 2: veldig gjerne.

Informant: de som er, damen som jobber med dette i X, tror jeg reiser litt rundt og forteller om det her. Og han i X, XX, har en video hvor de forteller om det prosjektet. Hvis dere minner meg på det, skal jeg sende det.

Intervjuer 1: hvis du skal anbefale en fremgangsmåte for organisasjoner som er nye på området, hva vil du anbefale de å gjøre da?

Informant: da vil jeg anbefale de å lære seg å bruke HR Canvasen, som er et rent kart og begynne å finne ut hva som er viktig for ledelsen og begynne å jobbe seg bakover og finne ut hva vi som HR må gjøre. Når man jobber seg bakover blir det ofte veldig klart, hva som er sammenhengen med det eksisterende. Så da, bare ved å begynne der, den øvelsen der, den er en veldig god måte å starte på og tenke på. Ta utgangspunktet i et problem og jobbe seg bakover.

Intervjuer 2: tenker du det kan bidra i HRA?

Informant: Ja, jeg tenker det er helt fundamentalt. Fordi at ofte så tenker man ”hvilken data har vi”, men da begynner man i helt feil ende. Må først se hva problemet er. Hva er det vi kan påvirke, og hva må vi vite for å kunne velge rett? Cluet er å endre måten HR tenke på til en mer business måte. Hehe, nå selger jeg litt mitt eget konsept her da. Men hvis hele HR avdelingen hadde lært seg denne måten å tenke på og hatt et felles språk, og begynt å tenke mer business og jobbe seg bakover. Det er spørsmålet som er problemet, man må få ledere til

å bli interessert i spørsmålet. Det var noen som skrev noe sånn som at ”ingenting er så trist som en fantastisk analyse, for å finne svar på spørsmål ingen bryr seg om”.

Intervjuer 2: men tenker du at dersom det er mange som kan vise til ROI, som for eksempel X, så burde jo ledelsen presse HR til å jobbe slik og stille krav?

Informant: Ja, la oss ta eksempelet med organisasjon X, der var det ledelsen som spurte HR om de kunne finne ut hva som kjennetegner de som lykkes hos oss? Også tenkte HR at det var en god ide. Det kom fra ledergruppen, det spørsmålet. Også kommer det spørsmålet til meg. Hvordan kan vi gjøre det? Så skisserer jeg en prosess uten pris eller noe, bare en prosess, så må HR, jeg vet ikke hvorfor, men av en eller annen grunn gå til salgsdirektøren og selge dette inn, for de må frigjøre en del selgere for å kunne være med å svare på en del ting, og da av en eller annen grunn stopper det opp. Så det kom jo ovenfra.

Intervjuer 2: tror du det er det som kreves, å få inn sånne ”tallknusere”?

Informant: jeg tror egentlig ikke det. Men sånn som i organisasjon X, han som var ansatt som HR analytiker der, han kjedet seg bare og stakk, han ble satt til rapporteringsoppgaver, samme med organisasjon X

Intervjuer 2: de jobbet bare på laveste nivå hele tiden?

Informant: ja. Også kaller de det HR analytiker. Kan sikkert fordele litt skyld, sikkert en blanding av personens kompetanse og at man ikke har å utvikle rollen og formålet med rollen. Det jeg etterspør er jo mer den business konsulenten, som sikkert har et litt annet perspektiv.

Intervjuer 1: Da er vi ferdig. Har du noe du vil legge til? Eller er det noe vi burde ha spurt om?

Informant: Jeg er interessert i å lese oppgaven. Jeg er nysgjerrig på hva de andre respondentene svarer, jeg har litt egne perspektiv på det her og jeg tror mitt perspektiv skiller seg litt ut fra hvertfall to områder, jeg er nok mindre opptatt av data også har jeg sikkert litt mindre tro på teknologien, og verdsetter den litt mindre.

Intervjuer 2: Du skal få lese oppgaven.

Intervjuer 1: Vi skal anonymisere alle i oppgaven, så vi skal skrive en kort beskrivelse av alle respondentene, hva vil du at vi skal kalle deg?

Informant: Konsulent HR Analyse og strategi.

Intervjuer 1: Takk for at du tok deg tid til å møte oss.

Transkribert intervju – informant 2

Deltakere:

Intervjuer 1

Intervjuer 2

Informant

Intervjuer 1: Vi tar opptak av intervjuet, men det blir slettet etter vi har levert oppgaven og den er godkjent. Også har vi tatt med samtykkeskjema, det blir jo anonymisert i oppgaven.

Informant signerer skjema.

Intervjuer 2: Er det sånn at du nevner noen navn eller bedrifter i intervjuet, så ”x-er” vi ut det i transkriberingen.

Informant: Supert. Stoler på dere.

Intervjuer 1: Nå har jo vi fortalt litt om oppgaven vår før, men vi har vel kanskje endret litt siden vi snakket sammen sist, vi har fått et mer overordnet fokus, så intervjuet er ganske overordnet, vi går ikke så veldig i dybden på ting. Vi har noen overordnede temaer som er HRA, BA og strategi, men veldig generelle spørsmål.

Også har vi satt av cirka 60 minutter og det tror vi skal holde, også hvis vi merker at vi sporer av så prøver vi å hente oss inn igjen og hvis det er noen spørsmål du er litt usikker på, så kan du dobbeltsjekke om du har forstått det riktig, og hvis ikke så skal vi prøve å forklare det.

Da begynner vi litt generelt om HRA. Og da lurer jeg litt på hvordan du vil beskrive begrepet?

Informant: Jeg vil beskrive HRA som det å informere avgjørelser eller skape en endring basert på fremstilling av tall innenfor HR området. Da vil jeg si at begge deler er viktig, på en måte det at det fører til noe, for hvis ikke det fører til noe så er det ikke analytics, da er det en rapport som havner i en skuff, så det må besvare et spørsmål og føre til en endring. Også er

det basert på fremstilling av tall, det trenger ikke å være avanserte analyser heller, så lenge det er noe som besvarer spørsmålet på en tilstrekkelig måte.

Intervjuer 1: Hva mener du er formålet med å jobbe med HRA? Altså hensikten.

Informant: Jeg mener hensikten bør være å ta mere faktabaserte beslutninger, både innenfor HR feltet men også innenfor andre områder også. HR er tradisjonelt et fagområde som har følt mye, og man føler at ting funker også gjør man ting fordi man alltid har gjort det før og jeg tror det er veldig fornuftig å faktisk stille spørsmålet om man gjør de riktige tingene. 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. Men jeg tror også det er mye penger der, som muligens brukes på ting som ikke er så fornuftig. Funker virkelig lederkursene våre? Alle disse tiltakene, er de fornuftig? Tar vi vare på de riktige menneskene, og er vi flinke til å ta vare på dem og dyrke fram talentene våre?

Intervjuer 1: mener du da at det mangler måling av tiltakene?

Informant: Ja, det mener jeg.

Intervjuer 1: at man gjennomfører lederkurs også ser man ikke effekten av det for man gjør ingen målinger i ettertid

Informant: ja, det koster en formue også vet vi ikke om det faktisk funker. Blir de bedre ledere? Fører det til at de gjør en bedre jobb i bedriften? Og at vi oppnår bedre resultater?

Intervjuer 1: godt poeng. Kan du fortelle litt om hvilken kjennskap du har til HRA, både akademisk og fra praksis?

Informant: Ja. Utdanningsmessig så har jeg en master i X på X. Og der er det jo, den er forskningsrettet. Derfor er jeg vant til å se på HR-problemstillinger ut i fra et statistisk og faktabasert utgangspunkt. Også har jeg erfaring med å jobbe med psykometri, personlighetstester/evnetester, medarbeider/kundetilfredshet og evalueringer. Også har jeg jobbet nå 5 år spesifikt med HR og analyse.

Intervjuer 1: Okei. Hvilken status mener du HRA har i dag?

Informant: innenfor HR miljøet har det jo høy status, det er veldig hypet og noe som alle har lyst til å jobbe med, men kanskje ikke helt vet hvordan. Og ser man utenfor HR miljøet og inn i resten av businessen så har det kanskje ikke like høy status. Da er det litt mer sånn ”nå skal HR prøve seg på noen tall, la oss se om de får det til”, man må virkelig kjempe for å bevise at man vet hva man snakker om. Man må få noen suksesshistorier og vise.

Intervjuer 1: Har du inntrykk av at det er mange bedrifter i Norge som jobber med analyser?

Informant: jeg har inntrykk av at det er mange som har lyst og at mange har begynt å jobbe med rapporter, men at det steget å gå fra hvordan ser det ut til hvorfor ser det sånn ut og hva kan vi gjøre med det, som jeg mener er essensielt, det tror jeg ikke det er mange som har fått til enda. Noen er det. Men veldig mange sitter fast på rapportering.

Intervjuer 1: hvorfor tror du det er mange som sliter med den overgangen?

Informant: jeg tror det er et kompetansesett som krevet som HR tradisjonelt ikke har hatt. 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. Og en ting er jo den rene statistikken, 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. Men det er den evnen til å lede et prosjekt som forankres hos stakeholders i bedriften fra starten.

Intervjuer 1: Kanskje det er litt problemer med innsalget da?

Informant: Ja, jeg tror det. Tror ikke de har tiltroen eller relasjonene nødvendigvis til å få solgt det inn fra starten av, det er hvertfall det jeg ser når prosjekter ikke lykkes, så er det ofte det jeg ser.

Intervjuer 1: Da går vi litt over på strategi. Hvilken rolle føler du HR har i strategiarbeidet til virksomheten i dag?

Informant: Har eller bør ha..

Intervjuer 1: hehe, det er egentlig to spørsmål vi har.

Informant: jeg tror, hos oss i hvertfall, så er HR inne på strategisiden. Først så legges strategien i businessen, der er ikke HR så involvert, men så plukker vi det opp. Også sier vi, gitt at dette er strategien, hva slags kompetanser kommer vi til å trenge, hva har vi i dag, og hva er gapet, hvordan må vi rekruttere. 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. Jeg tror ikke nødvendigvis det er tilfellet i alle bedrifter, jeg tror kanskje vi er litt heldige som klarer å koble oss på der, men jeg tror definitivt at det bør være HRs rolle inn i strategien, at HR skal klare å plukke opp og se hva som er menneskekonsekvensene av de målene vi har satt oss og hvordan kan vi bidra til å støtte og sørge for at vi har de riktige kompetansene og de riktige folka.

Intervjuer 1: Da vi fikk vi jo svar på begge spørsmålene der. Hvordan mener du at rollen til HR har endret seg de siste årene?

Informant: jeg mener HR i større grad, det etterspørres at HR er mer strategiske og er mer på ballen og at de ikke lengre, 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. Og være med på å hjelpe til med å støtte og hjelpe til i omorganiseringsprosjekter. 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 såpass kjapt, og sørge for at folk utvikler de riktige kompetansene og får den trainingen de trenger, hvordan man gjennomfører endringsprosesser på en god måte, så jeg føler at det har blitt mer etterspørsel fra businessen til HR på de områdene.

Intervjuer 1: Hva mener du er HR sin viktigste oppgavene i dag?

Informant: oj, stort spørsmål. Kan jeg tenke litt på det til etterpå?

Intervjuer 1 og 2: ja, selvfølgelig.

Intervjuer 1: Da går vi litt over på BA. Når det kommer til analytics generelt i virksomheten, da er det jo gjerne litt avdelingsbasert, hvordan opplever du at virksomheter frem til i dag har jobbet med det? Hvis du har noe kjennskap til det fra X?

Informant: jeg trenger noen flere stikkord på hva du mener med BA

Intervjuer 1: marked og finans har jo lenge jobbet med analytics også har jo HR kommet litt i etterkant. Føler du, eller, nå sa jeg det jo, men at de har et forsprang. Hvordan føler du de jobber med det kontra HR?

Informant: De har jo, nå sa jo du forsprang, men jeg tror jeg ville ha sagt det selv uansett, det som er forskjellen er at de jobber med det som en integrert del av virksomheten sin, det er ikke sånn at de driver med markedsføring også gjør de noe markedsføringsanalytics, men i HR så driver vi med HR og med analytics, som om det er en separat ting som ligger på siden, det er ikke en integrert del av hvordan vi jobber. Det tror jeg er en stor forskjell. Også har de et helt annet kompetansesett, jeg tror utdanningene dems inneholder mer analyse enn det den gjennomsnittlige HR utdanningen gjør og hvis du ser på de som allerede er ansatt, hvertfall hos oss på de ulike områdene, så sitter det mange som har dette i utdanningen sin, men på HR så har vi litt mer sånn ”personaldamer” som kanskje ikke har noen formell utdanning i det hele tatt. Og det er et gap der, både i kompetanse men også måten man jobber på og hvilke krav som stilles. Hvis du kommer med en markedsføringsstrategi og ikke har noen tall til å backe den opp så blir du jo skutt ned med en gang, og du kan godt komme å si at du har laget et kjempe fint kulturonboardingskurs i HR og ingen kommer til å spørre deg om ”har du noen tall”. Så det stilles helt andre krav.

Intervjuer 1: da er vi litt over på HRA igjen. På hvilket nivå føler du norske virksomheter jobber med HRA i dag?

Informant: jeg føler de er veldig mye på rapportering. De har begynt å få øynene opp for at det er viktig å ha tall på ting, mange av dem har begynt å samle tallene sine i et system og begynt å rapportere det regelmessig, men å gå fra hvordan det ser ut til hvorfor det ser sånn ut og hva kan vi gjøre med det, det føler jeg få har fått til. Det er hvertfall min erfaring.

Intervjuer 1: på hvilket nivå jobber dere mest med det da?

Informant: vi jobber mye med rapportering, men da helst med automatisering og digitalisering av det, så vi slipper å sitte å bruke tid på å lage rapporter, også jobber vi prosjektbasert med mer avanserte analyser, vi prøver å forklare noe eller besvare spørsmål, det er ikke noe som bare skjer av seg selv eller som kan skje i isolasjon, det er noe vi må gjøre sammen med businessen som kommer med et spørsmål også bruker vi våre tall for å besvare det spørsmålet.

Intervjuer 1: Føler du dere jobber mer strategiske analyser eller er det det og prediktive?

Informant: begge deler. Vi har, vi bruker både analytics til å besvare hvorfor ting er som de er men også til forecasting og scenarioer og ”hvis vi gjør dette, hvordan kommer det til å se ut da”.

Intervjuer 2: Hva har dere fått ut av data av det, eller hva anvender dere, som prediktive analyser, hva har det gitt av verdi?

Informant: vi bruker mye prediktive analyser på interne HR data, vi har en HR organisasjon hvor det kommer inn saker på telefon, e-post eller portal også sitter vi å besvarer eller behandler, så det å kunne bruke noen algoritmer for å kunne forutse hvor stort volum med saker forventer vi over tid og med den raten vi klarer å lukke saker på forventer vi at backloggen kommer til å gå opp eller ned, hvor må vi sette inn ekstra ressurser for å kunne besvare sakene før fristen går ut, det er veldig enkle og fine data å kjøre sånne forecasts på, også gjør vi det også mye på strategisk bemanningsplanlegging. Prøve å finne ut av, gitt at dette er en vanskelig kompetanse som er vanskelig å rekruttere, gitt at folk pensjonerer seg i en viss alder og at vi har en viss turnover, hvordan kommer bemanningen vår til å se ut og hva er gapet vi må fylle de neste årene. Det er kanskje der vi har brukt mest sånne analyser. Også ser vi på medarbeidertilfredshet. Og prøver å se sammenhenger mellom medarbeidertilfredshet og andre faktorer i organisasjonskulturen, også ser vi på styrken i relasjonen og tenker at hvis vi da klarer å heve tilfredsheten til leder for eksempel med 5 poeng, så forventer vi at medarbeidertilfredshet kommer til å gå opp så og så mye og da forventer vi igjen så mye økt produktivitet. Så det har vi også prøvd å gjøre noe forecasting på, hvis vi ønsker å øke medarbeidertilfredshet.

Intervjuer 2: Så spennende!

Intervjuer 1: Hvilken utvikling tror du HRA som fagområde vil ha i tiden fremover?

Informant: Jeg håper at utdanningene kommer til å ha det som en integrert del av seg, sånn at HR personene som kommer ut i arbeidslivet fremover de har det som en del av tankegangen sin, så når de tenker at de skal utføre en arbeidsoppgave så tenker de automatisk på hvilke tall kan vi samle inn til de, hvordan kan vi måle om det lykkes og hvordan kan vi sette opp et businesscase, et regnestykke på at dette er verdt å gjøre. Akkurat sånn som vi snakket om innen marketing og finans, det ligger bare i ryggmargen. At man snakker ikke HRA, det er bare sånn man gjør det.

Intervjuer 1: ja, at det er en del av fagfeltet.

Informant: ja, jeg håper det er dit vi kommer.

Intervjuer 1: hva tror du må til for at vi kommer dit, en ting er jo utdanningene, men hva må organisasjonene legge til rette?

Informant: jeg tror det handler om å stille krav til HR. Stille krav når du rekrutterer til en HR stilling, at man har et analytisk mindset og at man må stille krav til HR når de kommer å ber om penger til prosjekter, og planlegger å gjennomføre kurs, at man stiller de kravene. At det ikke går an å holde på på gamle måten, at man må kunne svare for seg. Men jeg vet ikke om bedriftene er der.

Intervjuer 1: Ja, det er kanskje litt sånn vi oppfatter det også, at det er en utfordring, for HR er liksom bare ”der borte”.

Informant: ”Ja, så lenge vi får lønna vår så kan de sitte der å strikke og kose seg”, hehe. Så jeg tror man må stille høyere krav til HR hvis dette skal gå igjennom. På en av to måter, enten så må man stille krav sånn at HR må ta seg sammen eller så kan man jo håpe på at de som kommer ut med andre typer utdanninger og mindset kanskje klarer å bygge det opp fra bunnen.

Intervjuer 2: hva tenker du om utviklingen av fagområdet fremover, i forhold til typer analyser, deskriptive og prediktive, hvordan tror du det kommer til å utvikle seg?

Informant: jeg tror at, jeg håper at skiftet kommer til å gå mer til prediktive, også tror jeg teknologien kommer til å hjelpe oss. Akkurat nå har jeg ikke funnet så mange smarte kunstige intelligenser som jeg er så veldig fornøyd med, men forhåpentligvis så kommer det mer av det, det utvikler seg fort. Så ja.

Intervjuer 2: Så du tror folk kommer til å jobbe mer med prediktive analyser?

Informant: Ja.

Intervjuer 1: Hva anser du som de største utfordringene innenfor HRA i dag?

Informant: Datakvalitet, datatilgjengelighet jeg tror man er ganske avhengig av å ha et system hvor man har alle dataene sine, gjerne koblet med andre datakilder, det gjør det så mye enklere. Et slags datavarehus. Men det er ikke nødvendig for å gjennomføre enkeltstående prosjekt, da kan man samle sammen data og sy det sammen i excel, men det blir det mye enklere hvis dataen er tilgjengelig. Og av bedre kvalitet også. Jeg tror også en utfordring er kompetansen, ikke bare til de som gjennomfører prosjektene, men til de som er rundt også. Kompetansen til å etterspørre tall, kompetansen til å vite at her kunne vi ha brukt analytics for å svare på spørsmålene, kompetansen til å forstå og ta i bruk resultatene av analytics, man må ha den kompetansen rundt seg, jeg kan ikke sitte å gjøre de prosjektene alene, jeg må heve kompetansen på de rundt meg så de kan begynne å tenke på en annen måte. At de har et mer analytics mindset.

Intervjuer 1: Hva tror du utfordringene blir i fremtiden da?

Informant: jeg ser jo at den balansen mellom analytics, 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. Vi har så mye tall og de kan brukes feil og med en gang man begynner å bruke dem feil og på en måte som føles ubehagelig for den ansatte så tror jeg man har et problem. Det er HR informasjon, noe av det er sensitivt. Men så tenker jeg at GRPR og personvern kan gå for

langt, at man hele tiden må klikke ”jeg godtar” hver gang man åpner en nettside og at alt må ha eksplisitt samtykke, det har ikke noe for seg i det hele tatt. Også data som fornuftig at man har tilgang på og kan analysere må man likevel ha eksplisitt samtykke for å kunne analysere. Det noe der som ikke er godt nok ”gått opp” enda. Men det gjelder ikke bare for HRA men for hele samfunnet, vi har ikke funnet ut av det enda.

Intervjuer 1: Nei, vi ble jo plutselig bare kastet inn i den GDPR verden.

Informant: Men hva var spørsmålet igjen?

Intervjuer 1: utfordringer i fremtiden.

Informant: ja, jeg tror det er en utfordring. Også tror jeg det begynner å komme mer teknologi på området som gjør analysene enklere, men jeg er litt redd for at noen bruker teknologien som en snarvei, de gidder ikke å sette seg inn i statistikken og sånn så de får en maskin til å se på dataen og komme med noen anbefalinger, men hvis man gjør det uten å gå den i sømmene og se på hva slags analyse er det den har kjørt og hva slags relasjon er det den har funnet, da forstår du ikke hva den har kommet med og da er det lett å trekke feil slutninger. 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.

Intervjuer 1: hvis vi ser litt på muligheter. Hvilken verdi tror du HRA kan skape for virksomheten?

Informant: jeg tror det er mange spørsmål virksomheten stiller seg som HR kan bidra med å svare på, ikke bare spørsmål om hvordan vi får ned turnover, men jeg tror det er andre business spørsmål, hvordan skal vi digitalisere bedriften vår? Jo, da må vi ha de riktige kompetansene, da må HR hjelpe til med utvikling, skape en kultur for læring osv, og det er ting som vi kan bruke analytics til å finne ut av. Hvordan gjør man dette mest effektivt? Hvor er gapet, hvilke type stillinger og type kompetanser trenger vi, det å få opp tall på dette gjør at man mye enklere kan støtte bedriften. Jeg tenker også når det gjelder organisering av bedriften fremover, den her hierarkiske strukturen er veldig fin hvis man skal produsere et produkt om igjen og om igjen, men når man trenger litt mer fleksibilitet og flytte kompetanse rundt, jobbe prosjektbasert og matrisebasert, hvordan får man tak i de riktige menneskene og

satt dem sammen hvis man ikke har noen analytics på dette? Hvis man ikke har muligheten til å få en oversikt over kompetansen man har i bedriften, der tenker jeg HR kan hjelpe til med å støtte. Hos oss så er HMS veldig viktig, å unngå ulykker. Det er masse HR-faktorer så påvirker, det er kanskje ikke HRA sånn som man tenker på det, men om man jobber natt eller dagskift, om man har kort ansiennitet, span of controll, fullført opplæring, alle disse tingene her, det er HR data. Som kan hjelpe til med å svare på spørsmålene. Så jeg er tror det er en viktig mulighet, og det er dit HRA må komme, man må se på hva er de store spørsmålene som står på kartet til konsernet, hva er det som er viktig for at bedriften kan nå målene sine og hva kan HR bidra med. Og der bør HRA ligge.

Intervjuer 1: hvilken verdi tror du HRA kan skape for HR avdelingen da?

Informant: 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 lønn si.

Så det er noe med å løfte oss opp til å bli en likeverdig partner rundt bordet i ledelsesmøtene, hvor HR kan si at vi anbefaler dette og vi har disse og disse indikasjonene på at vi kan få disse og disse resultatene. At vi kan snakke på samme måte som de andre stabsfunksjonene, i stedetfor å bare gå på magefølelse.

Intervjuer 1: Hvilken fremgangsmåte vil du anbefale til virksomheter som er nye på området?

Informant: jeg vil anbefale dem å, selvfølgelig begynne å rydde opp i data, systematisere rapporteringen de gjør, kanskje prøve å automatisere den litt, istedenfor sånn brannslukking ”nå trenger vi noe turnover tall” også raske det sammen, prøve å få systematisk rapportering, dette er disse rapportene vi lager hver mnd. Men samtidig også begynne prosjektbasert, lete etter det ene gode prosjektet, som kan bevise verdien av HRA. Da ville jeg lett etter en stakeholder ute i bedriften som sitter med et spørsmål som brenner for det, som er litt interessert og syns dette er litt spennende og gjort et prosjekt sammen med vedkommende. Dette er spørsmålet vi ønsker å besvare, hva tror vi, hva er hypotesene våre, hvilke data trenger vi for å kunne besvare dette og teste hypotesene og gjøre dette her sammen med vedkommende. Og hvis man klarer å få til dette med et godt svar og få personen ut i businessen til å presentere det, ”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.

Intervjuer 1: Dette er ikke spørsmål i guiden, men når vi møtte deg sist så fortalte du litt om dette med storytelling, at det er en viktig faktor. Vil du bare fortelle litt kort om det?

Informant: absolutt. Fordi, det er jo ofte sånn at når man analyserer, så tester man mange hypoteser, noen slår til og noen ikke. Og for meg er det fristende å vise alt arbeidet mitt, alt jeg har analysert. Men for å kunne nå gjennom så må man kunne fortelle gode historier, man må hvertfall skrote alle hypotesene som det ikke kom noe ut av, de trenger vi ikke å snakke om. Så er det kanskje noen av hypotesene som slo til som man ikke kan gjøre noe med, ta det ut av historien din, er det ikke noe man kan agere på, så er det ikke det vi ønsker å kommunisere. Plukk ut de punktene hvor man tenker at ”det er her det jeg ønsker at noen skal gjøre noe med, vi har et ordentlig funn” og prøve å fortelle det som en historie, som et eventyr. Dette er trusselen, dette er det som kan skje hvis ikke vi gjør noe med det, dette er helten som jeg ønsker å presentere og det er dette vi må gjøre. Skape en følelse av at dette er åpenbart, dette er faren og dette kan skje hvis ikke vi gjør noe, men hvis vi gjør dette så kan vi unngå det. Det å kunne kommunisere historien på den måten, da er det ikke så viktig å slenge opp grafer og signifikans. Det må man selvfølgelig ha og kunne vise til, men det er ikke det som selger historien.

Intervjuer 1: Så bra. Da har ikke vi noen flere spørsmål.

Informant/Intervjuer 2: jo vi har det ene spørsmålet fra i sta

Intervjuer 1: Ja, det stemmer. Hva mener du er HR sin viktigste oppgave i dag?

Informant: jeg mener at bedriftene blir mindre og mindre hierarkiske, og at de ansatte bli mer og mer autonome, de jobber i små team med mer kortsiktige oppgaver og de er nødt til å utvikle kompetanse hele tiden, man kan ikke bare utdanne seg en gang også er man ferdig. jeg mener HR sin største oppgave i dag er å legge til rette for det her, legge til rette for at man kjapt kan sette sammen disse teamene, utvikle de riktig kompetanse, legge til rette for autonomien og legge til rette for at det er rom for livslang læring og utvikling, gjør det tilgjengelig for de ansatte. Tror det ligger mye i dette. Jeg tror at de bedriftene som tviholder

på at målene kommer fra toppen av også kaskaderes de ned også skal de rapporteres oppover igjen, i det strenge hierarkiet, jeg tror det kommer til å være mindre vellykket enn de som klarer å være litt mer tilpasningsdyktig, som klarer å være fleksible i strukturen og respondere litt kjappere på endringer og snappe opp innovasjoner nedenfra uten at man trenger å gå hele veien opp får kunne ta en beslutning og få budsjett for det. Og da tror jeg HR er viktig for å kunne legge til rette for den type kultur, struktur og læring.

Intervjuer 1: hva tror du blir den viktigste oppgaven til HR i fremtiden? La oss si sånn 5-10 år.

Informant: det fører jo utfordringer med seg, den måten å jobbe på. Så det blir vanskeligere å skape en solid organisasjonskultur, for du har konsulenter som kommer inn og ut og du har team som skapes og faller fra hverandre, så det å få til en effektiv onboarding og klare å holde organisasjonskulturen tror jeg er veldig viktig for HR. Også dette med livslang læring, at folk kan fortsette å utvikle seg. Man kan ikke bare ansette eller kjøpe kompetanse, det må bygges innad organisasjonen. Og går man fra, altså tidligere har man skapt trening, innhold, læring, nå tror jeg det blir mye mer å kurere det, gjøre det tilgjengelig, for de ansatte, og kanskje til og med kunne måle hvem som tar hvilke kurs og hvem som besitter hvilke kompetanser. Så det er noe med kultur, det er noe med læring og det er noe med å også gi folk verktøy som legger til rette for den samarbeidsformen.

Intervjuer 1: da er vi gjennom. Har du noe du vil legge til eller noe vi burde spurt om?

Informant: Nei.

Intervjuer 1: takk for at du tok deg tid. Og vi sender deg gjerne oppgaven når den er klar.

Informant: Bare hyggelig, det vil jeg veldig gjerne.

Transkribert intervju – informant 3

Deltakere:

Intervjuer 1

Intervjuer 2

Informant

Intervjuer 1: Vi skal gå gjennom BA, HRA og strategi. Vi har et samtykkeskjema her, og hele oppgaven blir anonymisert, så vi nevner ingen navn eller bedrifter i oppgaven.

Intervjuer 1: Da kjører vi i gang. Litt innledningsspørsmål først. Hvordan vil du beskrive HRA? Hva legger du i det?

Informant: Jeg hadde ikke hørt begrepet før dere introduserte det for meg for noen uker siden, men slik jeg har forstått det så gjelder det analyse av all datarelatert for mennesker i en organisasjon, det kan være alt fra sykedager og fravær, lønn og insentiver, og sikkert undersøkelser rundt trivsel og alt man kan spørre om og samle inn data fra de ansatte.

Intervjuer 1: hva tenker du formålet eller hensikten med HRA er?

Informant: jeg tenker det er litt omvendt, man kan ikke bestemme seg for å drive med noen 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? Også bruker vi data på folk og deres performance og andre faktorer der hvor det gir mening.

Intervjuer 1: Hva er din kjennskap til HRA gjennom praksis? Har du noen eksempler der?

Informant: Vi har på en måte bygget en organisasjon som er utelukkende, eller i veldig stor grad datadrevet, og hele rekrutteringsprosessen vår, og på en måte tilbakemeldingsprosess og hvordan vi måler folks kvalitet og innsats, og alle mulig former for peer reviews og tilbakemeldinger fra ansatte og kunder, og fra kunder til ansatte og fra kunder til selskaper, og sånn er på en måte alt datadrevet og bygget inn i systemet. Så vi bruker jo data til alt, fra å bestemme hvem vi skal ansette, hvem vi skal fremme, hvor mye de skal få i bonus og

hvem som skal jobbe med hva, hvem som skal få hvilken type opplæring, og ja, rett og slett alle beslutninger i gjør for menneskene i organisasjonen vår.

Intervjuer 2: Er det ekstern input, fra kunder, når det gjelder lønn osv?

Informant: neida, det er mye begge deler. Det er litt ekstern input, men det er mest internt. På en måte intern og menneskelig input og data på hva de gjør.

Intervjuer 1: Hvilken status mener du HRA har i Norge i dag?

Informant: Jeg vet ikke helt, men det virker som mange bedrifter er dårlig på å samle inn data på hva folk i organisasjonen sin, nå er sikkert vi litt i overkant ivrig der, men selvfølgelig, det virker som man har god kontroll på «the basic», som sykefravær, overtid osv. og selvfølgelig i organisasjoner hvor man har provisjonsdrevne insentivs modeller og sånn. Men når det kommer til å samle inn data på folks meninger og oppfatninger og hvordan det er å jobbe med ulike folk og oppgaver og på en måte rate og gi tilbakemelding på kollegaer og ledere og sånn, så har jeg inntrykk av at det er mye mindre bruks. Men det kan jo være fordi ikke alle har behov for å analysere den type data.

Intervjuer 2: hvorfor gjør dere det?

Informant: vi har en ambisjon om å at vi skal bli en 100% datadrevet organisasjon og et av våre aller største mål er å eliminere alle de menneskelige biasene, kall det urettferdighetene, dårlige beslutninger som tas kun basert på menneskers subjektive meninger om andre mennesker, og samtidig så har vi bygd en remote org på et akademi som alle skal gjennom, hvor vi har mye data, vi har bygd alt fra bunn de siste årene, så vi har bygd en grunnmur som gjør det mulig å samle inn all den dataen, også får vi god feedback fra alle i org som setter pris på at denne bonusen som kommer ikke er noe «sjefen drar opp av en sekk», alt kan regnes frem fra bunn av, det blir ekstremt transparent, folk skjønner hvordan det henger sammen og har kontroll over sine egne KPIer.

Intervjuer 2: Sett opp mot HR prosesser hvor det handler om mennesker. Hvordan måler dere alt rundt det? Hvordan bruker dere data for disse prosessene? Er det like enkelt som for finans og marked?

Informant: Jeg tror ikke det er like lett, det er ikke samme kvalitet på dataen.

Intervjuer 2: men kan dere fortsatt ta beslutningen da?

Informant: Ja, det er jo på en måte, uansett, innen markedsføring og salg, så vil man kontrollere for de viktigste biasene i samplene man gjør, man må på en måte se bak de summerte tallene, og det gjør vi i veldig stor grad. Vi har jo, vi har mange statistikere på laget, og ingeniører. Så vi prøver å ha et distansert forhold til tallene og metodene vi bruker, jeg tror det er veldig fort gjort at man forelsker seg i de modellene man bygger også glemmer man på en måtene biasene og urenheter på dataene man ser på. Så det må man være forsiktig med. Og når man bruker det til beslutninger om handler om mennesker.

Intervjuer 1: Over på litt strategi. Hvilken rolle mener du HR har i strategiarbeidet i virksomheter i dag? Har du en oppfatning om det?

Informant: nei.

Intervjuer 1: Hvilken rolle bør de ha da?

Informant: jeg vet ikke, i mange tilfeller tenker jeg det er unaturlig at HR ligger på utsiden. Hvis du har en organisasjon som lever av mennesker som leverer, hvor menneskene er organisasjonen sin tjeneste. Sånn som hos oss, så er alt kunden betaler for lagd av mennesker, så er HR og operations ett, det er ikke forskjellig. Skal disse menneskene trives og levere god kvalitet, og utvikle seg og vårt produkt, så må jo alt fra sosial sikkerhet, insentiver og på måte, kall det utvikling og moralsk støtte må jo ligge sammen i den rolle, det kan ikke ligge på et kontor eller avd på siden hvor noen stikker hodet innom og spør om noen er deppa.

Intervjuer 1: Hvordan mener du at rollen til HR har endret seg de siste årene?

Informant: Jeg aner ikke.

Intervjuer 1: Okei. Hva tenker du er HR sin viktigste oppgave i dag kontra fremtiden?

Intervjuer 2: Har dere en HR avdeling?

Informant: Nei, vi er jo integrert da, så det er på en måte at HR og Operations er det samme. Vi bruker på en måte veldig mye av tiden på det som man kanskje tradisjonelt ville kalt HR. Så det vi på en måte gjør er å finne talent rundt omkring, over hele verden og lærer de å jobbe i en profesjonell setting, gjennom vårt akademi, også utvikler de som profesjonelle designere og prosjektledere, og derfor er på en måte HR og Operations ett i veldig stor grad. Men jo, nå er det jo dere som kan teorien da, men jeg tror man har hatt i bedrifter, og fortsatt har, et litt sånn HR var på måte noe man måtte opprette pga formaliekrav også er det sikkert en kombinasjon og det som har blitt kastet inn der etter hvert. Også tror jeg det som blir viktig for oss som jobber på tvers av landegrenser og som jobber i veldig stor grad over Internett og ikke på location, så blir det å klare å bygge nye kommunikasjonskanaler hvor man kan komme lite tett på alle ansatte i org selv om man ikke sitter i samme kontor, og kanskje enda mer utfordrende klare å gjøre det til en toveiskommunikasjonskanal. At de som kanskje ikke sitter i samme land eller på samme kontor føler såpass trygghet med de relevante personene de kan diskutere for eksempel HR relaterte spørsmål med.

Intervjuer 2: du sier dere jobber som et, vil du si at deres Operationsstrategi henger sammen med virksomhetens strategi? Er det en rød tråd hele veien? Måler dere på kunder? Hvordan har dere tatt for dere målparameterne? Er det en hovedstrategi dere har plukket fra eller er det faste måleparametere pr kunde?

Informant: Ja, eh, litt usikker på hva du mener.

Intervjuer 2: Deres overordnede strategi, du sa dere jobber mye med måling, dere måler insentivmodeller, bonus og den biten der. Hvordan kommer dere frem til hva dere skal måle? Kommer det fra den overordnede strategien eller er det en egen strategi for Operations, er det en tråd?

Informant: Alle de tingene vi bestemmer oss for å måle de bestemmer vi på en måte sammen på tvers av alle gruppene, også setter vi de overordnede OCRs og KPIer for de forskjellige avd, også ser vi på hvilke KPIer gir det mening å måle på månedsbasis og hvilke KPIer og tall går det an å måle pr individ/gruppe/kunde også har vi de også ser vi hvilke revenue intention

eller ting som har større varians, månedlig varians og sesongsvariens som ikke gir mening å måle på hver måned, men som man for eksempel kan måle kvartalsvis

Intervjuer 2: men det er ingen som har et mål, en ambisjon om lønn, dere måler det dere kan måle?

Informant: vi måler det vi kan måle, og litt til. Vi måler veldig mye, på en måte bonuskomponenten til en gruppe ansatte kan bestå av en kompositt rating av 10-15 parametere eller så kan det være mye enklere, et par stykker.

Intervjuer 1: Litt over til BA, eller analytics. Hva tenker du om det når det kommer til virksomheter, avdelingsmessig, finans, marked, salg. Merker du at det er noen som er lengre frem enn andre, som for eksempel HR?

Informant: Jeg vet ikke jeg, jeg vet ikke så mye om HR. Det er kanskje utfordringen min til å svare på spørsmål. Men det er klart at, selvfølgelig noen virksomhetsområder er jo utelukkende drevet av data, som salg, performancemarketing. Da er det 100% av alt du driver med. Hvis du jobber med performancemarketing og bruker google eller LinkedIn som kanal, så er alt du ser på hele tiden tallene dine.

Intervjuer 1: Hvorfor tror du for eks HR ikke henger med på det? Analytics biten

Informant: De har jo ikke trengt å henge med på det, de færreste har jo det, sammenlignet med virksomhetsområder som er bygd opp på det og faktisk bare er analyse og oppsummering av tall. Også er det litt sånn, litt sånn sykkelbestemt hva man ønsker å bruke penger på og investere i, og hva man ser seg nødt til å endre på, og det er klart at public attention på 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.

Intervjuer 1: Og til HRA. Vi var litt innom det tidligere. Men hvordan tror du norske virksomheter jobber med det i dag? På hvilket nivå ift analyse? Hvor avansert tror du de jobber med det?

Intervjuer 2: vi kan jo forklare modellen: du har deskriptive analyser, korrelasjonsanalyser og prediktive analyser. Har du noe kjennskap til sånne typer analyser?

Informant: Jeg aner ikke hva de fleste bedrifter i Norge gjør jeg, men jeg ser for meg at det er temmelig tynt.

Intervjuer 1: du tenker at det er de enkleste?

Informant: Ja.

Intervjuer 1: Sånn i fremtiden, med HRA som fagområde, hvilken vei tror du det kommer til å gå? Mer eller mindre?

Informant: Hehe, kan det bli mindre? Nei, det kommer, jeg vet ikke, det er på en måte ikke, det er vanskelig spørsmål.

Intervjuer 2: Men sånn som dere da, ser dere noe ROI på å måle HR data? Kommer dere til å slutte med det?

Informant: Nei vi kommer ikke til å slutte.

Intervjuer 2: hvorfor ikke?

Informant: fordi vi bygger et selskap fra scratch, vi må på en måte, for å finne ut om vi beveger oss i riktig retning, om vi gjør de riktige tingene, så må vi jo måle det vi gjør til en hver tid.

Intervjuer 2: Men tenker du ikke at HR trenger det?

Informant: Jo, men det handler ikke bare om å trenge det, det handler om å bli prioritert, noen må gjøre det, det er på en måte ingeniører og utviklere som har bygd HR Analytics strukturen hos oss som vi har prioritert det, men å ta for eksempel en gjennomsnittlig arbeidsplass, for eksempel en videregående skole i Oslo, så er det ikke gitt at ledelsen på den skolen beslutter at «ok, nå skal vi leie inn eksterne ressurser og bygge HRA, og vi skal finne

ut liksom, vi skal finne ut og bygge data rundt og kjøre tester med forskjellige prosesser og forskjellige klasser, å se hvordan det påvirker elevenes resultater eller lærernes trivsel, eller innføre bonusordninger eller insentiver blant elevene og lærerne. Man må jo bygge en grunnmur fra scratch, og det må jo gjøres, prioriteres og det er ikke en inntektsstrøm, det er jo en ekstrem langsiktig investering. Og det er ikke kostnadsbesparende. På kort sikt.

Intervjuer 1: Når det kommer til utfordringer. Hva tenker du er de største til HRA i dag?

Informant: Jeg tror når det kommer til Analytics alltid, så er det å trekke hodet opp av sanden og være ekstremt ydmyk for svakheter i datasettet. Det tror jeg er det aller viktigste. Og enda mer viktig hvis man bruker disse dataene til å ta beslutninger som har store personlige konsekvenser. Så er det bare, man må ha respekt for bias data og dårlig data.

Intervjuer 2: Hva er du utdannet som?

Informant: Sivilingeniør.

Intervjuer 1: Og verdi med HRA. Hvordan tenker du HRA kan skape det for virksomheten og for HR?

Informant: dersom man klarer å bruke data og analyse til å gi mer verdi til ansatte, sånn at de føler at de kan, at den tilbakemeldingen eller dataen de kan få på ting som angår dem gir dem merverdi, så kan det ha konsekvenser når det kommer til økt trivsel og produktivitet, eller økt employer branding, folk kan bli lengre i jobben for eksempel og selvfølgelig hvis man klarer å ta bedre beslutninger rundt hvem man forfremmer, hvem man betaler. Om du på en måte er en så stor organisasjon at du har muligheter til å gjennomføre tester og rom til å sammenligne internt eller med andre aktører, eller andre data så vil det ha store konsekvenser for utviklingen av hele selskapet.

Intervjuer 1: og for HR spesifikt. Hva tror du det vil gjøre for HR som funksjon at man bruker mer HRA?

Informant: jeg tror det vil gi mye bedre oversikt og bedre kapasitet, bedre forståelse av menneskene i organisasjonen.

Intervjuer 1: Da begynner vi å nærme oss slutten. Så til organisasjoner som er nye på området. Hvordan vil du anbefale at de starter eller kommer i gang med HRA?

Informant: som sagt, så tror jeg det må starte litt omvendt. En organisasjon må til enhver tid tenke hvordan de kan bli bedre og mer konkurransedyktig og hele tiden optimere sin ressursbruk. Og jeg tror kanskje heller nøkkelen ligger i å gjøre folk oppmerksomme og gi folk kunnskap om hvordan man kan enkelt samle inn data og gjøre analyser rundt data og mennesker i organisasjonen sin, så kan det på en måte brukes til det man er interessert i å gjøre. Jeg tror ikke man kan ta en sånn, si at du må bruke HRA på grunn av «x, y, z», jeg tror man må se på de tingene et selskap jobber med og tenke på det mer helhetlig som en del av verktøykassen eller generelle ting i en org man kan endre eller optimere.

Intervjuer 2: Hvordan tenker du, for dere har jo bygd det opp fra scratch. All data dere har, har dere skaffet fra scratch. Hvordan er det da den utfordringen for folk som selger sånne løsninger og HR tenker som tenker å ta en i bruk en allerede eksisterende løsning. Du var opptatt av at man skulle bygge det opp fra scratch for å få bedre innsikt. Hvordan tenker du at det..

Informant: det er mange måter å gjøre det effektivt på, i hvilken som helst google form eller excel og litt sånn enkel IT hacking kommer man veldig langt med, men når det gjelder å måle alle tingene man ikke kan måle sånn faktisk, både retention og både på kunder og folk, eller om det er konverteringer eller referrals som måles, så må man ha tilgang til den dataen da, og liksom, og da er man litt tilbake til problemet hvis HR er litt på siden av liksom drift, fordi man må ta driftsdataene og se på hvilken verdi det har for HRA og da må det være integrert, da kan ikke de sitte i for forskjellige rom også må HR folka mase på tek folkene for å få dataen for å kunne gjøre analysene. Da har vi kommet igjennom.

Intervjuer 1: Da har vi kommet gjennom alle spørsmålene. Har du noe du vil legge til?

Informant: ja, ta alt jeg har sagt med en klype salt, hehe.

Intervjuer 1 og 2: hehe. Vi skal jo... ferdig.

Transkribert intervju – Informant 4

Deltakere

Intervjuer 1

Intervjuer 2

Informant

Diverste prat...

Informant: Så min rolle er konsulent, på en type software som tar for seg strategiske HR prosesser så egentlig alt fra learning, performance management , succession planning, alle de bitene rundt det og implementasjonskonsulent, så jeg sitter da og har forståelse for prosessene til HR og har da kjennskap til systemet. Jeg er bare hos store bedrifter, det er bare store bedrifter som har råd til systemet. Så stort sett bedrifter med 1000 ansatte eller mer. Eks. X, X, X. Veldig store.

Intervjuer 2: Men er du liksom inne som et pilotprosjekt hele tiden og lærer du deres strategier?

Informant: Nja, eller på en måte. Vi kommer inn, vi kjører vanligvis prosjektløp på 2 mnd, kommer inn, kjører litt workshops, hvordan er deres prosesser, hvordan ønsker de at deres prosesser skal være, hvordan kan vi bistå det og støtte det med vårt digitale verktøy. Også konfigurere etter hvordan de ønsker det, og gi litt råd.

Intervjuer 2: Kan man anpasse det som løse løsninger?

Informant: Nei, ikke helt. Det er cloudbasert. Det er en hyllevare som vi kan tilpasse litt.

Intervjuer 1: Noen innledende spørsmål først. Hvordan vil du beskrive begrepet HRA?

Informant: Jeg tenker jo, det er et ganske vidt begrep, men overordnet er det kanskje at man kan hente ut store datamengder på HR prosesser og data som omhandler strategiske og andre HR prosesser. Og det gir jo stor merverdi og vite hvor skoen trykker og i store trekk hva det

er man behøver å gjøre i organisasjonen. Jeg vet ikke om det var et sånn type svar dere ønsket men, hehe.

Intervjuer 2: Joda, begrepet er så vidt, alle vi har snakket med og teorien sier jo forskjellige ting.

Intervjuer 1: hva mener du formålet, eller hensikten bør være når man jobber med HRA?

Informant: Det bør, det bør jo gi vinning, ROI på den dataen man samler inn, enten om man har et system som gjør det for en eller om man gjør det aktivt, så det bør jo være å gi gevinster på sikt. Så er det jo ikke sånn at alt kan gi gevinst på dag 2 liksom, men at man på ja. Men også at man på strategiske prosesser har mulighet til å se litt fram og samle inn data på det.

Intervjuer 1: når det kommer til kjennskap til HRA. Hva slags kjennskap har du?

Informant: Nei, jeg. Det kommer jo litt an på hva man legger i HRA, men vi har jo i systemet vi jobber med, en analytics del, en modul som i prinsippet kan hente ut data på alt mulig som finnes i systemet. F.eks., la oss ta X som eksempel, som er en av våres kunder, de har 20.000 ansatte og den dataen vi kan få ut der, på alt fra så enkle ting som ”hvor mange har tatt dette kurset” eller ”hvorfor stor er etterspørselen på dette kurset” for å kunne legge opp planer eller kompetanseutvikling, men også det med å ha store datamengder til gap-analyser og kunne bruke det strategisk. Jeg bruker å si det til kundene, i prinsippet, så kan den analytics modulen vår sammenligne ”tatt kurs basert på skostørrelse” i prinsippet, all data som finnes i systemet kan brukes.

Intervjuer 1: så da har du ganske god kjennskap til det da.

Informant: ja, kanskje, hehe.

Intervjuer 1: og sånn i Norge, hvordan tenker du at statusen er her når det kommer til HRA?

Informant: Godt spørsmål, jeg tenker vi kanskje har, på generelle basis i hele Skandinavia egentlig har jeg inntrykk av har vært litt redd både på big data men også det med å måle ting hardt med tall, så det er mulig vi henger litt etter USA; hvis vi tar de som en motpol. Men jeg

tror det kommer veldig raskt nå, og uansett hvis jeg er hos en kunde, så er de opptatt av å få data på det som gjøres.

Intervjuer 2: også i HR?

Informant: Ja, det er enorme prosesser som de kjører og som de får ressurser til å kjøre, og derfor er det viktig for de å ta kursdøgn som en som feks X leverer, hvilke ledere må vi spesifikt følge opp, hvilke divisjoner må vi følge opp, det gir dem en stor verdi å følge opp.

Intervjuer 1: men du mener at det brukes i liten grad?

Informant: ja, interessen er nok litt lavere enn den burde vært, er min tanke da. Mens noen er veldig interessert og bruker mye ressurser på det og vil hente inn data, og vil beskytte sin egen rygg.

Intervjuer 2: Hvorfor tror du det er sånn, at noen er det og andre ikke?

Informant: godt spørsmål, tenker kanskje det har mye med hva toppledelsen etterspør, etterspør de at de skal ha data på alt som skjer i en opplæringsavdeling eller innføre strategisk HR på performance management så blir det innhentet.

Strømmen gikk??...

Intervjuer 2: går det fint eller?

Informant: ja. Hehe. Alt forsvant.

Lyset er på igjen...

Intervjuer 1: bare for å oppsummere, du mener det er litt lav status for det fremdeles, men at det er litt enten eller?

Informant: Ja, kanskje enten eller, det kommer nok litt an på demand toppledelsen som styrer, men de fleste har nok vært opptatt av det en stund, men har bare ikke har mulighet til å

bruke det, fordi de har jobbet i store excel ark og ikke hatt helt kjennskap til hvordan man lager gode rapporter og analyser av det. Men nå har det kommet mange systemer som kan gjøre det med en gang, så i takt med at man får bedre HR systemer så tror jeg det vil øke.

Intervjuer 2: er det lett å selge?

Informant: Eh, ja, det er jo det. Men så er det jo, vi har jo mange konkurrenter i Norge. Nå er vi stort sett mot enterprise kunder, så fra 1000 ansatte og opp. Og der har vi kanskje 4-5 hovedkonkurrenter, men så er det mange oppstartsfirmaer og mindre bedrifter som leverer til mindre selskaper, kanskje 0-500. Veldig mange der også etterhvert. Det skjer mye. Det er vanskelig å svare på spørsmålet, men det er sikkert fordi jeg jobbet med systemet og vet hvilke muligheter som ligger der, så jeg føler nok de kunne brukt det mye mer.

Intervjuer 1: tenkte vi skulle gå litt mer over på strategi, og i forhold til HR da. Hvilken rolle mener du HR har i strategiarbeidet i virksomheter i dag?

Informant: jeg tror nok, at rollen blir større og større og viktigere og viktigere, vi er blant inne på at de får tilgang, 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, men når det kommer mer og mer og man ser hvor viktig det er, og etterhvert har jo kanskje veldig mange toppledere sett verdien av det hele tiden, men kanskje nå har det blitt mer og mer synlig hvor viktig kompetansebeholdning er og det å rekruttere riktig, ikke minst. Og da må man hele tiden ha et syn på det strategiske frem i tid, kanskje 3-5 år. 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 bli større.

Intervjuer 1: du nevner det litt, hvilken rolle har og bør ha.

Informant: ja, de bør jo ha en større rolle.

Intervjuer 2: Hvem er det du møter når du er ute hos kunden? Er det HR, IT, toppledelsen? Eller hva er det?

Informant: en veldig god blanding, så det er ofte, det kommer an på hvilke workshops vi kjører, kjører vi learning og kurstilbydelse og kompetanse, er det ofte de som jobber med learning og opplæring og sånt, i tillegg til HR manager kanskje. Også er det noen ting som, succession planning og målstyring og kompetansegap, da er det ofte, det er strategisk, da er ofte HR direktør med. Så er det de tekniske workshopsene vi kjører, at det er mer folk fra IT. Veldig sjeldent IT-direktør, men prosjektledere fra IT. Så det er hovedsakelig de som er med dag. Men veldig ofte er de flinke til å forankre det opp da, i styringsgruppemøter osv. så møter ofte direktørene og sånn. De er flinke til å forankre det opp, men i praksis så ”hvor mye er det egentlig forankret?” men de møter hvert fall opp da.

Intervjuer 1: Rollen til HR. Har du noe å tillegge om hvordan den har endret seg de seneste årene? Har du sett noe trender eller mønstre?

Informant: Ja, kanskje. Men det kan være i takt med jobben jeg har nå, men det føles litt ut som, som vi har vært litt inne på, at HR sin rolle har delt seg litt, at noen jobber strategisk utvikling mens andre jobber med det operasjonelle. Så er det kanskje en sånn ting at det blir enda mer spesialisert, rollen til HR. Noen jobber med digital HR, rekruttering, utvikling mens noen jobber med det operasjonelle. Men, nå er jeg bare ute i store bedrifter som har store HR avdelinger, og i de små er det kanskje 1-2 som sitter med HR og da har de alt.

Intervjuer 2: hvorfor tror du det har blitt mer spesialisert da?

Informant: det er godt spørsmål. Jeg tror kanskje det blir mer å lære seg og ha ansvar for, det har blitt et skifte i at man skal ha mer analytics, man skal ha big data, eller jobbe med data generelt, man har mange ulike programvarer f eks. Men tidligere så kunne man den excellisten og arbeidsmiljøet, og det var det.

Intervjuer 1: HR viktigste oppgave i dag, hvilken er det, kontra fremtiden?

Informant: Tror nok kanskje HR rolle i dag, for i dag så er det så stort skifte i det man søker i dag av arbeidsstokken, veldig skifte over på at alle må kunne de digitale tingene, så den rekrutteringen av de personene er i gang og har kanskje holdt på noen år, men om 5 år så tror jeg kanskje rollen til HR er mer på å utvikle disse personene, fordi skiftet skjer enda fortere, så man må passe på å beholde de. Tenker jeg. For når man nå har fått de inn, og de skal

kanskje jobbe der i 3-4 år som kanskje er snittet også skal man klare å beholde de når de faktisk har blitt gode på det man har lært de, så det tror jeg blir issuet i fremtiden. Vi kommer sikkert til å skifte jobber enda oftere, hvis ikke vi blir lei av det da.

Intervjuer 2: men hvis man tenker, for å koble det overordnet. Strategisk HR handler om å koble HR til overordnet strategi. Opplever du når du skal inn å implementere et nytt system hos kunde, er det koblet opp mot overordnet strategi eller har HR sitt eget med sin egen strategi?

Informant: i forhold til de, på en måte, skal man sortere ut learning og de her med de veldig strategiske prosessene som succession planning, etterfølgerplanlegging, se etter talenter, det opplever vi ofte er en del av en strategi som de vil satse på internt. Hvis man tenker at det er 5 år til en toppleder går av så ønsker man at en i teamet under tar over, og da må vi utvikle de sånn at de er klar for det når den tiden kommer, man kan se på det som en innbytterbank på en måte. Det sitter noen klare.

Intervjuer 2: hvordan tenker du at man skal bruke teknologien da, eller HRA?

Informant: Man må bruke den, det er det kjedelige svaret, men man må finne den gyldne middelvei, sånn at det fortsatt gir på en måte mening. At man ikke digitaliserer seg i hjel, beholde balansen. Mye skjer fortsatt menneske til menneske.

Intervjuer 1: Analytics generelt i virksomheten, BA, hvordan opplever du at virksomheter har jobbet med det frem til i dag? Har noen kommet lengre enn andre?

Informant: Ja, kanskje finans og økonomi. Og det har vært enklere for dem, for alt er tall. Der har jo analytics og Business Intelligence stått ganske sterkt ganske lenge. Så kommer HR dultene litt sånn etter. Når jeg studerte her, det er mulig dere har fått høre litt av det samme, så husker jeg at fra dag 1 så pratet X og de andre om hvor viktig Excel er, men det finnes veldig mange HR-systemer der ute, for alle prosesser, så det har egentlig bare med hvor mye man ønsker å digitalisere og satse og hvor mye penger og ressurser man har til det. Det må være noen som kan det og lære det til andre, og skape merverdi i organisasjoner. Og det tar mer enn 2 timer installasjon.

Intervjuer 2: men tenker du sånn ift utdanning, f eks innen finans og BI, tenker du at utdanningsløpet bør endres for HR?

Informant: Ja, kanskje. Men det har det jo kanskje gjort litt nå. Kommer det ikke typ en bachelor som er digital HR eller noe sånt no?

Intervjuer 2: jo, kanskje.

Informant: jeg mener å huske å ha hørt det. De tre årene jeg studerte, så kan jeg ikke huske at vi var innom noen systemer, annet enn SPSS. Også får man høre hele tiden at man må lære seg excel.

Intervjuer 1: nå snakket vi litt om HRA i Norge. Når det kommer til hvordan de jobber med det, på hvilket nivå opplever du at de jobber med analytics?

Informant: ehm, hmm. På hvilket nivå? Tenker du på hvilket nivå i organisasjonen eller hvilket nivå på bruken av det?

Intervjuer 2: På bruken. Det finnes en modell som har 3 nivåer, deskriptiv, korrelasjonsanalyser og prediktive.

Informant: jeg har hørt om det, jeg husker ikke helt hva de går inn på, skal jeg være helt ærlig.

Intervjuer 2: for det med nivåene er ganske forskjellig, for deskriptive analyser er mer typ beskrivende data, rapportering osv, mens prediktive er mer scenariotenkning, man kan forutse litt fremover.

Informant: jeg tror det er mest på deskriptiv, mer evalueringer og det er lite data, så det er kanskje litt av grunnen til at HR henger litt etter. Det vi har brydd oss om er mennesket, og da må vi ha fritekst fra mennesket og ikke harde tall, men det blir nok mer harde data og at vi tør å bruke det. Vi ser det spesielt på medarbeidersamtaler, eller utviklingssamtaler at trenden i USA har i mange år vært at man setter en score på feks denne medarbeideren, man bruker mye fritekst, ”hvorfør nådde ikke denne medarbeideren dette målet” ”hva gjorde man bra

her", alle de tingene her kommer med uansett, men man setter en overordnet score på performance det siste halve året eller året, så vidt jeg vet er det ingen kunder i Norge som har tatt i bruk dette, kanskje 2 i Sverige. Og her ligger det egentlig mye data. Jeg tror man er litt for redd til å måle det, man skal liksom ikke sette folk i bås, det skal være litt mer snilt. Vi ser litt mer interesse for det, men pga kulturen så tør man ikke å sette score på det også.

Intervjuer 2: men kan du se at det er problematikk rundt det at HRs mål er kvalitative? Forstår du? At det blir vanskelig å komme ned på kvantitativt.

Informant: Ja, absolutt. Det er akkurat det, man skal måle det kvantitativ. Det er kanskje litt der det trykker. At man måler strategien basert på at man skal måle tilfredshet, ofte er det ikke målt i tall, da sliter man litt, man kan bruke data som grunnlag for å forklare noe kvalitativt. Men ja, det kan være det, godt poeng.

Intervjuer 1: Rollen til HRA, vi har vært litt inne på det, men hvordan mener du at den er i dag? Hvilken rolle har den i virksomheten?

Informant: HRA, de som jobber med det eller fenomenet?

Intervjuer 1: fenomenet

Informant: ok, ehm, jeg, som nevnt tidligere, så er det ikke så mye hovedfokus, det skal det kanskje heller ikke være, det er kanskje de strategiske prosessene eller det som skjer om man skal oppnå det viktigste, man trenger kanskje data for å underbygge det, og der føler jeg kanskje litt det er nå, det er kanskje viktigere om 5 år, men det vet jeg ikke. Har inntrykk av at det er brukt som "Hei kjære toppledergruppe, vi har fått til det her", litt sånn fortjent at vi har de ressursene. Men jeg er litt usikker på hva det bør brukes til. Man blir fortsatt målt etter hvor godt man gjør det på GPTW sine målinger osv. til syvende og sist er det litt der det ligger, at man har positive tall, at pilene peker oppover. Og der har nok HR fått en viktigere rolle, man ser hvor viktig det er at man har gode rekrutteringsprosesser og god utvikling for å få de grønne tallene på sikt.

Intervjuer 1: som fagområdet, hvordan tror du utviklingen kommer til å se ut fremover?

Informant: jeg tror nok det at det vil være mye unge personer som jobber med HRA fordi man blir vokst opp med data og tenke tall, gamification og alt. Så jeg tror at for å kunne analysere dataene så må man også forstå hva som ligger bak.

Intervjuer 2: som kompetanse?

Informant: ja, så det blir kanskje viktigere, at HK kanskje skal kjøre en HR + IT utdanning

Intervjuer 2: ja, det tror jeg blir bra.

Informant: for det ser jeg jo, jeg har jo jobbet litt med IT prosjekter før, det er derfor jeg kunne få en sånn rolle etter en bachelor i HR, så det å forstå HR prosessene og system. Jeg satt i en spesiell bås, jeg har en interesse for IT. Men å kunne få det via en utdanning, er nok viktig.

Intervjuer 1: men det er vel også å kunne kommunisere sammen, at man kan ”hverandres språk”.

Informant: ja, klart det. Det er mye, veldig godt poeng, hvis jeg skal forklare hva jeg gjør, så sier jeg ofte at jeg er en oversetter mellom IT og HR. Et eksempel på det er, jeg ser at flere og flere store selskaper oppretter stillinger som heter HR Digitalisering, digital HR rådgiver, HRA osv. det kommer mer og mer. Da sier det seg selv at demand er større og det er større demand for å være spesialisert.

Intervjuer 1: Sånn utfordringer, innen HRA i dag. Hva tenker du er de største utfordringene?

Informant: Nei, det er vel fortsatt veldig mange HR avdelinger som ikke har så gode datagrunnlag egentlig, og da blir det vanskelig å lage gode dashboards. Men som sagt, som alt digitaliseres, alle prosesser har et snev av digitalisering i seg, finnes det også data stort sett, da blir det enklere å spisse ting.

Intervjuer 2: da blir det viktig at HR får kunnskap om systemene

Informant: Ja, absolutt

Intervjuer 1: i fremtiden da, hva tenker du kan være utfordringer der? For HRA

Informant: ja, det blir vel egentlig det, jeg tror det blir viktig at man passer på at man utvikler riktig og beholder de man har fått inhouse, så det er selvfølgelig å både kunne henge med på alt som skjer, så man på en god måte kan tilby opplæring, utvikling, kompetanseløft.

Intervjuer 2: jeg tenker på det du sa om datagrunnlaget. Tror du det kommer til å endre seg i fremtiden?

Informant: Ja, kanskje det blir for stort. Hehe.

Intervjuer 2: hos dine kunder, hvis du sier de har lite grunnlag, er det noe du kan se som utfordringer om 2 år når de har bygd opp litt? Som etikk, personvern osv

Informant: ja, selvfølgelig. Lovgivning kommer nok til å bli en enda større faktor. GDPR har jo kommet, men jeg tror kanskje bare det er litt av starten på at vi hele tiden har lyst til å ha mer kontroll, som også blir en trend. Skal man begynne å måtte godta alt man vil hente inn, kan det bli et problem.

Intervjuer 1: over til det positive, muligheter og verdi. Hva tenker du, hvordan kan HRA skape verdi for virksomheten?

Informant: ja, sånn helt konkret? Hehe

Intervjuer 1 og 2: hehe, ja.

Informant: det er jo mye av det vi har snakket om, men det å ha mulighet til å hente inn data på riktig måte, kunne bruke data på riktig måte og skape merverdi ut fra det. Det er jo ikke så konkret da, men det er litt vanskelig.

Intervjuer 2: men tenk at du skal selge inn en løsning til kundene. Også er det HR. Hva er det det kan gjøre for HR som avdeling?

Informant: det er klart at mye av de kjedelige oppgavene blir revet bort, som er positivt. Mye punching blir automatisert. Som er sykt kjedelig som folk blir demotivert av. Jo mer data man har kan man digitalisere og robotisere.

Intervjuer 2: hva tenker du HR er når de kjedelige oppgavene blir borte?

Informant: Nei, jeg håper og tror at de jobber mer med utvikling og kanskje enda mer med digitalisering. Men man må passe på å stoppe et sted.

Intervjuer 1: vi har snakket om at det er et nytt fenomen for HR , det er hardt og tall, hva kan det gjøre for HR sin posisjon i virksomheten?

Informant: det er jo positivt at de har mer tall og faste ting å slå i bordet med, enn de softe tingene som man kanskje sitter med av og til. Det er nok en stor fordel å ha mer å slå i bordet med. Spesielt når man ser viktigheten av å ha en god gapanalyse på kompetanse, se hvor er vi nå og hva trenger vi, kan bruke det til målrettet opplæring og kursing og igjen få gode rapporter på det.

Intervjuer 2: hvordan innhenter man den informasjonen da? Om man har et gap-

Informant: her er man avhengig av at leder og medarbeider fyller i

Intervjuer 2: så det blir på ledernivå.

Informant: ja, ikke sant. Så det er viktig å få lederne til å forstå at det er viktig. ikke bare krysser av litt på medarbeidersamtalen. Det endrer seg så raskt.

Intervjuer 2: men hvorfor tror du at sånn som marked og finans som har hatt datagrunnlaget lenge, de tar jo beslutninger basert på det hele tiden. Hvordan tenker du at beslutningsprosessen for HR endrer seg?

Informant: ja, det gjør jo det.

Intervjuer 2: tror du HR tørr å ta beslutninger på rå data?

Informant: de må jo det etterhvert, men kanskje det blir litt uvant i begynnelsen. Eller kanskje ikke. Det er litt vanskelig. Man har vært vant til å ta valg til å beslutninger på tall, fra for eksempel finans, vi ser det at det går dårlig, kanskje vi må rekruttere bedre eller endre på noen prosesser internt og ha et kompetanseløft, vi har kanskje vært vant til å ha det som en del av beslutningsprosessen uansett, men så har det alltid kanskje vært det softe som, at magesfølelsen har vært det avgjørende til syvende og sist. Og kanskje det å få bort det, at det bare er tall i rekrutteringsprosessen som bør ha noe å si, og ikke bare om man følte den personen var bra eller ikke. Men det er kanskje litt sånn her i Norge at vi er redd for å sette en score på noen.

Intervjuer 2: men sånn kan jeg kjenne meg litt igjen i, i rekrutteringsprosesser, man blir jo usikker fordi det er mennesker, vi er jo komplekse, det sånn kan man stole på data?

Informant: og spesielt en score, det er så komplekst. Hvis den skal si hvor god jobb du har gjort og den skal være førende for om du får lønnsforhøyelse eller ikke. Så det er litt sånn, ja. Det er ganske vanskelig. Vi tenker nok litt for mye, hehe.

Intervjuer 1: nå har vi vært mye innom det med utviklingen av HRA i fremtiden. Men vil du se noe om du tror det vil vokse fremover? Etterspørsel?

Informant: ja, det er spørsmålet. Kommer vi til å digitalisere oss ut av jobb? Er det snakk om at alle gjør det, og at alle blir lønnet av staten, hehe. Det er det store spørsmål for alle, ikke bare HR. Jeg tror det kommer til å bli større etterspørsel fremover, fordi vi må lære oss noe som ingen innen HR har utdanning innenfor, og få det til å fungere. At man faktisk tar det i bruk og at alle går i front for å bruke det. Det er jo enormt viktig for å få det representativt og bruke de dataene. Så det blir mye jobb med å få det inn, få prosessene inn og får det som en policy, men det kan jo hende at når alt er på plass at det blir mindre å gjøre.

Intervjuer 1: kanskje man bare skal jobbe med HRA? Hehe

Informant: Hehe, ja. Men det er vanskelig å vite. Men det som det ikke er noe tvil om, er at flere og flere bedrifter blir flere og flere på HR og flere og flere bedrifter blir mer opptatt av å digitalisere alt. Og HR har kanskje noen i bedrifter gått litt i front, men i de fleste har de nok

ikke det. Så når de etterspør folk som kan det, så blir det kanskje konsulenter som jobber med det. Så etterspørselen kommer til å være der, men hvor den kommer til å treffe det er jeg litt usikker på.

Intervjuer 1: Avsluttende spm. Til organisasjoner som er nye på området, hvordan vil du anbefale dem å gå fram?

Informant: de må sette av mye ressurser og tid, de kan ikke bare velge en. De får ikke se bredden i det de trenger. Så det er viktig å sette av godt med tid og ressurser til å kjøre gode tilbudsprosesser blant leverandører, sette opp kravspek, også igjen da, har man vært en runde ute og så får man kanskje nye ideer om hva man vil ha, så gå ut å fiske litt, se litt hva som finnes, gå tilbake, sette opp en kravspek, hva trenger vi også kjøre en ny runde igjen med litt mer satte møter og få demonstrasjoner, sette opp user cases får se om det dekker det man vil ha. Bruke god tid på anskaffelsen, det tror jeg er veldig viktig. og sette av nok tid og ressurser. Det ser vi dessverre litt for ofte at man kanskje ikke får nok tid. Man blir ikke fritatt fra de andre oppgavene. Det er nok en utfordring generelt.

Intervjuer 1: da er vi gjennom. Er det noe du vil legge til?

Informant: Nei, ikke som jeg kommer på. Men det virker som en veldig spennende oppgave.

Transkribert intervju – Informant 5

Deltakere:

Intervjuer 1

Intervjuer 2

Respondent

Intervjuer 1: Litt innledende. Hvordan vil du beskrive begrepet HRA?

Informant: Det er en, på mange måter en prosess, man tar utgangspunkt i en, for å si det sånn, det er ikke bare HR. HRA tar utgangspunkt i en forretningsmessig problemstilling, en utfordring som bedriften har, også er det jo sånn at mennesker spiller en viktig faktor inn i alt en virksomhet gjør, så det er på mange måter å koble data en allerede har som berører menneskene i virksomheten med en del forretningsmessige data. Og det er liksom utgangspunktet. Også kan man ta dette videre. For HRA, det er også et sånn begrep, people eller workforce, men det må føre til noe, det er ikke bare, prosessen stopper ikke bare ved at man har gjort en analyse av noen data teknisk, men det skal jo gjøre noe, det er en endringsprosess. Vi ser forretningsmessige utfordringer også skal vi gjøre noe med det. Løsningen er på dette er ikke vårt før vi ser at det begynner å gi effekter, tilbake til at vi bedrer de. Det er mange som tenker sånn i dag, HRA er bare at vi ser på noen HR data også knuser vi de og legger de frem i en rapport, for meg er ikke det HRA. Det er bare ren, en form for avansert rapportering. Som bare snakker om HR innenfor HR.

Intervjuer 2: temaet er jo veldig bredt, det har vi opplevd nå at folk opplever det litt ulikt etter som hvordan man jobber med det. Og på hvilket nivå man tar analysene.

Informant: jeg så senest en stillingsannonse i går, en stor apotekkjede, som søker etter en HR analytiker, for meg sånn som jobben er beskrevet der, så er ikke det HRA.

Intervjuer 2: Ja, jeg opplevde akkurat det samme når jeg leste den.

Informant: Fordi at, den kobler ikke inn en del sentrale ting. Forståelsen, det er en analyse av hvordan situasjonen er og om en HR aktivitet fungerer, så jeg underviser jo også på X, der har vi et studieprogram med 10 studiepoeng i HR Analyse. Og halvparten av det går jo på, så jeg

underviser i noe også en det en annen som underviser i forretningsstrategi og koblingen der. Og mange av de som går de skjønner ikke, de blir veldig utrygge så fort man begynner å snakke om virksomhetsstrategi og hva er det som virker, hvorfor tjener vi penger. De vil gjerne snakke om sykefravær og turnover og de tingene der.

Intervjuer 2: Hvorfor tror du det er sånn da?

Informant: Det er rett og slett fordi jeg tror den generelle HR medarbeider der ute er for snever, for å si det rett ut tror jeg ikke de skjønner forretning. De er veldig opptatt av faget sitt, og liksom at man skal kunne rekruttering og kompetanseutvikling og lønn og belønning og sånt. Men alt det vi gjør har ingen betydning hvis ikke vi kobler det. Og mange ganger oppfatter jeg det at mange HR avdelinger leverer, de setter i gang programmer, som mange av lederne der ute ikke trenger. Det var en som fortalte en gang at «nå har jeg sett på hvorfor lederne våre slutter, dette er faktorene og vi har analysert dette, også sier toppledelsen, «ja det er fint, men vi har ikke noe problem med at topplederne våre slutter». Og det er det som er HRA, HRA har ingen plass i seg selv hvis ikke det er en forretningsmessig hensikt. Denne aktiviteten konkurrerer med alt annet, innovasjon og hva som helst. Så man må ha et godt business-case for å komme med det her. Så kan du si det at, det vi tror er HRA som egentlig er rapportering, men som ligger å tikker i bånd, er et hjelpemiddel sånn sett med det er ikke analytics.

Intervjuer 2: men når du sier, bare for å bygge på den generelle HR medarbeideren, burde det ikke være, jeg tenker på, øverste leder, burde ikke det være et krav der at man jobber strategisk i en avdeling? Hvis marked og finans ikke hadde hatt samme strategi som overordnet strategi hadde vi vært ute å syklet.

Informant: Ja, jo du kan si det. at de burde hatt det, men sånn har det ikke blitt. Du kan jo si at det er daglig leder som har ansatt HR direktøren, ikke sant. Så det er mange som går rundt å sier at de skulle hatt en mye bedre HR direktør, men de har jo skapt den situasjonen selv. Det er jo de som har ansatt vedkommende. Jeg tror for å få det til å fungere, så er min beste anbefaling til folk som skal begynne med eller få en enda bedre strategisk forankring i HR og også jobbe med HRA det er å begynne å jobbe sammen med økonomi. Jeg har sittet som HR direktør og dem viktigste allierte var økonomidirektøren. Fordi de sitter ofte med samme tall som meg, men vi har forskjellig innfall til de. Hvis jeg kommer og presenterer mine ting, så

kommer det gjerne for «det stemmer ikke med våre tall». Økonomidirektøren har ofte en høyere standing når det gjelder troverdighet, så det å jobbe sammen, økonomi har også de analysekomptansene vi trenger, så det er lettere å lære de litt HR enn for HR å lære økonomisk analyse.

Intervjuer 1: Bra. Og formålet med å jobbe med HRA. Hva tenker du det er?

Informant: det er å forstå, rett og slett, fordi at det største innsatsfaktoren i en bedrift er lønn, det er menneskene. Så formålet, det vi hele tiden må strebe etter er å finne ut hvordan blir de mest produktive for oss, hvordan, eh, også gjør vi jo en del feil med menneskene, vi utvikler de ikke, det blir dårlig arbeidsmiljø. Så formålet er å forstå hvorfor havner vi i en del negative situasjoner slik at vi kan gjøre noe med det. og igjen tilbake til, hvis vi behandler folkene våre dårlig, så blir det dårlig omsetning osv, og folk slutter gjennom, dårlig kundetilfredshet osv. rett og slett, vi kan se mange sammenhenger, men det å gå inn detaljert i form av analyseaktiviteter, og ikke bare se på sammenhenger men også se på hvilke av disse faktorene er det som er med å påvirker. Sånn at vi kan ta tak i det, også må vi selvsagt koble dette opp mot, det er jo gjort uendelige forskninger innen HR, «hva henger sammen med hva» «hva er det som lønner seg», det finnes en veldig godt sånn metaanalyse om hvordan HRM bidrar til Business outcome, fra 2012 (X). Jeg hadde en student på det kurset, han hadde ingen bakgrunn i HR, men han jobbet i HR, og han leste gjennom og sa «her er jo svaret på alt». «Hvorfor gjør vi ikke det». Så han skulle gå tilbake til sin kommune og si her er svaret på hvorfor ledere ikke får får organisasjonen med.

Intervjuer 1: du var litt inne på det. Du underviser jo i det. men hvordan vil du si at din kjennskap til HRA er?

Informant: Jeg vil si den er ganske god. Jeg tror jeg har, det er mange som er enig i at det ligge noe annet i det, jeg var så heldig å få være på en sommerskole nede på X, hvor man hadde en god underviser i det, som er en sånn internasjonal kapasitet innenfor dette med Human Capital Analytics, og hun hadde dratt med en hel del, for eksempel X som er tidligere VP of Analytics i X og en del andre, så vi tok liksom dette her, og selv da var det et stort dansk/internasjonalt legemiddelfirma, X, og de hadde ikke startet den reisen, og han er nå, og noen år senere nå begynner de å få traction, de begynner nå å se på dette, et selskap som har

jobbet mye med og som har lykket med Human Capital Analytics det er jo der hvor X kom fra, og det er jo X.

Intervjuer 2: ja, det har jeg lest mange caser om og sett på webinarer. Han virker veldig flink

Informant: Ja og han er veldig praktisk også, for mange tenker jo sånn når man ser på HRA, nå skal vi finne det endelige svaret. Men han sier jo at det endelige svaret ligger i forskningen. Så vi skal ikke være rettssalen. Vi skal se om våre tall stemmer omtrentlig med det i ser, med det forskningen viser. Da har vi, da slipper vi å kjempe mot ledergruppene, «forskningen viser det at». Og da har vi noe helt annet, vi har jo til gode, vi har jo en HR analyse konferanse som vi har hatt i noen år, og den er populær og alle mulige ting, men når vi er ute, deltakerne der er veldig opptatt av å høre noen cases, norske cases, og det har vi, vi sliter så med å få opp noen gode norske cases, som er på det jeg kaller avansert rapportering, hvor man har laget masse og du kan manipulere data, det så man også litt på den stillingsannonsen (apotek), med en gang man snakker HRA så snakker man om datavarehus og alle mulige ting. Så dette kan jo like gjerne være at det har kommet inn som en ny trend innenfor det samme begrepet, det er sånn nettverksanalyse, at organisasjonen tenker kan si like mye. Det sier noen om hvordan organisasjonen vår virkelig fungerer. Når jeg jobbet i X, så gjorde vi, på en del av organisasjonen det, og lage det kartet, vi hadde ikke så avanserte verktøy da, så vi fylte inn mer i et skjema, jeg skulle beskrive en uke i mitt liv, hvem er det jeg snakker med osv. og det var veldig spennende å få opp det bilde av organisasjonen, da kunne vi se en ganske viktig enhet som var avhengig av en person, som lå avd som en øy, så hvis de ble «kjørt over av trikken» så var det ingen kontakt der, og da ser man sårbarheten. Så jeg skulle likt å se mer, kanskje noe av feilen vi gjør i Norge, for vi har jo ikke noe godt begrep eller navn på Analytics. Vi kaller det bare analyse, også kaller vi det HR Analyse og da tenker HR folk at dette er vår, så det er innenfor HR avdelingen. Jeg pleier å si at HR utføres av de som jobber i en HR avdeling og ledere. Det er liksom hele HR arbeidet, så hvis du tar det litt videre, hva gjør HR avdeling da, så vil jeg si at sammen med lederne så utvikler vi prosesser og verktøy som det er behov for der ute, som vi kler på lederne med, vi kler på lederne med god opplæring og støtte. Og da er vi tilbake til forskningen igjen, X, som sier det at brukervennlig HR er nært samarbeid mellom leder og HR i opplæring og når de snuser rundt er det bedre lederstøtte som du får noen effekt av.

Intervjuer 2: Men tenker du, for jeg har lest veldig mye forskning på det, så er det tett samarbeid med linjeledelsen hele tiden, men det jeg kan savne litt i den forskningen er tett samarbeid med ledere oppover, og ha den linjen der, for man skal jobbe som et bindeledd. Opplever du det sånn også?

Informant: Det har vært en diskusjon som, hvor HR enkelte HR ledere klager over at de ikke sitter i ledergruppen og får ikke den posisjonen de trenger, jeg tror at den debatten må man slutte å ha, for hvertfall våre undersøkelser viser at $\frac{3}{4}$ av virksomhetene har HR i ledergruppen, men det det går på er faktisk den personen som får den rollen, du kan ikke gå inn å kreve, tillit er noe du gjør det fortjent til ikke noe du har krav på, så hvis ikke du, assa du må gå inn i en ledergruppe i en organisasjon og ta en litt større rolle, du kan ikke bare sitte der med HR-hatten din og snakke om HR du må vise at du, du må gå inn å utfordre på andre forretningsområder også, for hvis du er en del av ledergruppen så er du ”en for alle og alle for en”, man sitter ikke der som enkeltpersoner. Der tror jeg det mangler litt. De dyktige HR lederne de har på seg den forretningsmessige hatten, bidrar på tvers og tar ansvar på tvers.

Intervjuer 2: vi har intervjuet en X i en X og X sier at HRA, nei, all People data sitter alle vi å jobber med, så det var helt annet synspunkt X hadde på det, det var liksom ikke den HRA, det er bare business-data som vi bruker for å ta bedre beslutninger, det er noe med at HR kommer med HR sin syn og definerer det som HRA, og hvertfall den X bruker det overalt og korrelerer det med annen data

Informant: Ja, det er der det har vært en diskusjon. Skal HRA ligge hos HR? Eller ligger det, på en viss størrelse på organisasjoner, ligger det i BA, ligger samlet et sted. Det er liksom ingen funksjonell eierskap på det. Men jeg tror det er for lite fokus generelt sett på hva er det alle de dataene vi sitter på betyr, menneskedataene, hva betyr det for virksomheten. Det er et godt HRA case hvordan X så på hvordan de driver rekruttering, der gjør man en endring og ser effekten.

Intervjuer 1: hvilken status mener du HRA har i Norge? Hvorfor tror du det er den statusen?

Informant: jeg tror det er noe med tilbake til den kompetansen og troverdigheten, du kan ikke komme med noe og si ”nå skal vi starte med HRA” også har du en veldig tradisjonell HR bakgrunn, også vi må by på oss selv, og den ideelle modellen som X og han den X (??)

som har laget den People, jeg husker ikke navnet på den boka, der finnes det ulike modeller og det skal alltid starte med forretningsmessige utfordringer. Men der tror jeg for å komme i gang så kan HR by på seg selv og gjøre enklere analyser og ikke følge den modellen, og si ”har du sett på dette?” også rett og slett, foreslå at kanskje vi kan se nærmere på dette. Der det har vært den spe begynnelsen, nå først lederen ser at det kommer noen interessante analyser, vi får noen interessante ting vi kan agere på, da vil de ha mer.

Intervjuer 2: Riktig.

Informant: jeg har møtt X, dere har snakket med X, X er jo veldig sånn, X underviser litt hos oss, det som er så interessant, X blir jo til stadighet overfalt av ledere som gjerne skulle ha det ene og det andre, rapport på ditt og datt, og X fine måte å håndtere den type henvendelser på er å si ”flott at du er interessert i. Dette stiller vi gjerne opp på. Skal vi møtes neste uke å ta en kaffe?”, og da svarer de bare ”nei nei, det har jeg ikke tid til”, det er mange ledere som bare vil ha svar nå, ikke sant

Intervjuer 2: men det er kanskje fordi de er vant til at de kan få det hele tiden, som i f eks finans så ligger det klart hele tiden,

Informant: Ja. Mange i dag, så finnes, HR dataene ligger ikke lett tilgjengelig, men du kan ta ut ting som ikke er knyttet til person. Men mange har jo elendige HR systemer, så det er vanskelig å få ting ut på et tallnivå som kan si noe om ting, og det er mange som sier, de nye systemleverandørene sier ”vi har HRA funksjonalitet” også er det at du kan trykke på en knapp å se hvor mange som har sluttet. Det samme sier X, de fleste HR systemene kan ha en funksjonalitet hvor lederne kan gå inn å gjøre ting, men så langt har vi ikke kommet, så hvis du hele tiden må løpe til HR så kan ikke lederne jobbe med, du kan ikke sitte å se på og tenke selv, kan vi se nærmere på noe ift min forretningsmessige problemstilling. Jeg vet ikke om det var svaret på det dere lurte på.

Intervjuer 2: ja, gode svar.

Intervjuer 1: Da hopper vi over til strategi, vi har vært litt inne på det. Men, hvilke rolle mener du HR har i strategiarbeidet i virksomheter i dag?

Informant: 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. Jeg har sett nok av de strategiene hvor noen har bestemt at ”vi skal vokse så og så mye neste år” og så får HR beskjed i desember at det innebærer at vi må ha 15 nye selgere, operative for første gang, hvis man var med på det løpet fra første stund så kunne man sagt ”det er ikke mulig å få til” og HR, også det å kjenne til begrensningene og mulighetene som ligger i organisasjonen, jeg kunne se, det ender opp når HR ikke er en del av det strategiske arbeidet at de lager sin egen HR strategi som egentlig ikke er en HR strategi, men en plan for HR avdelingen og hva de skal jobbe med. Da kan de forsvare. Det er der mange faller ned, når man bruker begrepet HRA så bruker man det begrepet til å på en måte forsvare sin egen posisjon ”nå har vi analysert at vi har klart å redusere turn-over, eller sykefraværet, eller klart å levere et godt lederutviklingsprogram”, men det er veldig kortsiktig, men ser ikke om det har blitt en effekt der ute, og det er den effekten, og hvis man ikke har tenkt den effekten når man lager aktiviteten så kan man ikke måle effekten. Man må begynne å se på hva man ønsker å få ut av det totalt sett. Så det er klart at i de store virksomhetene, så er nok HR en del av den strategiutviklingen, det er det helt klart, men jeg tror, la oss ta en del innenfor offentlig sektor så er det en disconnect. Jeg har jobbet en del med X, de er styrt av, deres forretningsplan er kommuneplan som er for 5 år. Det er lite som står der om de menneskelige ressursene, mulighetene og hvordan klarer vi å levere de tjenestene. På en måte, hvis man kan snu rundt på det, hvis man skal forbedre noe så må man 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 master studier som ikke fantes før, men den burde blandes med en god porsjon strategi og forretnings også, noen av studiene har det men andre ikke.

Intervjuer 2: vi kan jo bekrefte, vi har jo vært veldig opptatt av tall og den biten der, det er derfor vi skriver denne oppgaven om HRA, men den myke biten kommer med og er lett å få inn, men hvordan skal den myke delen bidra.

Informant: det er jo også litt av kritikken mot HR, at den blir litt for forretningsmessig, personal det var jo liksom hvordan skal vi ta vare på de ansatte, noen mener jo at HR begrepet er det harde, at man skal få mest mulig ut av folk. Men det er jo en balanse, man klarer ikke å presse folk til å jobbe knallhardt og behandle de dårlig, så det er en balanse. Men det..

Intervjuer 2: men hvis du vet hva som motiverer dine medarbeidere og kunne presse de på de riktige punktene så kan du presse dem til max og få dem til å prestere. Men da må du kjenne folkene dine.

Informant: der ser man jo mange virksomheter som ikke kjenner til hvilken kompetanse de har. Man teller utdanning og antall års erfaring, men tenker ikke på hva de kan bidra med.

Intervjuer 1: hva tenker du om rollen til HR, hvordan det har endret seg de siste årene, kan du se noen trender eller mønster i det?

Informant: den forventningen til HR, vi har en grunnmur som vi må levere, det har vært snakket veldig mye de siste årene om at HR må bli mer strategisk, men uten at man leverer det som er i bunn, at man har oversikt, folk har lønn og vilkår og arbeidsforhold som gjør at vi klarer å beholde de, det ligger der som en hygienefaktor, det må fungere 100%, og det er ikke noe man får klapp på skulderen for det forventer en leder og alle at det bare fungerer, så hvis man har rot nedi der kan man ikke komme med noen avanserte ting, da blir man sendt tilbake. Også har det blitt en større forventning, at 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, det kan være samhandlingsverktøy, det kan være at vi ser, og det kan være gjennom analytics og andre ting, hva slags kompetanse er det vi trenger. En ting, vi vet knapt nok hva vi har i dag, men hva trenger vi fremover. Min X skriver en masteroppgave som skal inn på onsdag om X, og det er jo ganske nedstemmende bilde etter å intervjuet en del virksomheter i Norge. Så det er hele tiden, assa, hva skal jeg si. Vi må jobbe på, det er en forventning om at vi må jobbe ift den virksomhetsstrategien vår og ikke i forhold til våre egne ønsker om å bli strategisk. Det å tenke strategisk innebærer at vi skal levere det samme operativt. Jeg har hørt enkelte snakke om at ”jeg skal bli mer strategisk”, men det virker som man går inn i en strategisk transe også blir man ”nå har jeg to timer med strategisk tenking”, men hva gjør de da, de ser jo på en del operative ting, hvordan skal det fungere fremover i tid. Jeg tror det er denne visjonære tenkningen, vi skyter oss selv litt, vi må vekk i fra dette at vi hele tiden bygger på det vi har gjort før, hvis HR skal komme fremover må vi slutte å gjøre mange ting, vi kan ikke bare legge på og legge på, så vi må slutte å gjøre ting, vi kan forenkle mye ved bare gode HR løsninger, selvbetjening, mye som kan gjøres ved maskinlæring. Og de maskinene gjør det riktig hver gang. Da kan man begynne å ta tak i helt nye ting, også må man se på, istedenfor å se på hva disse store

selskapene som X og X gjør og kopierer det så må man se på hva man selv trenger, hva er det, det er den diskusjonen rundt best practice og best fit, så veldig mange løper etter best practice, men så må man se litt på størrelsenivå og se på hva er det som passer hos oss. Best fit. Så jeg tror at en rapport som fanger opp veldig mye av den bevegelsen fremover, og man kan gå tilbake mange år, er den til Deloitte, human capital trends. Du ser det samme, det interessante nå, er at kompetanse og læring har kommet opp, men det som har ligget de senere årene er nye måter å få organisasjon å fungere på, man har en overordnet struktur, men hvordan jobber man under i form av dette teams av teams tenkning, og hvordan betyr dette for realiteten av ledelse. Vi så jo på noe senest i fjor, X, hvor vi ser på kunnskapssamfunnet og kunnskapsorganisasjonene, men feks, bruk av autonomi, det har mange virksomheter problemer med å gjøre. Hvordan er det, se på medarbeiderens employees experience type ting, og det er ikke bare sånn at det er deres generasjon som er mer krevende på hvordan dere ønsker det, jeg ønsker akkurat det samme, så vi har andre krav i dag til arbeidsgiveren vår, uansett alder, det er ikke sånn at jeg skal få tilrettelagt fordi jeg er så gammel, men jeg ønsker også utvikling og frihet og alle gjør det. Det har blitt en del av greia. Jeg tror den rene maskinelle tenkningen som HR hadde, prosess og rutiner, den er litt passert, den ligger der i bunn, og den skal vi bruke mye mindre tid på, men vi skal inn på den utviklingsdelen. Hvis vi ser på hvordan utviklingen har vært etter krigen, pendelen har svingt på performance management, man har gått fra ren performance management, hvem har gjort hva, til utvikling og den harde, nå er vi en utviklingsdel, hva ligger i mennesket, hvordan få ut det potensialet. Nå er vi inne i en sånn bølge.

Intervjuer 2: tror du det kan ha noe med å gjøre at vi har automatisert en del av oppgavene fra tidligere? Sånn at man har den kapasiteten man ikke har hatt tidligere

Informant: jeg tror ikke vi har automatisert så mye enda

Intervjuer 2: tror du ikke det?

Informant: Nei. Jeg tror det bare er begynnelsen, det er mye mer man kan gjøre. Når jeg snakker med operative HR folk så løper, de løser operative ting, fordi man skal følge en regel, man er så redd for å forskjellsbehandle folk. Jeg var med i en X en gang, som vi solgte til X, vi hadde jo nesten ingenting nedskrevet, vi hadde ikke personalhåndbok, vi hadde bare "hva makes sense her", og det funket. Det går på at vi stoler på folk, også er det alltid noen som

prøver seg og skal lure oss, men det må vi leve med, det er jo en del av det her.. så det er knytningen til det du stilte spørsmål om vi er godt nok inne i strategi, da må vi gi slipp på, det tror jeg vi ser i utviklingen nå, de HR organisasjon som beveger seg mot det nye, de blir en del av den strategiske planleggingen, for du vet hvor irriterende og hakker på deg og sier ”du kan ikke gjøre det eller det” du må liksom åpne opp og da får du en del av, da får du være med på reisen. Du kan ikke sitte der som en brems.

Intervjuer 2: jeg jobber i en X nå, og der blir det ofte, de ser cashflowen rulle inn og der blir jeg ofte den bremsen, for å vokse smart.

Informant: det selskapet jeg kom inn i, i X. Som hadde vært en X, de hadde vært i X år, og de var X mennesker i X, da sa de to grunderne at mennesker og sånn er ikke vårt område, så da fikk de inn en de hadde studert med og fikk X til å bli HR sjef, og de sa det at, det hadde de helt til de solgte selskapet, og da sa de at HR er noe av det viktigste vi har, HR hadde, vi hadde sånn, HR hadde nesten vetorett i alle beslutninger, forretningsmessige beslutninger. Så der stoppet jeg et oppkjøp, jeg sa jeg skjønner ikke den forretningsmessige hensikten med dette kjøpet, og man blir hørt. Alle hadde samme stemme. Alle ting vi gjorde, som ledergruppen tenke var ”hva tenker HR”. Det å spille på samme banehalvdel og være en begrensende faktor, og heller se ”glasset er ikke halvtomt, men halvfullt”.

Intervjuer 1: da går vi over til analytics delen. Overordnet BA. Det er jo kjent at markedet og finans har jobbet med det ganske lenge. Har du også opplevd at HR ligger bak?

Informant: ja de gjør jo det. Fordi hvis du ser på BA, så mangler de akkurat de det med å koble HR data ift de forretningsmessige analysene, så det er en missing link der på mange måte. Det tror jeg, litt sånn som noen som ønsker å starte med HRA i dag, er at de får ikke tilgang til forretningsdata, for det ”har liksom ikke dere noe med”, også er det gjerne sånn at BA skulle hatt litt mer detaljer rundt menneskene, så blir det sånn ”det er vårt”. Du kan plukke av, det er umulig å plukke av alle sånne personlige identifikatorer på dataen, så kan man si det at ”slik ser tallene ut”, ”hvordan ser produktiviteten på den avdelingen ut” ”hvilke styrker og svakheter er det” og man kan fjerne alle navnene som sier noe om hvem det er. Jeg tror man kan legge at i samme kurven og ha nytte av det. Samtidig tror jeg at BA, de jobber jo også med, de er jo også avhengig av det samme som HRA, nemlig at det er noen ledere, eller en ledergruppe som ønsker å få belyst en forretningsmessig problemstilling. ”hvorfors taper vi

penger innenfor dette”, ”hva ville skje hvis vi fortsetter på samme måte, hva skjer her fremme da”, så BA er på samme, på en måte, med litt annet innhold, på samme pyramide, Bersin, så er jo de med sitt innhold og HR har sitt innhold.

Intervjuer 1: hvorfor tror du de har havnet utenfor da?

Informant: det har noe med hvor vi kommer fra. Vi har hatt menneskene, det henger veldig mye igjen at HR er den myke delen, HR er ikke den forretningsmessige partneren, og jeg tror også en av de feilene mange organisasjoner gjør nå, før var man personalkonsulent, så ble med HR rådgiver, på mange måter samme innhold, men nå begynner mange virksomheter å lansere denne HR business partner, men hvis du ser på innholdet i mange av disse stillingene, så er det ikke noe annet enn en personaladministrator. Og det å fremstille at nå kommer jeg å hjelper deg kjære leder, jeg er din HBP, så ser de veldig fort hva jeg kan bidra med, jeg kan gjøre noe administrativt. Men de selskpena, som X, de tok å innførte denne HR transformasjons-modellen, da så de på ”hva skal ligge i HBP”, også ser de på hva de har, og ja vi har nok og kvalifiserte folk til halvparten stillingene og resten må vi ut å finne. Det kan være en faktor til at vi fremstiller oss til å være noe vi ikke er.

Det er noe med personen, hvis dere har sett Ulrich sin HR competence modell, og det sentrale, den troverdig aktivisten, det sier mye om personen, hvem er det du er. Og en som vi har brukt litt her, X, i X-forum, X sa en gang at det var en som han hadde i org, nei, det var X selv, hvor X var en leder i et stort selskap, X satt ikke i ledergruppen, og da sier en leder, rett og slett, ”er ikke du i den øverste ledergruppen”, ”nei” sier X, men X hadde tilgang gjennom sin væremåte, gjennom sin kunnskap. Hvis du er den rette og har den riktige faglige bakgrunnen, så får du tilgang, så du trenger ikke å sitte i ledergruppen og hakke på at man ikke sitter der. Har du noe å fare med, og bidra med, så blir du brukt. Ofte kan det være en befriende greie å ikke sitte i ledergruppen.

Intervjuer 1: Også over til HRA. Det har vi også vært litt inne på, avansert rapportering, at det er det nivået man ser mest av. Hvorfor tror du man ikke har kommet lengre opp i den pyramiden, hvis man ser på avansement på analyse?

Informant: mye av det som skjer på rapporteringsnivå, er at man får forespørsler fra noen som trenger en rapport, og jeg tror det å komme gjennom den barrieren er akkurat det at du

har troverdighet rent forretningsmessig, at noen vil dele, troverdigheten til den personen. Og der igjen, den første greia, det kan være litt vanskelig å komme gjennom den muren, har man gjort noen enkle analyser selv med bruk av noen forretningsmessige data, og gi en liten smakebit, så begynner de kanskje å tenke at det er noe de vil se nærmere på det. Jeg kan gi et godt eksempel på hvordan man kan åpne opp, når jeg jobbet i X, jeg satt som X i to ledergrupper, og i den ene ledergruppen, det var den som, den avdelingen der, la hele føringen på hvordan X skulle utvikle seg, der hadde jeg en kollega som var teknolog, han var veldig nysgjerrig på ”hva driver HR med” så hver gang jeg var i X, så hadde jeg ”grunnopplæring” med han i HR, også ville X kikke litt nærmere, så jeg sa jeg kunne gi X litt informasjon på de 200 menneskene i organisasjonen, fjerne alt det sensitive, også kan du gjøre hva du vil med det, X ville se på feks ”hva er denne avd i stand til å gjøre”, så kom X tilbake med en rapport, ¾ av de som jobbet der, kom fra de 2-3 samme universitetene, veldig mange var av samme nasjonalitet, og mange hadde bare jobbet i den virksomheten, og da ble det sånn, når X gikk å presenterte til til X, så fikk jo X helt panikk, hvordan kan det være at en enhet som var som ensformig skulle utvikle noe som skulle gjelde i hele verden og mange kulturer, så det ble jo en skikkelig øyeåpner, også for HR, for vi drev jo ikke med sånt. Så det var en sånn liten ting som genererte masse innsikt. Så det er en sånn ting som kan være en sånn appetittvekker for en ledergruppe.

Intervjuer 1: som fagområde, hvordan tror du HRA kommer til å se ut fremover. Tror du man kommer til å avansere fra avanserte rapporter?

Informant: jeg tror det kommer, men jeg, ofte kan det være lange reiser. Reisen til X, tok X år og kostet X, men, jeg tror, jeg hører med engang man begynner å snakke om HRA, ”Ja, da må vi anskaffe et sånn (???) verktøy”, men det er utrolig mye man kan gjøre i excel, man trenger ikke, de fleste norske virksomheter er ikke så store, men man kan gjøre mye, så sier X at ”er du under 200 har du ikke veldig mye data”.

Intervjuer 2: men nå har vi lest mye om det, og X er jo ganske på det med at hvis man har under 200 så er det ikke noe vits. Men la oss si du har 50 ansatte, og du begynner å koble det mot teori og forskning, så hadde jeg turt å gå inn til ledergruppen og sagt ”sånn er det”.

Informant: Ja, det kan man gjøre. Det er det som er det fine med X sin modell og andre, at det spiller på bruk av forskningen, hvis man har de gode metaanalysene, hvis man velger fra

de journalene som er div 1 og 2, eller snakker med X og de på X, så tror jeg man har en unik mulighet

Intervjuer 1: så du har troen på HRA? Hehe

Informant: ja, vi beveger oss, så lenge, vi blir mer tallorientert, dataorientert, og tar beslutninger basert på analyse av data. Vi kan ikke agere på, det er liksom, det er det som er fremtiden.

Intervjuer 1: Hva tenker du med utfordringer for HRA i dag da?

Informant: det er etikk. Man kan analysere seg til døde, men det er riktig bruk, jeg tenker på den nettverksanalyse delen, hva er det vi får frem her. Får vi frem noe vi egentlig ikke bør gjøre, kan vi misbruke persondata.

Intervjuer 2: men hva tenker du sånn generelt for HR avdelingen? Utfordringer.

Informant: Ja, kompetanse, også er det og, veldig mange har ikke orden i dataene sine, man mangler litt historie, man må rydde opp. Men så er det som X trekker frem, det er en blanding av data og sunn fornuft. Forskning kan si en ting, men så har vi noen erfaringer hos oss som har vist seg å fungere. Så det er den balansen

Intervjuer 1: i fremtiden da, tror du det er noen andre utfordringer kontra i dag?

Informant: du har, jeg tror vi vil se mer og mer av bruk av teknologi, det kan være AI og maskinlæring, og da er du inne på, hvem er det som setter opp disse algoritmene. Hvordan gjøres ting? Hvis vi gjennomfører noen analyser med noen algoritmer, bias? Vi ser bare en enkelt ting som X sin algoritme for å selektere søkere, som diskriminerte kvinner. Det er mange sånne ting som ligger der i dag hvis du skal f.eks gå inn å analysere og se "hvordan ser den ideelle medarbeideren" og bruker egne data så forsterkes de biasene som ligger der. Da ansetter man hvite menns om ledere. Det ligger en del fallgruver der.

Intervjuer 1: muligheter og verdi. Hva tror du HRA kan skape av verdi for HR?

Informant: det er jo en arena for å vise vårt strategiske bidrag. Man kobler, man tar utgangspunkt i en forretningsmessig problemstilling, så ser vi på våre egne data og hvordan det stemmer med forskning, så gir det en del innsikt, og komme med anbefalinger. Vi legger frem innsikt og anbefalinger. Så er det opp til ledergruppen å ta beslutninger, så skal jo vi sørge for at de anbefalingene vi gir på tiltak gjennomføres i org. Så kan vi se tilbake å se om det gir de effektene vi tror. Så da blir vi del av en hel sirkel. Da har vi vært med sammen med andre å belyse, gi innsikt, komme med anbefalinger og iverksette. Og det er jo der, alt det vi gjør, nye ting på organisering, kompetanse, rekruttering og det ene og der andre, dette er jo, da ligger det en analysedel under hver ting, alt det basiske kan vi bruke boter eller AI til.

Intervjuer 1: Da er vi på siste spm, du var inne på det tidligere. Hvordan du vil anbefale virksomheter å starte med HRA om de ikke har startet, da sa du samarbeide med økonomi.

Informant: ja, det gir det hvertfall et lite løft kompetansemessig. Økonomi ser jo ofte på hva er det menneskene koster i form av penger, men det å få økonomi, det blir bedre beslutninger. Vi gjorde en X internasjonalt, med vår X og X i X, og da ser man at der hvor HR og økonomi jobber bedre sammen så løfter det det strategiske for begge parter, så det er en vinn-vinn for begge parter. Og tilbake til det med at når HR er i ledergruppen, så er du ikke der bare som HR men som et felles team. Og det samme med disse to, når disse kommer hånd i hånd og er enige om forslagene og situasjonen, så har man en mye større trøkk.

Intervjuer 1: Så det er din anbefaling til de som skal starte med HRA?

Informant: Ja. Men også, ikke start HRA for å HRA sin del, jeg ser mange av de som, som går på studiet nå, ”hvorfors begynner du?” ”vi har veldig mye data og det ønsker vi å gjøre noe med”, dette var en person som satt i en stor organisasjon og jobbet med lønn og kompensasjon, så det er klart du har mye data, men hvorfor? Det er ikke det at man har data og skal kan dette, det må være et problem/utfordring. Og det er det vi prøver å banke inn i hodet til folk. Rett og slett, jeg stilte dette spørsmål til X personer; ”hva er din forretningsmessige problemstilling?” og veldig mange er ikke i stand til å uttrykke det. De tenker ”får folk lønn, kompetanseprogram, lederutviklingsprogram”. Man må ha et annet mindset, man må tenke ”hvordan kan vi drive denne forretningen bedre, hvor er det vi sliter”, det er der det må ligge. Det tar nok noe tid før det endrer seg, for vi har en del voksne mennesker ute i HR som ikke har den utdanningen dere har en gang, som er selvlærte, som

har bygd sin verden på forfremmelse ved å begynne som personaladministrator også har det ballet på seg videre og nå sitter de som ledere og direktører innenfor HR og er fremdeles basert på selvlære.

Intervjuer 2: hvis du kunne lagd et utdanningsløp innenfor HR, hva hadde du fokusert på da?

Informant: jeg har blant annet anbefalt, jeg sitter i dette X for X på X, så jeg anbefalte for X år siden dette med HRA, at det bør komme inn i en eller annen form, men hele den tallbaserte. En ting er jo å gjøre den analysen med tall, men det er å definere den forretningsmessige problemstillingen, hvordan uttrykker vi de innsiktene vi ser av tallene, hele den kommunikasjonsdelen, hvis vi bare knekker masse tall og presenterer en tabell til ledergruppen vil klaffen gå ned med en gang, så man må uttrykke det i form av noe billedlig, storytelling. Alle de kompetansene ligger ikke i en person. Man kan feks få en annen i organisasjonen til å se på analysedelen, også har du med deg noen ledere, interessenter, så får du hjelp fra noen på markedsavd til å lage denne storyen/presentasjonen, så må du ha noen som kan stå trygt frem å presentere det her.

Intervjuer 2: tenker du at HR skal gjøre det? Har HR de konsulentferdighetene til å selge inn et konsept?

Informant: noen har det og andre ikke, men jeg tror det er litt farlig, en del av de som går på studiet, de har bare fått ansvar for å starte med HRA så forventes det, de kan ikke gjøre alt. Så det finnes jo mange gode folk i HR som kan fungere konsultativt, og drive med håndtere hvordan man driver dette fremover, så har man svakheter på andre ting. Det er et samspill. Vi må ikke begrense oss til at dette skal ligge innenfor HR avdelingen. I fremtiden med team av team, hvor man setter sammen tverrfaglige team som kommer fra mange funksjoner og løser en oppgave, og når oppgaven er løst splittes de opp igjen og settes sammen i nye grupper.