

## KAPITTEL 4

# HR-analyse i norske virksomheter

*Lina Alsvik*

Verdens Gang

*Kåre Slåtten*

USN Handelshøyskolen og Høyskolen Kristiania

**Abstract:** The concept of human resource analytics (HRA) involves collecting and analyzing HR data to improve decision making. HRA has in recent years surged greatly in popularity among practitioners and consultants, and the concept is currently the topic of conferences, magazine articles and blogs. To date, however, HRA has only to a limited extent been scrutinized from a more academic perspective. The article uses data collected from HR professionals to highlight the status quo of HRA and the main challenges encountered in the process of trying to make the concept work in a Norwegian context. We discuss how to overcome these challenges and identify the most important criteria for succeeding with HRA.

**Keywords:** HR analytics, success criteria, maturity level, HR department, HR professionals

## Introduksjon

HR-analyser (HRA) har etablert seg som et raskt ekspanderende aktivitetsfelt. Flere tilbudsaktører anbefaler å investere i teknologi og identifisere ytelsesindikatorer som fremskaffer styringsdata. Kurs- og konferansemarkedet som har oppstått rundt HRA, vitner også om en betydelig interesse fra etterspørselssiden. Mange virksomheter definerer HRA som et strategisk satsingsområde, investerer i opplæring for sine HR-ansatte og vurderer å anskaffe teknologi som kan støtte analysearbeidet (Madsen & Slåtten, 2018; Qamar & Samad, 2021). De mer kritiske røstene som reiser spørsmål ved om menneskelige ressurser og relasjoner kan gjøres om

Sitering: Alsvik, L. & Slåtten, K. (2023). HR-analyse i norske virksomheter. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 4, s. 69–89). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch4>  
Lisens: CC-BY 4.0

til tallmessige størrelser, synes foreløpig å være mindre fremtredende i diskusjonen (Giermindl et al., 2022; Stensli, 2020).

Til tross for at HRA fremstår som et konsept med stor utbredelse, er bredden av akademiske analyser fortsatt relativt begrenset (Margherita, 2021; Marler & Boudreau, 2017; Qamar & Samad, 2021). Vi har på den ene siden en kraftfull retorikk som fremhever potensialet og gevinstene ved HRA, samtidig som vi trenger økt kunnskap om hindringene som skaper begrensninger for at konseptet kan virke etter intensjonene. Kapitlet tar opp denne problemstillingen når vi undersøker implementeringen av HRA i norske virksomheter. Med data fra HR Norge analyserer vi det såkalte «modenhetsnivået» for HR-analyser og utfordringene som oppstår når konseptet tas i bruk.

Innledningsvis redegjør vi for HRA som konsept og den historiske konteksten som har vært med på å forme tilnærmingen. Deretter legger vi frem en modell for hvordan HRA kan knyttes til ulike modenhetsnivåer. Vi tar utgangspunkt i den samme modellen når vi presenterer kjennetegn ved norske virksomheters bruk av HRA, og utfordringene de opplever med å få konseptet til å virke. Ved å identifisere tre barrierer som praktikere innen feltet fremhever, diskuterer vi hvordan disse utfordringene kan løses. Med det forsøker kapitlet å gi innsikt i betingelser og tilnærminger for at HRA kan gi økt verdi for virksomheter (Falletta & Combs, 2021; McCartney & Fu, 2022; Peeters et al., 2020).

## HR-analyse som fenomen

HRA er et konsept med stort tolkningsrom, og det finnes flere definisjoner (Falletta & Combs, 2021; Greasley & Thomas, 2020; Marler & Boudreau, 2017). Noe forenklet kan vi si at HRA handler om å samle inn og analysere HR-relevante data for å informere og skape et beslutningsgrunnlag for strategiske valg. Samtidig skal HRA bidra til at HR-relaterte virkemidler og aktiviteter knyttes sterkere mot organisatorisk resultater (Madsen & Slåtten, 2018, 2022). Slik vi ser det, kan HR-analyse gi verdi for enhver virksomhet med en viss størrelse. I store og flernasjonale virksomheter er det ikke uvanlig at det med forankring til HR-funksjonen bygges opp egne analysemiljøer (Simón & Ferreira, 2018).

Selv om HRA i manges bevissthet er et relativt nytt begrep, bygger det på ideer og praksiser som har eksistert lenge. Bassi (2011) peker på at måling ble omtalt i HR-litteraturen allerede i 1970-årene. På 1980-tallet kom det flere innflytelsesrike bidrag som ga retning for hvordan ulike sider ved menneskelige ressurser kunne måles (Fitz-Enz, 1984). Her til lands ble «personaløkonomi» i samme tidsepoke et fremhevet virkemiddel for å knytte personalarbeidet tettere mot organisatoriske resultater (Johanson et al., 1992). På begynnelsen av 2000-tallet ble ideer rundt HR Scorecards utviklet (Huselid et al., 2005). Verktøyet skulle hjelpe organisasjoner med å måle sammenhenger mellom HR-aktiviteter og organisatorisk ytelse. Tilnærmingen var sterkt influert av konseptet Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

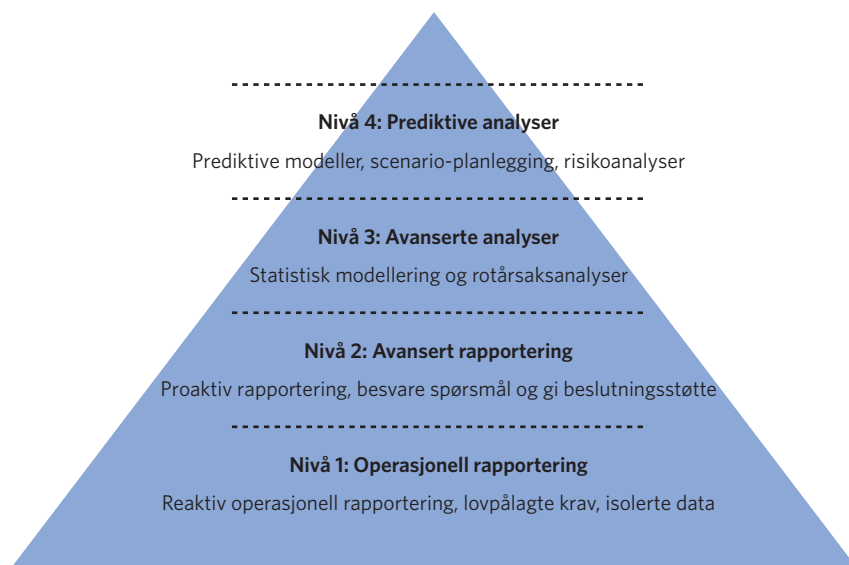
Når HRA har fått økende oppmerksomhet, har det etter vår vurdering sammenheng med at det passer godt inn i samtidens forståelse av hva som kreves for å være en fremgangsrik organisasjon (Røvik & Pettersen, 2014). Det kan for det første være et virkemiddel for å underbygge HR-funksjonens strategiske partnerrolle (Boglund et al., 2021; Kryscynski et al., 2018). For det andre kan det være med på å gi en sterkere evidensbasert tilnærming (Deadrick & Gibson, 2009; Falletta & Combs, 2021; Rynes et al., 2007). Som et tredje argument kan interessen for HRA også sees i sammenheng med den teknologiske utviklingen som muliggjør analyser av store datamengder (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Kim et al., 2021; Pillai & Sivathanu, 2020).

I den engelskspråklige litteraturen blir «HR-analytics», «People Analytics», «Workforce Analytics» og «Human Capital analytics» brukt som tilnærmet synonyme begreper (Margherita, 2021). Slik Huselid (2018, s. 680) vurderer det, er variasjonen i begrepsbruken lite heldig. Aktører som foretrekker «Workforce», understreker gjerne at HRA legger for lite vekt på virksomhetsperspektivet (Boselie, 2014, s. 81; Levenson, 2018). Rasmussen og Ulrich (2015) illustrerer dette poenget når de peker på faren ved at HR-funksjonen analyserer problemstillinger de selv er interessert i og har gode data på, fremfor å konsentrere seg om problemstillinger av strategisk betydning. Den begrepsmessige diskusjonen tilkjennergir samtidig ulike synspunkter på om HRA bør være en del av HR-funksjonens ansvarsområde eller ha sin forankring mot andre organisatoriske enheter

og funksjoner (Angrave et al., 2016, s. 7; King, 2016, s. 491; Nienaber & Sewdass, 2016, s. 15).

## Modenhetsnivåer for HR-analyser

Både i den akademiske og mer konsulentpregede litteraturen opereres det med modenhetsnivåer i HRA, fremstilt som et hierarki med flere nivåer (Bersin, 2012; Edwards, 2019; Margherita, 2021):



**Figur 1.** Modenhetsnivåer i HRA. Tilpasset fra Bersin (2012).

Operasjonell rapportering tar utgangspunkt i historiske data. Informasjonen kan imøtekomme myndighetspålagte innrapporteringer og tallgrunnlag for års- og kvartalsrapporteringer. Det kan være fremstillinger av sykefraværet, statistikker innen lønnsområdet, utdanningsbakgrunn og ansattes alderssammensetning. Analysene er forholdsvis enkle å utføre og beskriver situasjonen innenfor et tilbakelagt tidsintervall.

Nivå to krever en mer systematisk tilnærming og er langt mer proaktiv og målrettet. Har organisasjonen høy turnover, kan man identifisere kostnadene ved avvikling, rekruttering og opplæring av nyansatte (Cascio & Boudreau, 2010). Utfordringene med turnover blir på den måten langt

mer synliggjort fremfor en prosentvis oversikt. For å vinne kunnskap om motivasjonsmessige og arbeidsmiljørelaterte aspekter kan en avansert form for rapportering ta utgangspunkt i etablerte måleinstrumenter (Levenson, 2018; Skogstad & Harris, 2021).

Analysen på nivå tre vil i sterkere grad undersøke årsakssammenhenger mellom faktorer og variabler. Analysene rapporteres gjerne differensiert og brytes ned på avdelinger eller ansattgrupper. Rasmussen (2013) beskriver en organisasjon der man fant en sammenheng mellom medarbeidernes motivasjon og kundenes tilfredshet. I en annen organisasjon fant man en sammenheng mellom lederes IQ og innovasjonsevne, og deres karriereprogresjon. I et tredje tilfelle beskriver Rasmussen hvordan mangfold i team førte til økt engasjement – og avledede effekter, som kundetilfredshet og prestasjoner. Dette er eksempler på analyser som avdekker sammenhenger i data, og gir tydelig implikasjoner for praksis (for temaet mangfold, se også kapittel 10).

På nivå fire vil man gjøre prediksjoner for fremtiden gjennom strategiske analyser og vurdere konsekvenser ved ulike scenarioer. Ved å skape beredskap for hendelser som med sannsynlighet kan inntreffe, står man bedre rustet til å velge hensiktsmessige virkemidler på HR-siden. Tilnærminger ved analyser av organisasjonen og dens omgivelser er godt beskrevet i strategilitteraturen (Mintzberg, 2009). Prediktiv modellering kan også gjennomføres ved å samle inn data, lage en statistisk modell og beregne sannsynligheten for fremtidige hendelser. Eksempelvis utviklet Google en algoritme som kunne avdekke om det var overveiende sannsynlig at ansatte var i ferd med å orientere seg mot konkurrerende arbeidsgivere. På den måten kunne HR-funksjonen i Google være proaktive med å iverksette tiltak overfor grupper av ansatte som selskapet stod i fare for å miste (Shrivastava et al., 2018).

Når HR-analysen beveger seg mot et høyere nivå, kan man få økt verdi av innsikten. Eksempelvis blir medarbeiderundersøkelser lett en form for operasjonell rapportering. Tar man analysene et steg videre, kan det letes etter årsaker og sammenhenger for bedre å forstå eventuelle arbeidsmiljøutfordringer. HR-funksjonen utarbeider regelmessig rapporter innen lønnsområdet (nivå én), men også her er det mulig med en mer avansert form for analyser. Er informasjonen fra lønnsområdet tilstrekkelig systematisert

for å støtte ledere i lønnsforhandlinger? Har virksomheten kunnskap om hvordan lønnsystemer påvirker ansattes prestasjoner og tilknytning til organisasjonen? Ved å stille slike spørsmål kan man reflektere over sammenhenger mellom lønnsområdet og arbeidsmiljørelaterte faktorer.

Flere understreker at verdiene av HRA først og fremst finnes i de mer avanserte og prediktive analysene (Edwards & Edwards, 2019; Margherita, 2021). Likevel viser studier at deskriptive og forholdsvis enkle rapporteringer dominerer (Andersen, 2017; Marler & Boudreau, 2017; Peeters et al., 2020). Det kan tenkes at dette har sammenheng med at det er etablert forestillinger som ikke har tatt hensyn til kompleksiteten ved å utføre avanserte og prediktive analyser. Når det handler om modelleringer og vurderinger knyttet til fremtidige hendelser, vil det ofte være usikkerhet ved det empiriske grunnlaget. Giermindl et al. (2022) peker dessuten på at HRA kan stå i fare for å forklare komplekse fenomener og relasjoner gjennom å forenkle det hele i et årsak-virkningsforhold med målbare dimensjoner. Konsekvensen kan være at det etableres en falsk forestilling av trygghet på utfall som vanskelig kan kontrolleres.

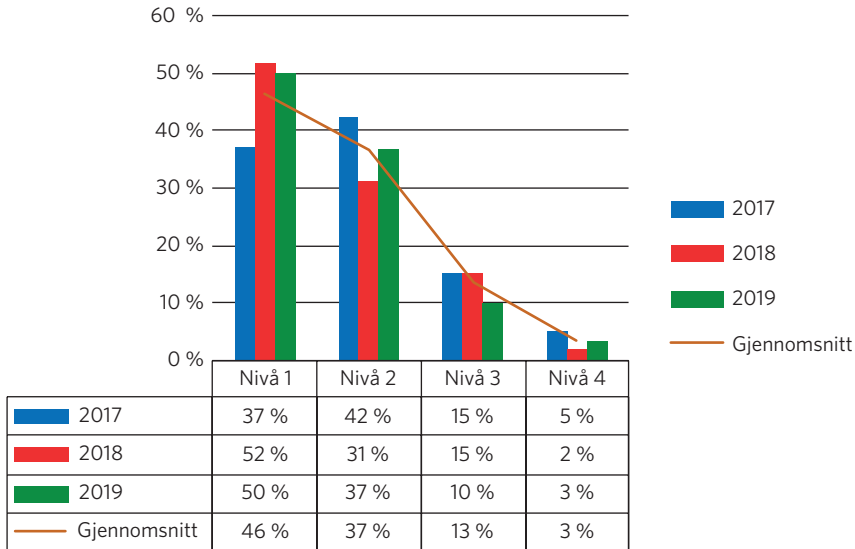
## Modenhet for HR-analyse i Norge

Med forutsetning om at HRA kan forstås gjennom fire modenhetsnivåer, presenterer vi i denne delen funn som synliggjør hvordan norske virksomheter plasserer sitt analysearbeid inn i dette hierarkiet. Dataene ble samlet inn i forbindelse HR Norges årskonferanser i HR-analyse for årene 2017 til 2019 (HR Norge, 2017, 2018, 2019). Styrken med empirien er at den bygger på innsidekunnskap fra virksomheter som allerede arbeider med HRA, og som av den grunn har gjort seg ulike erfaringer med konseptet.

Gjennom spørreskjemaundersøkelser ble respondentene, som skulle delta på konferansene, i forkant presentert for ulike modenhetsnivåer av HRA. De ble bedt om å ta stilling til hvilket nivå som kjennetegnet analysene i deres virksomhet. Respondentene ble også presentert for ulike barrierer som kunne oppstå med HRA, og hvilke av disse som hyppigst satte begrensninger (Creswell, 2018). Under gjennomføringen av konferansene ble deltakerne presentert for funnene fra undersøkelsen de hadde vært med på å besvare. Programvaren Mentimeter (Hill, 2020) ble nå benyttet

for at respondentene kunne komme med utdypende kommentarer til resultatene som ble lagt frem (Mauskapf & Hirsch, 2016).

Legger vi de fire nivåene av modenhet til grunn, får vi følgende resultat:



**Figur 2.** Modenhet innen HR-analyser.

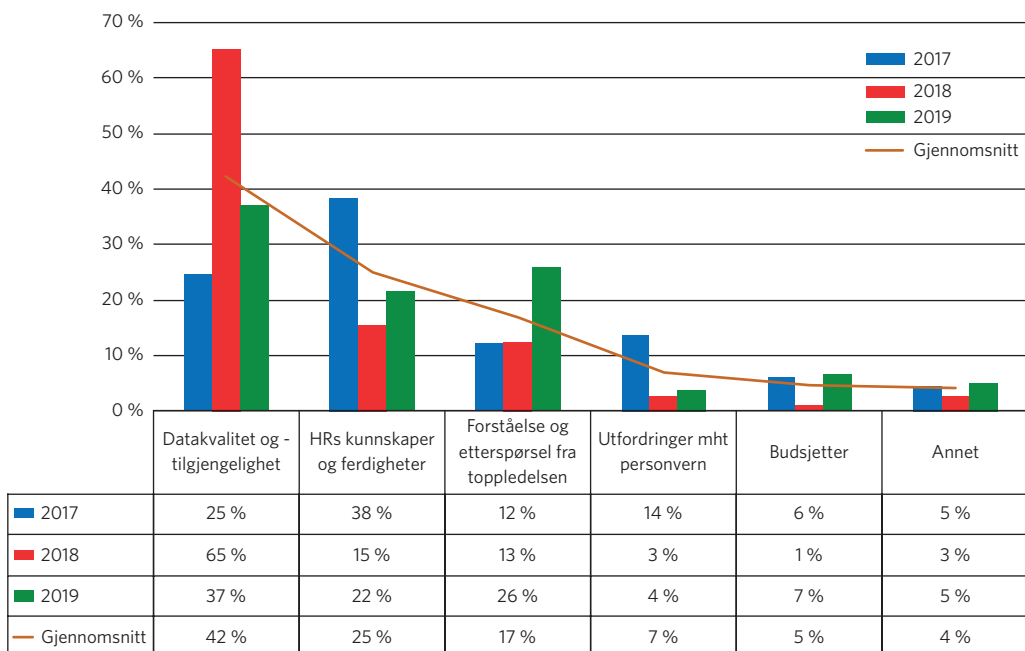
Funnene viser i gjennomsnitt at 83 prosent av organisasjonene utfører HRA på de laveste nivåer. De fleste driver med en tilbakeskuende form for rapportering basert på historiske tall. Områder som hyppig nevnes er: aldersdemografi, HMS-relaterte forhold, sykefravær, opplæringskostnader og lønnsversikter. Majoriteten begrenser seg til å gjøre opptellinger, hente ut gjennomsnittstall og fremstille krysskoblinger mellom variabler.

Selv om mange vil understreke at verdiene av HRA først og fremst finnes i de mer avanserte og prediktive analysene (Chrysler-Fox & Roodt, 2014; Edwards & Edwards, 2019; Margherita, 2021), er det kun et lite mindretall som gjennomfører slike analyser. Noen har foretatt lønnsomhetsinvesteringer knyttet til kompetanse- og lederutvikling. Andre har forsøkt å predikere turnover og analysere bemannings- og rekrutteringsbehov. Enkelte har også analysert data på tvers av funksjoner ved å kombinere HR-data med finans- og salgsdata. Selv om mange av respondentene uttrykker at de har som intensjon å bevege seg i retning av mer avanserte og prediktive analyser, går utviklingen langsomt. Tallene vitner

heller ikke om betydelige endringer over tid. Funnene har flere likheter med andre studier som finner samme mønster (Eidet, 2021; Lawler III et al., 2004; Peeters et al., 2020).

## Opplevde utfordringer med HR-analyser

Ser vi på barrierene respondentene opplever med HRA, finner vi følgende mønster:



**Figur 3.** De største utfordringene med HR-analyser.

De tre hyppigste utfordringene er disse:

1. Datakvalitet og -tilgjengelighet
2. HRs kunnskaper og ferdigheter
3. Forståelse og etterspørsel fra toppledelsen

### Datakvalitet og -tilgjengelighet

Hovedargumentet er at virksomheten mangler et pålitelig datagrunnlag. Datagrunnlaget er nokså spredt, og mange opplever at systemer er tilpasset



organisasjonens mange avdelinger og funksjoner uten at helheten blir ivaretatt. Lønnsdata er i lønnsystemet, oversikter knyttet til kompetanseutvikling finnes i et «Learning Management System», og kjernedata er i SAP. Det er heller ikke uvanlig at det finnes andre systemer innenfor den samlede strukturen til organisasjonen. Selv der systemene er funksjonelle og godt integrerte, poengterer mange at en manuell datavalidering er en nødvendig og krevende del av arbeidet med HR-analyser. Manglende datakvalitet og tilgjengelighet gjør at flere setter sin lit til at nye teknologiinvesteringer skal løse utfordringene. Andre leier inn konsulenter, men opplever at konklusjonene deres ikke tilstrekkelig tar hensyn til kontekstuelle forhold.

Manglende datakvalitet og tilgjengelighet settes også i sammenheng med bestemmelsene i det såkalte «General Data Protection Regulation» (GDPR). Regelverket stiller strenge krav til hvordan personopplysninger kan lagres og brukes. Spesielt utfordrende er prinsippet om sekundære prosesseringsbehov. Det innebærer at data som skal løse spesifikke behov og prosesser, for eksempel i lønnsutbetalinger eller prestasjonsvurderinger av de ansatte, ikke uten videre kan brukes til et sekundært prosesseringsbehov som HRA (Skullerud, 2018).

## HRs kunnskaper og ferdigheter

Kompetansen påvirker utvilsomt mulighetene til å utføre HRA på en troverdig måte. HR-funksjonens kunnskap og innflytelse rundt strategiske problemstillinger ser ut til å være en problemstilling som på nytt aktualiseres med HRA (Greasley & Thomas, 2020; Slåtten, 2020). Siden HR-yrket i liten grad hviler på felles profesjonsforankrede utdanningsstandarder, varierer vektleggingen av kvantitative tilnærminger sterkt i floraen av HR-utdanninger som eksisterer.

I den enkleste formen kan det være virkningsfullt med beskrivende statistikk. I andre sammenhenger kan det være nødvendig å ha kunnskap om korrelasjons- og regresjonsanalyser. Flere HR-ansatte mener de har for liten kunnskap innenfor disse områdene, og opplever at det begrenser arbeidet med HRA. Enkelte har valgt å jobbe innenfor en HR-kontekst på bakgrunn av sin interesse for menneskelige relasjoner og har mindre interesse for kvantitative tilnærminger. For HR-ansatte uten statistisk kompetanse,

eller erfaring med tungt analysearbeid, kan det være utfordrende å skulle initiere analysearbeid. Det finnes mange selskap som tilbyr såkalt kunstig intelligens som hevder å kunne analysere HR-data. Flere HR-ansatte mener imidlertid det er nødvendig med kunnskap om virksomhetens kjernefunksjoner om man skal få utbytte av systemene og sette sin lit til tallgrunnlaget.

## Forståelse og etterspørsel fra beslutningstakere i linjen

Flere opplever at linjeorganisasjonen har begrensede forventninger til at HR-funksjonen skal gjennomføre HRA. Det blir pekt på at dette kan ha sammenheng med at det er formet en forståelse av at HR-funksjonen har begrensede muligheter til å gå inn i kvantitative og strategiske analyser. HR-rollen handler først og fremst om å ivareta de forvaltningsorienterte og mykere sidene ved organisasjonen. Når slike holdninger dominerer, er det utfordrende å bryte med det etablerte rollemønsteret. Mange erfarer dessuten at HRA blir en aktivitet som drives i tillegg til den mer operative HR-støtten, som det i hovedsak er forventninger om.

Det er flere som peker på at man må bevise verdien av HR-analyser, for at det skal utløses ressurser til arbeidet. Leverer man på områder med strategisk betydning, og kan vise til konkrete resultater, blir det enklere å få ressurser til analysearbeid.

Begrenset forståelse og etterspørsel fra ledelsen kan også ha sammenheng med at analyseprosessene er svakt forankret. Det kan gi seg utslag i at HR-funksjonen tar tak i områder de selv er interesserte i, for så å dele funnene med aktuelle ledere. Flere har erfart at denne tilnærmingen nærmest «overrumpler» ledere og skaper inntrykk av å ha avdekket kritikkverdige forhold. Tilnærmingen kan oppleves som et «bakholdsangrep» og trigge forsvarsmekanismer. Når beslutningstakere er nysgjerrige på det som skal undersøkes og har tillit til datagrunnlaget, blir prosessen enklere.

## Hvordan kan utfordringene møtes?

På den ene siden har vi en kraftfull retorikk som mener HRA er et effektivt verktøy for å implementere strategier og bygge organisatoriske

kapabiliteter. På den andre siden har både våre funn og andre studier synliggjort at HR-ansatte møter en rekke barrierer når analysearbeidet skal gjennomføres (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020). Det er åpenbart et sprik mellom visjoner og realiteter. I det etterfølgende diskuterer vi hvordan man kan møte de identifiserte barrierene, slik at HRA kan bli til organisatorisk praksis som gir virksomheter verdi.

## Datakvalitet og -tilgjengelighet

På samme måte som våre funn viser også andre studier at manglende kvalitet på informasjonen setter store begrensninger (Andersen, 2017). Når tilgjengelig informasjon må hentes fra systemer som er lite integrerte, kan dette være noe av årsaken til at operativ rapportering dominerer (Angrave et al., 2016; Boudreau & Cascio, 2017). Analyseprosjekter kan med basis i HR-tall ha ønsker om å predikere et utfall som er relevant på organisasjonsnivå. Eksempler på slike utfallsvariabler kan være inntjening, lønnsomhet, produktivitet eller mål på ulike kvalitetsindikatorer. Problemet kan imidlertid være at utfallsvariablene er utenfor HR-funksjonens eierskap.

Datagrunnlaget bør ideelt sett være fullstendig, nøyaktig og oppdatert (Wamba et al., 2018). I mange tilfeller vil informasjon som allerede finnes i systemer og databaser, være både mangelfull og utdatert. Dermed kreves det ofte en manuell gjennomgang og kvalitetssikring, før man kan komme videre i prosessen. Slike manuelle valideringer er tidkrevende, men en naturlig del av mange analyseprosjekter. Van den Heuvel og Bondarouk (2017, s. 169) har imidlertid poengtert at mange overvurderer betydningen av kvaliteten i datagrunnlaget og vektlegger komplekse analytiske tilnærminger. Som vi skal komme tilbake til, er ikke dette nødvendigvis en garanti for at funnene omsettes til forståelige og operative grep (McIver et al., 2018).

Det er av stor betydning at dataene kvalitetssikres i samarbeid med dataeiere, prosjekteier og andre relevante beslutningstakere. Om beslutningstakere ikke stoler på datakvaliteten, kan resultatene avvises. Spesielt vil det være relevant å diskutere grunnlaget med linjeledere før man begynner på selve analysene (Peeters et al., 2020).

I innsamlingen av data må man ha kunnskap om datasikkerhet og GDPR. Det må tas stilling til hvordan dataene skal lagres, hvem som skal ha tilgang, og om dataene må slettes i etterkant når prosjektet er avsluttet. Der man ikke bruker anonymiserte data, må ansatte få inn-syn i prosjektet, hvilke data som brukes, og hvordan man behandler og analyserer dem. Dersom man tar i bruk data som allerede er tilgjengelig i systemer, regnes dette som et sekundært prosesseringsbehov. Det betyr at man bruker data til noe annet enn det som opprinnelige var tiltenkt. Trygg databehandling, anonymisering av data, samtykke, åpenhet og proaktiv kommunikasjon er gode prinsipper å legge til grunn (NESH, 2016; Skullerud, 2018).

## HRs kunnskaper og ferdigheter

«Alt burde gjøres så enkelt som mulig, men ikke enklere»

—Albert Einstein

Funnene i vår studie tydeliggjør at manglende ferdigheter innen statistikk og databehandling oppleves som en betydelig barriere. Forskningslitteraturen, som har begynt å interessere seg for kompetanseelementer som skal til for å gjennomføre HRA, trekker også frem analyse og fortolkning av data som en kritisk faktor (McCartney et al., 2020). Det er imidlertid viktig å være klar over at mange HR-analyseprosjekter ikke nødvendigvis krever den mest avanserte statistiske kunnskapen. Likevel må analysene være gjennomført på et visst nivå dersom resultatene skal kunne brukes til å fatte beslutninger. Ønsker man å finne ut om «A er større enn B», er utfordringene overkommelige. Det er mer utfordrende om man ønsker å forstå om «A henger sammen med B», om «variabelen A påvirker faktor B» eller «i hvilke tilfeller A har størst effekt på B». I mer komplekse analyser blir det nødvendig å ha kunnskap om reliabilitet, validitet, statistisk styrke, signifikansnivå og konfidensintervall (Johannessen et al., 2020).

Den mer tekniske delen av analysen er imidlertid en liten del av et analyseprosjekt. Er arbeidet tilstrekkelig forankret, eventuelle hypoteser godt definert og data samlet inn i et ryddig format, er en stor del av grunnlaget allerede etablert. Når Levenson (2015, s. 13) fremhever at analyseprosjekter

er et teamarbeid, er det nærliggende å tenke seg at ressurser som spesielt har kunnskap om de tekniske sidene ved gjennomføring av analyser, kan bistå i denne delen av prosessen.

Levenson og Fink (2017) mener mange HR-analyser overfokuserer på selve datagrunnlaget og gjennomføringen av analysen uten å forstå den helhetlige sammenhengen. Forretningsforståelse kreves og omfatter kunnskap om hvordan virksomheten fungerer og skaper verdi for ansatte, kunder, aksjonærer, nærmiljø og øvrige interessenter. Det innebærer også å ha god forståelse for ressursbruken samt kostnads- og inntektssiden for verdiskapningen (Voldsund, 2020). Kunnskap om «det store bildet» er en forutsetning for å kunne ta valg som har betydning for organisasjonens menneskelige ressurser. HR må dermed på den ene siden ha kunnskap om menneskelige prosesser og aktiviteter, og på den andre siden kombinere dette med kunnskap om virksomhetens kjerneområder og driftsmodeller.

Mange analyseprosjekter vil berøre psykologiske egenskaper som er godt belyst i den eksisterende forskningen (Kuvaas & Dysvik, 2020; Skogstad & Harris, 2021). Er funnene i samsvar med forskning på området, og i tillegg har logisk appell, er resultatene mer troverdig (Rasmussen, 2013). Om funnene er stikk i strid med gjeldende forskning, og ikke gir logisk mening, er det viktig med en kritisk gjennomgang.

Kunnskaper og ferdigheter i å kommunisere resultatene på en overbevisende måte er også en kritisk faktor om organisasjonen skal agere på innsikten som legges frem (Andersen, 2017; Minbaeva, 2018). Man kan gjerne presentere hypoteser som har blitt bekreftet eller avkreftet, for å synliggjøre arbeidet som er gjort. I en slik presentasjon kan imidlertid budskapet drukne i alle hypoteser som ikke slo til, og det blir opp til andre å konkludere hvordan resultatene skal tas videre. Det vil være av større betydning om funnene legges frem som en historiefortelling. Slike historier vil reflektere over hva som er trusselbildet, hva organisasjonen kan tape dersom de ikke gjør noe, og hvorfor sammenhengene man påviser har betydning. Videre kan man berøre årsaken til problemet, anbefale løsninger og vise effektene det gir dersom organisasjonen agerer på bakgrunn av analysene (Knaflig, 2015). Det er alltid en fordel om forventede trusler og positive effekter kan relateres til organisatoriske resultater som

produktivitet, kundetilfredshet og lønnsomhet. I det minste bør negative utfall eller positive gevinster knyttes direkte til strategiske målsettinger.

Det kan også være verdt å bruke tid på datavisualisering. Kompliserte grafer og tabeller som inneholder mengder av informasjon, kan være vanskelig å forstå og ta oppmerksomheten vekk fra historien som fortelles. Om presentasjoner brukes for å underbygge historiefortellingen, er det lettere å holde på oppmerksomheten.

## Forståelse og etterspørsel fra beslutningstakere i linjen

Utgangspunktet må være at HRA konsentrerer seg om problemstillinger som er av strategisk betydning, fremfor temaer som HR-funksjonen selv interesserer seg for og har gode data på (Levenson, 2018). Det krever at beslutningstakere har en avgjørende rolle i analyseprosjekter. En slik involvering skaper ikke bare forståelse for hva HRA kan bidra med, men utvikler også bestillerkompetansen. Linjeorganisasjonen skal være den som fronter analysene, både i planleggingen, gjennomføringen og når resultatene foreligger. Et manglende eierskap gjør at ledere må agere på funn de ikke nødvendigvis kjenner seg igjen i, eller stoler på (Rasmussen & Ulrich, 2015). Er beslutningstakere engasjert i arbeidet, stoler på datakvaliteten og kan gå god for den metodiske tilnærmingen, er det større sannsynlighet for at beslutningsgrunnlaget omsettes i praktiske grep. Anbefalingene er at HR-funksjonen har rollen som prosessleder, mens eierskapet hviler på beslutningstakere (Falletta & Combs, 2021).

Falletta og Combs (2021) understreker betydningen av at det er et til-litsfullt forhold mellom HR-funksjonens analyseteam og beslutningstakere i linjeorganisasjonen. Det gjør det enklere for begge parter å stille kritiske spørsmål og utfordre hverandre. Ofte er HR-funksjonen for langt unna driften til å kunne forstå hva ledere har som utfordringer. Dermed må også linjeorganisasjonen invitere HR inn i sitt arbeid for å skape gjensidighet i forankringen.

På de fleste arbeidsplasser finnes det en rekke myter og antakelser som er tatt for gitt. Det kan være årsakssammenhenger alle mener er til stede, men som aldri har blitt undersøkt. For å forstå om det er grunnlag for

noen av tatt-for-gitt-antakelsene kan de undersøkes systematisk i form av hypoteser, for å få dem bekreftet eller legge dem til side. Det kan være antakelser om forskjeller mellom grupper, eller årsakssammenhenger mer generelt som linjeorganisasjonen ønsker å undersøke. Dersom man tar utgangspunkt i et sett med hypoteser som engasjerer organisasjonen, vil det også være med på å sikre eierskap og forankring (Feinzig, 2017). Har man tydelig formulerte hypoteser, vil det også bli klarere hvilke data som er nødvendig å samle inn. For å ha en formening om sammenhenger det kan være av verdi å undersøke, bør man også støtte seg på relevant forskning. Ved å involvere linjen også i dette arbeidet kan man øke deres forståelse av og eierskap til analysen.

## Implikasjoner for praksis

Det kan advares mot at HRA utvikler seg til en nypositivistisk tilnærming som reduserer menneskelig aktivitet til kvantitative størrelser. Resultatene fra HR-analyser i seg selv er sjelden nok til å konkludere med absolutt sikkerhet. Man bør heller ikke lene seg for tungt på resultater av analyser der funnene strider mot fornuft eller har åpenbare relasjonelle utfordringer som tallmessige fremstillinger ikke kan fange inn. Det bør likevel være av stor betydning å få økt innsikt i det forskningsmessige grunnlaget for HR-aktiviteter og organisatoriske prosesser. Virksomheter bør systematisk reflektere over indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater, og få et best mulig faktabasert grunnlag for sine beslutninger. Man må være nysgjerrig på hva forskning viser, fremfor å la seg begeistre over moteriktige trender innen HR-feltet.

Vårt første råd til HR-praktikere er at det skapes eierskap og forpliktelse til å agere på funnene fra en HR-analyse. Dersom beslutningstakere i linjen opplever at analysen adresserer problemer de ønsker svar på, og de involveres tidlig i både utforming av hypoteser, datagrunnlaget og valg av analysemetoder, vil det øke forståelsen av og etterspørselen etter HRA. Det øker også samsynligheten for at resultatene blir akseptert og fulgt opp med praktiske grep. Eierskap og forankring krever involvering av mange grupper, også fagforeninger bør trekkes med i denne prosessen (Peeters et al., 2020, s. 214). Et annet råd er at resultatene legges frem på en

overbevisende måte. Å fortelle en engasjerende historie som tydeliggjør utfordringen, løsningen og forventet effekt, vil være virkningsfullt.

## Konklusjon

Kapittelet har omhandlet HR-analyse (HRA) som konsept. Vi har undersøkt det såkalte «modenhetsnivået» rundt HRA og synliggjort hvordan norske virksomheter vurderer sin praksis innenfor dette hierarkiet. Når det i hovedsak legges vekt på operasjonell rapportering, viser studien at det er få som utnytter potensialet i HRA. De tre største utfordringene er datakvalitet og -tilgjengelighet, HRs kunnskaper og ferdigheter samt forståelse og etterspørsel fra toppledelsen. Avslutningsvis har vi diskutert mulige tilnærminger for å løse disse barrierene. Vi har lagt vekt på betydningen av forankring og eierskap i linjeorganisasjonen og argumentert for å velge ut analyseområder som har strategisk betydning. Videre har vi sett på nødvendigheten av å stille hypoteser, og ha en grundig forståelse av datagrunnlaget og analysen. Avslutningsvis har vi lagt føringer for hvordan resultatene kan kommuniseres og legges frem. Dersom HR-funksjonen konsentrerer seg om det de tradisjonelt er gode på, å skape eierskap og drive gode prosesser, er det et godt utgangspunkt for å etablere strukturer, rutiner og prosedyrer som bidrar til at HRA gir resultater.

Det er viktig å være klar over at problemstillinger som involverer menneskelige handling, ikke utelukkende kan gjøres om til tallmessige størrelser. Mange har sett eksempler på at tallektersiser brukes som en krykke, fremfor å forstå relasjoner og kontekster. Det vi imidlertid ønsker å poengtere, er at HRA på enkelte områder kan gi en mer faktabasert tilnærming til løsning av problemstillinger. Vi kan like det eller ikke, men på mange områder dominerer det økonomiske tankesettet. Beslutninger tas og legitimeres ut fra kvantitative sammenhenger og fremstillinger. HR-praktikere bør også være kjent med det økonomiske begrepsapparatet og kunne bruke det på eget saksområde når det er hensiktsmessig. Ved å legge til grunn samme språk og begrepsapparat som andre deler av organisasjonen behersker, kan også det være med på å øke gehøret for investeringer i HR-relaterte virkemidler.



## Referanser

- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 133–136. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0024>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14.
- Bersin, J. (2012). Big data in HR: Building a competitive talent analytics function – the four stages of maturity. *Bersin White Paper*, 1–84.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2021). *HR-transformation på svenska: Om organiserings av HR-arbete* (2. utg.). Lund Sb Studentlitteratur.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2. utg.). McGraw-Hill Higher Education.
- Boudreau, J. & Cascio, W. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.
- Chrysler-Fox, P. D. & Roodt, G. (2014). Principles in selecting human capital measurements and metrics. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.586>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative & mixed methods approaches* (5. utg.). Sage.
- Deadrick, D. L. & Gibson, P. A. (2009). Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 19(2), 144–153. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.003>
- Edwards, M. & Edwards, K. (2019). *Predictive HR analytics. Mastering the HR metric*. Kogan Page Ltd.
- Eidet, M. (2021). *HR-analyser – en kunnskapsoppsummering* [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo.
- Falletta, S. V. & Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: A seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51–68. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>
- Feinzig, J. (2017). *The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance*. Pearson FT Press.
- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption.

- Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162–187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162–187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Fitz-Enz, J. (1984). *How to measure human resources management*. McGraw-Hill.
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. 2022. The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Greasley, K. & Thomas, P. (2020). HR analytics: The onto-epistemology and politics of metricised HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 494–507. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12283>
- Hill, L. (2020). Mentimeter: A tool for actively engaging large lecture cohorts. *Academy of Management Learning & Education*, 19(2), 256–258. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0129>
- HR Norge. (2017). *HR-analyser 2017. Datagrunnlag i forbindelse med konferanse i HR-analyser 31. mai*. KS Agenda, HR Norge.
- HR Norge. (2018). *HR-analyser 2018. Datagrunnlag i forbindelse med konferanse i HR-analyser 19. september*. KS Agenda, HR Norge.
- HR Norge. (2019). *HR-analyse i Norge. Status 2019*. HR Norge.
- Huselid, M. A. 2018. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business School Press.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johanson, U., Gunnesdal, W., Jakhelln, J. F. & Johrén, A. (1992). *Personalekonomi*. Universitetsforlaget.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kim, S., Wang, Y. & Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229–247. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>
- King, K. G. (2016). Data analytics in human resources: A case study and critical review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487–495. <https://doi.org/10.1177/1534484316675>

- Knafllic, C. N. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. John Wiley & Sons.
- Krscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M. & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, 57(3), 715–738. <https://doi.org/10.1002/hrm.21854>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Lawler III, E. E., Levenson, A. R. & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27–35.
- Levenson, A. (2015). *Strategic analytics: Advancing strategy execution and organizational effectiveness*. Berrett-Koehler Publishers.
- Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>
- Levenson, A. & Fink, A. (2017). Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029>
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2018). HR-analyse som ledelseskonsept og ledelsesmote. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(1), 42–68. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i1.5540>
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2022). An exploratory bibliometric analysis of the evolution of HR analytics as a popular management concept. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 15(3), 268–289.
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mauskaf, M. & Hirsch, P. (2016). Up and downs. Trends in the development and reception of qualitative methods. I K. D. Elsbach, & R. M. Kramer (Red.), *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods* (24–30). Routledge.
- McCartney, S. & Fu, N. (2022). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- McCartney, S., Murphy, C. & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495–1513. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>

- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397–407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>
- Mintzberg, H. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2. utg.). FT/Prentice Hall.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utg.). De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Nienaber, H. & Sewdass, N. (2016). A reflection and integration of workforce conceptualisations and measurements for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(1), 5–20. <https://doi.org/10.37380/jisib.v6i1.150>
- Peeters, T., Paauwe, J. & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: Developing a framework. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 7(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- Pillai, R. & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599–2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>
- Qamar, Y. & Samad, T. A. (2021). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251–283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
- Rasmussen, T. H. (2013). *Målbar HR: En praktisk guide til datadrevet HR-ledelse*. Dansk psykologisk forlag.
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Røvik, K. A. & Pettersen, H. M. (2014). Masterideer. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering* (s. 54–86). Cappelen Damm Akademisk.
- Shrivastava, S., Nagdev, K. & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
- Simón, C. & Ferreiro, E. (2018). Workforce analytics: A case study of scholar–practitioner collaboration. *Human Resource Management*, 57(3), 781–793. <https://doi.org/10.1002/hrm.21853>

- Skogstad, A. & Harris, A. (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I A. Skogstad, & S. Einarsen (Red.), *Det Gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg., s. 16–46). Fagbokforlaget.
- Skullerud, Å. M. B. (2018). *Personvernforordningen (GDPR): Europaparlaments- og rådsforordning (EU) 2016/679 av 27. april 2016 om vern av fysiske personer i forbindelse med behandling av personopplysninger og om fri utveksling av slike opplysninger samt om oppheving av direktiv 95/46/EF (generell personvernforordning)* (Kommentarutg. red.). Universitetsforlaget.
- Slåtten, K. (2020). *Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945–2020. En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker* [Doktorgradsavhandling]. UIT Norges arktiske universitet.
- Stensli, H. O. (2020). Den analytiske etikk og taylorismens ånd? HR-analyse som ledelseskonsept. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(6), 404–422. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i6.6109>
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>
- Voldsund, K. H., Skjølsvik, T. & Bragelien, J. J. (2020). *Forretningsforståelse* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Wamba, S. F., Akter, S., Trinchera, L. & De Bourmont, M. (2018). Turning information quality into firm performance in the big data economy. *Management Decision*, 57(8), 1756–1783.