

“Vad är det här? Vi jobbar ju med mjuka värden”

En kvalitativ studie av uppfattningar om HR analytics i praktiken

C-uppsats

Louise Andersson och Ellen Brobeck

Handledare: Bertil Rolandsson



Lunds universitet
Sociologiska institutionen

Abstract

The purpose of the study is to analyze how HR analysts understand their prerequisites for using HR analytics in a way that is perceived as legitimate. Today, there are expectations on HR to become a function that uses digital tools to analyze personnel key figures. In parallel, however, prevailing expectations on maintaining legitimacy by working with relational issues supporting more soft values, create challenges when they start using such new technologies. In the study, five HR analysts were interviewed about their experiences of using such technologies. The interviews were analyzed by drawing on institutional theory as well as previous research in the field. The results indicated several advantages when using HR analytics according to the interviewees. Among other things, control increases, it contributes to cost efficiency and better communication between different departments in the organization. However, there are also several challenges, such as getting others to understand the meaning of HR analytics in order to use it in a valuable way, maintaining legitimacy, legislation, technical limitations and opposition. To further research HR analytics, the managers and other employees in both HR and other departments' point of view could be explored to gain a broader understanding. It would also be interesting to compare similarities and differences in the public and private sectors to see if it is a contributing factor to how HR analytics is perceived and used.

Keywords: HR analytics, digitalisering, legitimitet, strategisk partner, institutionell teori, evidensbaserade metoder, digitization, legitimacy, strategic partner, institutional theory, evidence-based methods

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	5
1.2 Syfte och frågeställningar	6
1.3 Avgränsningar	6
1.4 Disposition	6
2. Bakgrund	8
2.1 HR Analytics i sitt sammanhang	8
2.2 Tre nivåer av HR analytics	8
3. Teori	10
3.1 Institutionell teori	10
3.1.1 Isomorfism	11
3.2 Legitimitet i organisatorisk institutionalism	12
4. Tidigare forskning	13
4.1 Transformationen av HR-funktionen	13
4.2 Transformationen ur ett legitimitetsperspektiv	14
4.3 Framtiden för HR analytics	16
5. Metod	17
5.1 Metodval	17
5.1.1 Abduktion	17
5.2 Genomförande	18
5.2.1 Intervjuer som forskningsmetod	18
5.2.2 Intervjuguide	18
5.2.3 Urval	19
5.2.4 Utförande av intervjuer	20
5.2.5 Transkribering	21
5.2.6 Bearbetning av data	21
5.3 Kvalitet	22
5.3.1 Trovärdighet	23
5.3.2 Etiska överväganden	23
5.3.3 Urval av källor	24
5.4 Metoddiskussion	25
6. Resultat	27
6.1 Hur HR analytics framställs enligt HR analytiker	27
6.2 HR-analytikers yrkespraktik	28
6.2.1 HR-analytikers syfte	28
6.2.2 HR-data: medarbetarundersökningar och nyckeltal	28
6.2.3 Nya förutsättningar för yrkespraktiken	29
6.3 Värdet med HR analytics	30
6.3.1 Kostnadseffektivitet	30
6.3.2 Kontroll och strategisk överblick	30
6.3.3 Kommunikation med interna och externa parter	32
6.4 Utmaningar med HR analytics	33

6.4.1 Implementering av HR analytics	33
6.4.2 Komplex data och begränsningar i förståelse	33
6.4.3 Motstånd och ifrågasättande mot siffrorna	34
6.4.4 Målet med prediktiv analys	34
6.4.5 Lagstiftning	35
6.5 Motiven till att introducera HR analytics	35
6.5.1 Ökad trovärdighet för HR-yrkespraktiken	35
6.5.2 Ökad professionalitet för HR-yrkespraktiken	36
7. Diskussion	38
7.1 HR analytics i yrkespraktiken	38
7.2 Utmaningar för HR:s legitimitet	39
7.3 Motiv för att arbeta med HR analytics	40
7.4 Slutsats	41
8. Referenser	43
8.1 Litteratur	43
8.2 Artiklar	44
8.3 Webbkällor	46
9. Bilagor	47
9.1 Informerat samtycke	47
9.2 Intervjuguide	48

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla deltagare som ställt upp på att bli intervjuade om deras upplevelser av HR analytics. Vidare vill vi även tacka vår handledare Bertil Rolandsson som väglett oss under denna lärorika process.

Louise Andersson och Ellen Brobeck
Januari 2024

1. Inledning

Till följd av utvecklingen av digitala teknologier och vad som ibland beskrivs som analytics ges idag HR möjligheten att gå från att vara en administrativ och stöttande funktion till en strategisk part (Arora et al., 2021). HR analytics fokuserar på att samla och analysera data som berör medarbetarna i organisationen, till exempel personalomsättning, frånvarotal, prestation med mera (Globalization partners, 2022). Genom att analysera sådan data och olika nyckeltal kan HR-funktionen få indikationer på vilken riktning organisationen går mot samt erhålla underlag som förväntas underlätta välgrundade beslut. Det är därmed en strategisk metod för HR-praktiker som kan användas till en mängd olika funktioner. Övergripande kan det förklaras som ett verktyg för att utveckla organisationer till att bli framgångsrika genom ökad insikt i medarbetarnas behov (Sköldenberg, 2023). Arora et al. (2021) menar att möjligheten att på så vis arbeta evidensbaserat med data innebär ett paradigmskifte för HR-funktionen och är en betydande förändring i HR-praktikers yrkespraktik.

HR analytics är emellertid inte en självklar del av HR-praktiken. HR-funktionens generella arbetsuppgifter består bland annat av rekrytering, utbildning, hantering av frågor om hälso- och säkerhetsarbete, främjande av arbetsplatsrelationer samt hantering av lönesättningar och förmåner (Furnham, 2005). Även om HR på senare tid utvecklats till att bli en mer strategisk part (Ulrich & Dulebohn, 2015) är det ytterst få som förväntar sig att HR ska arbeta med data och nyckeltal. Istället förväntas HR fokusera på de mjuka värden som innebär att jobba med mellanmänniska relationer och tillit (Ekstedt, 2015). Det kan därmed ibland leda till motstridiga förväntningar när HR analytics kommer in i praktiken (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Spridningen av HR analytics är inte så stor idag, men en del forskning talar för att det kommer att öka i framtiden på grund av flertalet fördelar. Till exempel visar en del forskning att arbetet med HR analytics ökar effektiviteten och minskar kostnaderna för HR-transaktioner (Stone & Deadrick, 2015). Dock innebär datadrivet HR-arbete även en del utmaningar, bland annat genom att det krävs hög kompetens och förståelse för att hantera data på ett värdefullt sätt (Arora et al., 2021). Om komplexa tekniska lösningar implementeras utan att organisationen är redo kan det också resultera i negativa konsekvenser, till exempel att HR förlorar trovärdighet (Smith, 2005). Oavsett för- och nackdelarna med HR analytics, förutspås det vara en växande trend som kommer att fortsätta i framtiden (Globalization partners, 2022).

1.1 Problemformulering

I takt med den digitala utvecklingen och viljan att arbeta evidensbaserat förändras yrkespraktiken för HR-praktiker. Det kan leda till att bilden av HR rubbas, eftersom det gemensamma antagandet om att HR:s yrkespraktik handlar om mjuka värden kvarstår i organisationer. Det i sin tur innebär olika utmaningar för HR-analytiker att tackla; de behöver

hantera motstridiga förväntningar på förändring och normbilden av vad HR-praktiken brukar handla om.

Med andra ord uppstår en legitimitetsutmaning för hur HR ska framstå som legitim i organisationen, navigera i förändringen och samtidigt leva upp till HR-praktikens redan etablerade normer samt förväntningar. Hanteras HR analytics på rätt sätt i organisationen kan det leda till att HR-funktionen framstår som trovärdiga, men eftersom datadrivet HR-arbete är relativt nytt finns det inget facit på vad som är rätt tillvägagångssätt. Hur kan HR anpassa sig till den digitala utvecklingen och samtidigt framstå som en trovärdig funktion i organisationen?

1.2 Syfte och frågeställningar

Med bakgrund i ovan skriven problemformulering, är syftet med denna studie att analysera hur HR-analytiker förstår sina förutsättningar för att använda HR analytics på ett sätt som är legitimt. För att kunna genomföra analysen, besvarar studien tre frågor:

1. Hur arbetar HR-analytikerna med HR analytics idag?
2. Vilka utmaningar anser HR-analytikerna att HR analytics innebär för yrkespraktiken?
3. Vilka motiv finns det för att arbeta med HR analytics enligt HR-analytikerna?

1.3 Avgränsningar

Studien har ett antal olika avgränsningar med hänsyn till tid och utrymme. Först och främst är det endast HR-praktiker med erfarenhet av att jobba med HR analytics som intervjuats för att säkerställa att relevant empiriskt material samlas in. Det betyder att andra HR-praktikers uppfattningar om ämnet inte fångas upp. Deltagarna arbetar både i den offentliga och privata sektorn i Sverige i olika organisationer, vilket ger en överblick av arbetet med HR analytics, men inga branschspecifika slutsatser kan dras.

1.4 Disposition

I följande kapitel (2) utvecklas innebörden av HR analytics genom att presentera HR analytics i sitt sammanhang, den definition av begreppet som studien utgår ifrån samt de tre olika nivåerna av HR analytics. Därefter presenteras institutionell teori samt teori om organisatorisk legitimitet, vilka utgör det teoretiska ramverket för studien (3). Det följs av tidigare forskning om HR analytics som berör skiftet i HR till följd av digitalisering, legitimitetsprocessen vid implementering av HR analytics och slutligen HR analytics betydelse i ett framtida perspektiv (4). Sedan tar metodkapitlet vid och förklarar hur datainsamlingen samt hanteringen av det empiriska materialet sett ut och avslutas med en metoddiskussion (5). I det efterföljande avsnittet kommer resultatkapitlet (6) som presenterar det empiriska materialet utifrån fem huvudsakliga teman: Hur HR analytics framställs av HR-analytiker, deras yrkespraktik, värdet med HR analytics, utmaningar med HR analytics

samt motiven till att implementera HR analytics Till sist diskuteras resultatet och slutsatser för studien dras (7).

2. Bakgrund

Kapitlet börjar med att förklara HR analytics i sitt sammanhang, sedan presenteras definitionen av HR analytics som studien utgår från och vidare beskrivs de tre nivåerna av HR analytics.

2.1 HR Analytics i sitt sammanhang

Ur ett Human Resource Management-perspektiv (HRM) anses människors arbetskraft vara en resurs för organisationen. Därför diskuteras det ofta om hur de anställda på bästa sätt kan nyttjas för att främja organisationens mål (Alvehus & Jensen, 2015). HRM är omfattande och berör allt från beslutsfattande, ledning till kultur med mera och är generellt kopplat till HR-praktikers ansvarsområde. Ur ett HRM-perspektiv förstås HR analytics som ett stöd för beslutsfattande och affärsstrategier. Det beror på att tillgängligheten på data och teknologier bidrar till möjligheter för HRM att effektivisera användningen av personalen som resurs (ibid).

Boudreau och Ramstad (2005) argumenterar följdriktigt också för att tillgång till data och HR analytics har varit revolutionerande för HR-funktionen. Det eftersom det ger möjlighet att vara strategisk och ta bättre beslut med bakgrund i data om människorna i organisationen (ibid). Intresset för data har påstås finnas länge inom HR, men Van den Heuvel och Bondarouk (2017) menar att det är först nu som HR analytics blir mer utspridd bland organisationer.

2.2 Tre nivåer av HR analytics

Det finns en rad olika definitioner av begreppet HR analytics som fokuserar på olika aspekter. Exempelvis har Marler och Boudreau (2017) en definition som menar att HR analytics innebär att datadrivet beslutsfattande möjliggörs av informationsteknologi som använder beskrivande, visuella och statistiska analyser av HR-data. Pape (2016) betonar i sin definition att HR analytics är en beslutsprocess som baseras på dataanalyser. Denna studie kommer att utgå från Bassi (2011) definition som framhäver att HR analytics är en evidensbaserad metod för beslutsfattande om HR, och lyder som följande:

“HR analytics is an evidence-based approach for making better decisions on the people side of the business; it consists of an array of tools and technologies, ranging from simple reporting of HR metrics all the way up to predictive modeling.”
(Bassi, 2011)

Bassi (2011) betonar inte bara hur man kan använda sig av enkla mått och data som beslutsunderlag, utan nämner även den prediktiva möjligheten som HR analytics innebär. De tre nivåerna av dataanalys: deskriptiv, prediktiv och preskriptiv, som bland annat Sesil (2014) skriver om, är något som studien också kommer att utgå från. De olika nivåerna går under

samlingsnamnet Business Intelligence (BI) som nyttjas för att kunna lösa affärsproblem och peka ut möjligheter genom att tillhandahålla orsaksförklaringar, bättre prognoser samt identifiera mönster (ibid).

Den deskriptiva nivån är mest använd bland organisationer och går ut på att ta fram historisk data, samt aktuell data kring vad som händer just nu i organisationen. Här är användning av nyckeltal centralt (ibid). Nyckeltal kan definieras som ett tal eller siffror som på något sätt är intressanta och väcker känslor. I en organisatorisk kontext talar man ofta om personalnyckeltal och kan till exempel vara sjukfrånvarotal, antal anställda och personalomsättning (Catasús et al., 2012). Dessa former av HR-mått härstammar från idén om Balanced Scorecards som introducerades på 90-talet där organisationens prestanda mättes med syftet att sätta mål och förbättra funktioner (Kaplan & Norton, 1996). På grund av avsaknaden av HR:s roll i mätningarna, vidareutvecklade Becker et al. (2001) konceptet Balanced Scorecards för att kunna påvisa hur HR påverkar organisatoriska prestationer och resultat. Deskriptiv analys är användbart, eftersom de ger möjlighet att lära av tidigare beteenden och förstå hur det eventuellt kan påverka framtida resultat (Parmar, 2020).

Till skillnad från den deskriptiva nivån är den prediktiva en mer avancerad form, och den ämnar att besvara frågor som: “vad kommer att hända?” och “vad skulle kunna hända?” (Sesil, 2014). För att göra förutsägelser om framtiden används både aktuell samt historisk data i prediktiv analys och bygger på olika statistiska tekniker som omfattar områden såsom modellering och datautvinning. Analysen involverar modeller som används för att öka sannolikheten att man tar rätt beslut, till exempel anställer rätt person eller lägger resurser på rätt ställe som exempelvis på kompetensutveckling (Parmar, 2020). Det finns forskare inom HR-fältet som påstår att prediktiv analys kan komma att bli väsentlig för inflytelserika organisationer som vill erhålla konkurrensfördelar. Samtidigt påtalar många andra forskare att färdigheter kan vara ett avgörande hinder för att organisationer ska kunna implementera och hämta värde från avancerad prediktiv analys (Sesil, 2014).

Den tredje och sista nivån, den preskriptiva nivån, är som namnet antyder normativ och analyserar vad som ska hända och vilket som är det bästa tillvägagångssättet för att hantera det som händer (Sesil, 2014). Denna analys bygger i princip på att föreslå bästa tillvägagångssätt för de förutsägelser som görs med hjälp av prediktiva modeller samt förslag på åtgärder som kommer dra nytta av förutsägelseerna (Parmar, 2020).

Margherita (2022) hävdar att trots den digitala utvecklingen har över tid möjliggjort allt mer avancerade analyser så ska man inte beakta utvecklingen av HR analytics som kronologisk, utan som en mognadsutveckling. Övergången mellan deskriptiv analys till prediktiv samt preskriptiv analys underlättas om organisationen är mogen vad gäller bland annat moderna system samt affärsintelligens. Utvecklingen beror därmed inte på tid, utan på organisationens förutsättningar vad gäller teknisk mognad (ibid).

3. Teori

I följande kapitel presenteras teorier som ligger till grund för studiens analytiska ramverk. Först beskrivs institutionell teori, dess utveckling till nyinstitutionell teori samt begreppet isomorfism. Kapitlet avslutas med att beskriva legitimitetsbegreppet.

3.1 Institutionell teori

Tidig institutionell teori tar sin utgångspunkt i ett ifrågasättande av organisationer som rationella, och en betoning vid institutioner som centrala för organisationer som sociala konstruktioner (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Jepperson (1991) skriver att en institution kan ses som en social ordning, eller ett mönster som genom institutionalisering resulterar i det tillstånd institutionen är i nu. Eriksson-Zetterquist (et al., 2015) menar att ur ett organisatoriskt synsätt kan en institution förstås som ett mönster för kollektiv handling som påverkar hur människor inom organisationen förstår sin omvärld. Institutioner är viktiga för att skapa ordning för individen och kunna förstå och klassificera omvärlden och för att hantera kaos och oordning, vilket uppstår i förändring och i det okända. Därmed tenderar konformitet att skapas inom institutioner. Människors handlande påverkas av att de tillhör en institution och istället för att handla rationellt för sitt eget självförverkligande, beror deras handlingar på gruppens och intuitionens normer. Den kulturella aspekten i de sociala strukturer som individen tillhör har därmed en stor effekt på individens handlingar och beteende. Individens beteende påverkar i sin tur också institutionens utveckling och omvärlden (ibid).

Eftersom institutioner är sociala system tenderar procedurer eller organisatoriska mål att uppnå en etablerad status, även kallat institutionalisering. Institutionalisering beskrivs som en process över tid som speglar organisationens historia, grupper av individer, intressen som skapats och hur det har anpassat sig till omgivningen. Att institutionalisera är att tillföra organisatoriska värderingar, vilket ger organisationen en distinkt identitet (Scott, 2014).

I både den tidiga och den nyinstitutionella teorin spelar kulturen en viktig roll för organisationen, och menar att omgivningen har en påverkan på organisationen (DiMaggio & Powell, 1991). Emellertid finns det flera skillnader mellan dem. Den tidiga teorin menar att institutionalisering sker inom organisationen medan den nyinstitutionella teorin framhäver betydelsen av hur organisationen förhåller samt anpassar sig till sin omgivning och organisationsfältet (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Ett organisationsfält är de organisationer som sammantaget utgör ett erkänt område av institutionellt liv. Det kan exempelvis vara leverantörer, konsumenter eller andra organisationer inom samma bransch (Scott, 2014). På organisationsfältet sker ständiga processer som ett resultat av omvärldens trender och förändringar. För att överleva på marknaden följer organisationen sin omgivning på fältet, men det är viktigt att samtidigt behålla sin identitet. Det kräver en balans mellan rörelse och stabilitet för att överleva på marknaden (Eriksson-Zetterquist et al., 2015).

Förmågan att anpassa sig efter trender och nya inflytanden på det organisatoriska fältet är avgörande för att behålla sin legitimitet och därmed är det riskabelt att vara för stabil, enligt institutionell teori. Det kan även beskrivas som förmågan att institutionalisera nya processer och praktiker. Ett exempel på vad det kan innebära är miljö rörelsen. I takt med att samhället uppmärksammade problematiken med miljön skedde stora förändringar på organisationsfältet. Bland annat skapades nya institutioner, befintliga organisationers struktur förändrades och därav institutionaliserades miljöpolicies. Liknande exempel kan återges med olika trender och drivkrafter på marknaden. Bland annat digitalisering som förändrat organisering av arbete och yrkespraktiken för många (Eriksson-Zetterquist et al., 2015).

3.1.1 Isomorfism

Institutionell isomorfism innebär att organisationer inom samma organisationsfält förändras till att likna varandra. Konceptet isomorfism kan användas för att förklara hur organisatoriska praktiker och strukturer sprids och påverkar utvecklingen av organisationer (Dimaggio & Powell, 1983). När organisationerna utvecklas och blir allt mer lika, resulterar det även i ett gemensamt vokabulär på fältet som i sin tur bidrar till social ordning och gemenskap (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Konsekvensen av att inte inställa sig i ledet blir att organisationen uppfattas som irrationell och nonchalant, vilket kan bidra till att organisationens legitimitet ifrågasätts. Isomorfism och legitimitet handlar om att organisationer belönar varandra för att vara lika. Att bibehålla sin legitimitet är avgörande för organisationens möjligheter att bland annat behålla och attrahera kompetent arbetskraft som driver organisationen framåt. Institutionen är ett resultat av mänskligt kollektivt handlande och därför spelar medarbetarna en viktig roll för organisationens överlevnad på organisationsfältet (ibid).

Det finns tre former av isomorfism: tvingande, imiterande och normativ. Tvingande isomorfism har bakgrund i politik. Det avser oftast staten som styr genom tvingande lagar, men kan även vara andra starka organisationer i monopol med ett övertag som kan utkräva att den resterande marknaden anpassar sig efter deras krav. Kraven kan vara både formella och informella. Exempel på detta är statliga krav på miljöanpassningar samt krav på att organisationer arbetar aktivt med jämställdhetsarbete (ibid).

Imiterande isomorfism har sitt ursprung i osäkerhet. I de fall när organisationen inte har tillräckligt med kompetens för att sätta upp egna strukturer eller mål, imiterar den en befintlig organisation som anses vara idealisk. På så sätt slipper organisationen att behöva lösa problemet på egen hand, men de uppnår fortfarande legitimitet och verkar framgångsrika (ibid).

Normativ isomorfism avser främst professionalisering och åsyftar mönstret som organisationen upprätthåller genom att anställa personal med en professionell utbildning. Det bidrar till att organisationerna besitter samma kompetens, bakgrund och erfarenheter samt rör

sig i samma nätverk. Det i sin tur bidrar till likartad utveckling för de olika organisationer (ibid).

3.2 Legitimitet i organisatorisk institutionalism

Legitimitet är ett centralt begrepp inom institutionell teori, och kan förklaras som ett sätt för organisationen att framstå som rationellt effektiv, vinna acceptans från andra samt skydda organisationen mot ifrågasättande. Legitimitet uppnås genom att organisationen inkorporerar institutionaliserade element i strategier och handlingar enligt kollektiva och normativa värden. På så sätt vinner de stöd (Deephouse & Suchman, 2008). En tidig begreppsdefinition om legitimitet i organisationen lyder:

“We take the view that organizational legitimacy refers to the degree of cultural support for an organization – the extent to which the array of established cultural accounts provide explanations for its existence, functioning, and jurisdiction, and lack or deny alternatives ... In such an instance, legitimacy mainly refers to the adequacy of an organization as theory. A completely legitimate organization would be one about which no question could be raised...”
(Meyer & Scott, 1983)

Legitimitet handlar här om att skapa samt bibehålla en status på tidigare nämnda fält och på så vis försäkra sig om överlevnad (Deephouse & Suchman, 2008). I jakten på legitimitet förhåller sig verksamheter då till de olika former av isomorfism som som beskrivits, och kan ske helt separat från varandra eller integrerat (Dimaggio & Powell, 1983). Deephouse och Suchman (2008) menar att legitimitet på så vis måste vinnas, bibehållas och försvaras genom ständig institutionalisering, vilket innebär anpassning efter sociala normer samt att organisationen håller sig uppdaterad i omvärlden. Om man bryter mot sociala normer och inte anpassar sig, tenderar legitimiteten att minska (ibid).

Det finns såväl interna som externa källor till legitimitet. Dessa källor består av aktörer som observerar samt bekräftar verksamheter utifrån nämnda legitimitetskriterier och delas in i två grupper. Den första gruppen består av de som har en formell position av makt, exempelvis staten. Den andra gruppen är de som besitter kulturell makt om vad som anses acceptabelt samt normativt. Vem som besitter den makten kan vara olika i olika kontexter men består exempelvis av advokater eller redovisningsekonomer. Dessa grupper baserar sina bedömningar, medvetet eller omedvetet, på utformningen av organisationens sociala strukturer, agerande och idéer. Det kan innefatta allt från organisationens symboler till praktiker - listan är oändlig. I relation till rådande normer, lagar och värden utvärderas organisationen och därmed avgörs organisationens legitimitet (ibid).

4. Tidigare forskning

Kapitlet om tidigare forskning är uppdelat i tre huvudteman och presenterar i följande ordning tidigare forskning som berör transformationen av HR till följd av digitalisering, följt av transformationen ur ett legitimitetsperspektiv och slutligen HR analytics betydelse i framtiden.

4.1 Transformationen av HR-funktionen

Arora et al. (2021) påpekar att digitaliseringen och tillgången till data innebär en möjlighet för HR att arbeta evidensbaserat, vilket leder till ett paradigmskifte inom HR. Det handlar om att HR-yrkesrollen omformas från att vara en administrativ stödfunktion till en strategisk, komplex och betydande funktion. Paradigmskiftet är något som även Boudreau och Ramstad (2005) lyfter, genom att hävda att HR idag framförallt verkar operativt, och att det finns utrymme för utveckling. Genom att inkorporera teknik i HR-arbetet kan de administrativa uppgifterna minska och processer kan effektiviseras, vilket tillåter HR att fokusera mer på den strategiska aspekten av arbetet.

Arora et al. (2021) menar också att organisationer börjar förstå betydelsen av att integrera HR analytics för att ta del av fördelarna som det ger. Det handlar till exempel om att teknologin bidrar till effektivt beslutsfattande samt främjande av måluppfyllnad i organisationen. Det möjliggörs genom att strategier kan anpassas efter vad data visar att organisationen är i behov av, vilket främjar kostnadseffektivitet och underlättar kontroll (ibid). Utöver kostnadseffektivitet och kontroll, kan även HR analytics leda till bättre kommunikation. Snell (2011) skriver att förståelsen för HR från resterande avdelningar underlättas när hårda värden och siffror presenteras. Därmed kan HR göra sin röst hörd och minimera risken för att bli underskattad.

Att medarbetarna är den mest kritiska faktorn till organisatorisk framgång beskrivs ofta som allmänt vedertaget (Boudreau & Ramstad, 2005). Förmågan att attrahera och behålla medarbetare, så kallat "talent management", menar Arora et al. (2021) är av stor betydelse för organisationen som helhet. Särskilt i en tid av snabb teknisk utveckling är det viktigt att medarbetarnas kompetens är uppdaterad för att organisationen ska uppnå sina mål och vara effektiva. Data kan ge insikt i vilka behov medarbetarna samt organisationen har, och genom analys kan beslut om vilka insatser som är mest effektiva tas. HR analytics kan även indikera vilka kompetenser som krävs både på kort och lång sikt inom organisationen, och därmed kan en strategisk plan läggas för hur den kompetensen bäst uppnås (ibid). Harris et al. (2011) menar att analys av data också kan ge information om insatsers effektivitet och resultatet av investeringar i exempelvis program.

I kontrast till de fördelar som ovanstående forskning påstår att HR analytics innebär, finns även andra perspektiv som framhäver utmaningarna. Rasmussen och Ulrich (2015) menar att det finns en risk att HR analytics blir en organiserings-trend som blåser över utan att det

uppnår den potential som det påstås ha. De anser att forskningen som bekräftar att HR analytics har visat sig skapa värde är begränsad, och att majoriteten av forskningen på området istället handlar om potentialen. De påstår även att HR analytics i sin nuvarande form inte tillför verkligt värde till organisationerna, utan att för att nå dit krävs mer integration mellan olika funktioner. HR analytics måste överskrida HR:s gränser och samarbeta med andra funktioners analysarbete för att skapa en komplett affärsanalys. Först då kan det skapa verkligt värde (ibid). Även Angrave et al. (2016) menar att det finns en risk för att det stora fokuset på att ta sig in på strategisk nivå och att överkomma alla hinder för att lyckas kan leda till det motsatta. Det innebär att medarbetarnas intresse riskerar att åsidosättas, och kan till och med leda till att deras intressen skadas samt att HR utesluts från strategiska positioner för gott (ibid).

Den data som finns tillgänglig i diverse personalsystem avser information om medarbetarnas utbildning, erfarenhet, demografisk information, lön och anställningsgrad. Utöver kan det även finnas ytterligare information från exempelvis medarbetarundersökningar, medarbetarsamtal och olika former av prestationsdata. Dessa har tidigare hanterats separat i olika HR-processer, men idag samlas all data och kan integreras på sätt som inte tidigare varit möjligt (Angrave et al., 2016). Det leder till en utmaning i att behålla förtroendet hos medarbetarna, samtidigt som integriteten minskar (Arora et al., 2021). Det är även en utmaning som Van den Heuvel och Bondarouk (2017) diskuterar. De menar att datainsamling om medarbetarnas prestation och närvaro är en viktig del av HR analytics, även om det kan upplevas integritetskränkande. Det påstås dock att om data analyseras och hanteras på rätt sätt kan det göra stora skillnader för både organisationen och för medarbetarna (ibid).

Arora et al. (2021) tar även upp utmaningar som handlar om HR-praktikers kompetensbrist för att hantera och analysera data på ett värdefullt sätt. Till skillnad från andra avdelningar står HR-praktikerna inför en särskilt svår utmaning när det kommer till att utläsa organisatoriskt värde av data, eftersom HR arbetar främst med immateriella tillgångar (Harris et al., 2011). Att hantera inställningen till implementering av nya koncept både inom HR-funktionen, men även från resterande delar av organisationen, kommer också att vara en utmaning (Belizón och Kieran, 2021).

4.2 Transformationen ur ett legitimitetsperspektiv

I en studie av Belizón och Kieran (2021) följde forskarna tre organisationer under tre år och analyserade hur legitimitetsprocessen utvecklas under implementering av HR analytics. HR analytics beskrivs som en data-driven praktik för effektivt beslutsfattande, och adderar ett stort värde hos både HR-funktionen samt organisationen som helhet. Konceptet har existerat i över 20 år, men trots det är spridningen bland organisationer begränsad. Vidare analyserar studien implementeringsfasen av HR analytics och identifierar vilka faktorer som bidrar till samt begränsar legitimitet ur ett kognitivt, sociopolitiskt och tekniskt legitimitetsperspektiv (ibid).

Kognitiv legitimitet i en HR analytics kontext innebär här att teknologin blir legitim först när det finns en förståelse för vad det är och vilken effekt det kan ha för verksamheten. För att HR analytics ska kunna leva upp till sin fulla potential och bli en legitim och värdeskapande process i organisationen behövs förståelse. Det kräver färdigheter hos HR-praktikerna att hantera data som är komplex och göra den tolkningsbar för andra. Det krävs även färdigheter hos den mottagande parten för att förstå värdet (Belizón och Kieran 2021). Som Arora et al. (2021) skriver är det skillnad på att ha data och att kunna använda den. Den nivå av teknisk kompetens som krävs är traditionellt sett inget som HR-praktiker besitter, då HR-funktionen inte förväntas hantera komplexa IT-system och data. Legitimitetsprocessen för HR analytics begränsas därmed genom ett lågt stöd för HR ur ett kognitivt legitimitetsperspektiv. För att bemöta det menar Belizón & Kieran (2021) att HR-funktionen måste arbeta för att upprätthålla arbetet med HR analytics och bevisa sitt värde.

Sociopolitisk legitimitet handlar om acceptans från resterande aktörer i organisationen, huvudsakligen från individer med kulturell eller formell makt. Det kan ha stor effekt på hur legitimitetsprocessen och implementeringen av nya koncept utvecklas, till exempel HR analytics. Studien av Belizón och Kieran (2021) visar att stakeholders spelar en viktig roll för hur utvecklingen av HR analytics tas emot i organisationen. För en lyckad implementering krävs acceptans, och genom stöd av nyckelpersoner inom organisationen underlättas legitimitetsprocessen av HR analytics. HR-chefer, vilka är nyckelroller för att stödja implementering av HR analytics, tenderar att sakna förståelse för HR analytics. Nyckelroller kan därmed vara antingen ett hinder eller en främjande faktor för en lyckad implementering av HR analytics i organisationen (Arora et al., 2021).

Teknisk legitimitet handlar om tillgång till effektiva och applicerbara verktyg och system. För en ny praktik som HR analytics är det utmanande för HR-analytiker att argumentera för sin sak och bli prioriterad i diskussionen om vilka system som ska användas. Det skapar i sin tur en motsägelsefull situation för HR-analytikerna att vinna legitimitet, eftersom de behöver system och verktyg för att skapa värde av data men ledningen behöver bevis på värdet innan de vill investera i det. Det kan även ta lång tid för organisationer att implementera nya teknologier och system på grund av kostnadsaspekter (Belizón och Kieran 2021). Att effektiva system är av stor betydelse för att skapa värde genom HR analytics är något som även Harris et al (2011) lyfter. Det med anledning av att samlad, lättillgänglig och uppdaterad data är den mest grundläggande förutsättningen för HR analytics (ibid).

Belizón och Kieran (2021) identifierar legitimitetsprocessen för HR analytics i organisationer som kontextuell. Därmed har alla organisationer sina individuella utmaningar och hinder att hantera. Datadrivna organisationer tenderar dock att i större utsträckning stötta implementeringen av HR analytics, samt vara mer positivt inställda till förändring och datadrivna metoder. Det kan bero på att de har tekniska förutsättningar för att göra det möjligt, vilket är en faktor som främjar implementeringen (ibid).

4.3 Framtiden för HR analytics

Elrehail (2023) har gjort en systematisk litteraturgenomgång av åtta olika studier som berör ämnet HR analytics och kombinerat resultaten för att kunna dra slutsatser om vikten av att arbeta med HR analytics och hur det framtida arbetet kan se ut. Sammanfattningsvis säger studierna att HR analytics kommer vara viktigt för organisationer att arbeta med i framtiden. På grund av att tekniken förändrar vårt sätt arbeta, påstås det att HR analytics kommer vara avgörande för att tillhandahålla de resurser som krävs för att anpassa sig till förändringarna och vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden (ibid).

Dock kommer det inte vara helt problemfritt, menar Elrehail (2023), eftersom organisationer kommer behöva bemöta etiska och regulatoriska utmaningar i samband med HR analytics. Dels handlar det om att det kan finnas oro över integritet och datasäkerhet, men även om att användningen av algoritmer och prediktiva modeller kan bidra till diskriminering och orättvisa. Trots utmaningarna menar Elrehail (2023) att fördelarna överväger nackdelarna och att företag bör fortsätta utforska arbetet med HR analytics framöver.

Studien utförd av Van den Heuvel och Bondarouk (2017) undersökte HR analytics både i ett nutida perspektiv under 2015 och hur det kan utvecklas i framtiden vid år 2025. Resultaten indikerade att vid år 2025 kommer arbetet med HR analytics vara en etablerad praxis inom näringslivet, eftersom nya generationer av ledning inte längre förlitar sig på magkänsla. De skriver att prediktiv analys kommer att vara ett huvudfokus och att organisationsmodeller kommer att inneha förändringsmöjligheter. Dock kommer integrationen av data i organisationen vara orsaken till i vilken utsträckning HR analytics bevisat sitt värde (ibid).

5. Metod

Detta kapitel behandlar först studiens metodval, sedan studiens genomförande i form av intervjuer, urval, bearbetning av data et cetera, och avslutas med reflektioner över studiens kvalitet, etiska överväganden och en metoddiskussion.

5.1 Metodval

Kvalitativ samt kvantitativ forskning är begrepp som utgör de två olika infallsvinklarna på forskning inom samhällsvetenskapen. Kvalitativ forskning använder exempelvis intervjuer eller observationer för att samla in data, medan kvantitativ forskning analyserar siffror. Vid val av vilken infallsvinkel man ska välja för sin forskning är det viktigt att ta hänsyn till bland annat studiens storlek och syfte. Kvantitativ forskning bygger främst på storskaliga undersökningar med större antal deltagare för att kunna dra slutsatser om resultatens generaliserbarhet och tillförlitlighet. Kvalitativ forskning innefattar istället djupgående undersökningar med få antal deltagare för att kunna nå ingående kunskap om det undersökta ämnet (Denscombe, 2018). Denna studie syftar till att explorativt undersöka HR-analytikers uppfattningar om HR analytics. Därmed lämpar sig kvalitativ forskningsdesign bäst.

I samband med kvalitativ forskningsdesign har flera forskare en socialkonstruktivistisk metodansats. Allwood och Erikson (2021) beskriver att socialkonstruktivismen har ett individfokuserat synsätt på hur kunskap och föreställningar om ett fenomen konstrueras. De menar att det formas genom individens erfarenheter. De uppfattningar av HR analytics som studien presenterar är därmed förknippade med varje individs erfarenhet och kunskap. Med utgångspunkt i socialkonstruktivistisk teori kan därmed insikt ges i hur föreställningar och förståelse av fenomenet skapas (ibid).

Med anledning av att studien syftar till att undersöka uppfattningar om HR analytics utifrån individers erfarenheter och perspektiv, är det därmed relevant att ha socialkonstruktivism som utgångspunkt.

5.1.1 Abduktion

Ibland talas det om att forskaren under forskningsprocessen utgår från antingen en induktiv eller deduktiv ansats, vilka påverkar forskarens tolkningar och slutsatser på olika vis. Den induktiva ansatsen utgår från att låta empirin komma till tals så mycket som möjligt, genom till exempel intervjuer eller observationer. Till skillnad från detta tar forskaren med en deduktiv forskningsansats sin utgångspunkt i tidigare känd kunskap. Det kan bland annat vara teori, en allmänt känd regel eller sanning. Därefter formar forskaren utifrån det en hypotes för att testa om teorin håller i olika fall. Dessa strikt skilda förhållningssätt skiljer sig dock mot hur forskning sker i verkligheten. Det har visat sig vara ovanligt att forskare endast använder en av dessa ansatser under hela forskningsprocessen, eftersom det ofta förekommer inslag av den andra ansatsen också, vilket kan vara en förklaring till varför en tredje slutledning senare presenterats (Fejes & Thornberg, 2020).

Vid sidan av induktion och deduktion finns även abduktion. Abduktion kan beskrivas som en kombination av induktion och deduktion, då forskaren under processen pendlar mellan en induktiv ansats och en deduktiv ansats. Genom ett abduktivt förhållningssätt tar forskaren hänsyn till allmänt känd kunskap och teorier samtidigt som data analyseras på ett öppet sätt för att ta fram de mest sannolika slutledningarna. Det framhålls dock av flera filosofer att om forskning med abduktiv ansats ska bli framgångsrik krävs en god förmåga hos forskaren att navigera sina tidigare kunskaper och allmän sanning, samt behålla ett öppet förhållningssätt och sinne (ibid).

I denna studie har en abduktiv forskningsansats valts mot bakgrund av att utvecklingen av HR analytics är relativt nytt, samt under konstant förändring. Därmed är det relevant att vara öppen för ny kunskap och de insikter som datainsamlingen ger, samtidigt som det tagits hänsyn till tidigare forskning på området. Genom att ha tidigare forskning och teori som en inspirationskälla underlättades analysprocessen i denna studie och möjligheten att identifiera betydelsefullt material. Eftersom HR analytics är ett relativt nytt begrepp var även forskarnas tidigare kunskap om ämnet begränsad. Med hjälp av att delvis utgå ifrån tidigare forskning stärktes, i detta fallet, möjligheten till att genomföra en studie med god kvalitet.

5.2 Genomförande

5.2.1 Intervjuer som forskningsmetod

Det finns olika metoder för datainsamling, till exempel intervjuer eller observationer (Ahrne & Svensson, 2016). Intervjuer som forskningsmetod innebär ett fokus på självrapportering där intervjupersonerna berättar vad de gör, tycker och tänker. Metoden lämpar sig vid små forskningsstudier som utgår från invecklade företeelser som uppfattningar, erfarenheter och känslor (Denscombe, 2018). Eftersom HR analytics är under ständig utveckling och ambitionen är att undersöka den utvecklingen på ett explorativt sätt, lämpar sig intervjuer för denna studie.

Intervjuerna genomfördes individuellt. Det är fördelaktigt eftersom individuella intervjuer är enkla att arrangera, kontrollera samt transkribera, då det endast berör en person. Dock är det viktigt att vara medveten om olika nackdelar med intervjuer som forskningsmetod, exempelvis intervjuareffekten där intervjuarens identitet, som kön och ålder, kan påverka deltagarnas svar eller att sammanhanget och de specifika individer som deltar påverkar den data som samlas in (ibid).

5.2.2 Intervjuguide

Intervjuguiden som skapades följer en semistrukturerad design. Enligt Alvesson (2011) karaktäriseras en semistrukturerad intervju av en viss grad struktur genom i förväg formulerade och bestämda frågor, men samtidigt ska den ha utrymme för följdfrågor som ger en fördjupning i samtalet. Antalet frågor i en semistrukturerad intervju tenderar att vara färre

för att tillåta utrymme för forskaren och intervjupersonen att styra och påverka samtalet. Risken med semistrukturerade intervjuer är att strukturen är lägre och därmed ställer det högre krav på forskarens kompetens att ställa följdfrågor och hålla samtalet inom de teman som är intressanta för studien. Annars kan materialet bli spretigt och att det blir svårt att hitta mönster (ibid).

I denna studie utformades en intervjuguide bestående av relativt öppna frågor, vilket ger utrymme för följdfrågor. Även om frågorna i guiden utgjort grunden för alla intervjuer har det funnits en öppenhet och frihet för både forskaren och intervjupersonen att låta samtalet formas efter hand.

Intervjufrågorna i guiden utgår från studiens frågeställningar och bildar fyra huvudsakliga teman under intervjun. Det första avsnittet fokuserar på hur yrkespraktiken ser ut för intervjupersonerna. Det andra behandlar frågor om upplevda utmaningar. Det tredje handlar om intervjupersonernas relation till organisationen och hur yrkespraktiken förändrats av HR analytics. Till sist behandlar det fjärde avsnittet intervjupersonernas uppfattning om HR analytics utveckling och framtid.

Intervjuguiden bestod även av ett inledande och ett avslutande avsnitt, med mindre strukturerade frågor. Alvesson (2011) anser det vara fördelaktigt, eftersom det bidrar till en god stämning under samtalet. I det inledande stadiet av intervjun fick intervjupersonerna introducera sig och få information om studien och syftet med samtalet. I den avslutande delen av intervjun ställdes frågan om de önskade att lägga till något eller hade frågor att ställa tillbaka.

5.2.3 Urval

För att få ett relevant och insiktsfullt material, anses det lämpligt att välja ut intervjupersoner som har kunskap och erfarenhet av det undersökta ämnet. Med syfte att skapa en förståelse för hur HR analytics kan te sig i praktiken har studien baserats på ett urval bestående av fem HR-praktiker i olika branscher, som alla minst har två års erfarenhet i en roll med fokus på HR analytics.

Alvesson (2011) menar att det finns två huvudprinciper, representativitet och kvalitet, i en urvalsprocess. Utifrån representativitet har alla fem intervjupersoner olika bakgrunder i form av arbetslivserfarenhet och utbildning samt arbetar de i olika branscher och sektorer på den svenska arbetsmarknaden. Det möjliggör en bredd i det empiriska materialet och på så sätt kan det undvikas att studien blir missvisande. En bred variation av urvalet är dessutom önskvärdt då HR analytics är ett föränderligt fenomen och därmed tenderar upplevelserna om ämnet att variera på arbetsmarknaden.

Den andra principen fokuserar på urvalets kvalitet och handlar om att de intervjupersoner som deltar ska tillföra något av värde till studiens syfte. Enligt Alvesson (2011) ska de

således ha kunskap, erfarenhet, talang samt intresse att bidra med. Under urvalsprocessen för denna studie togs det hänsyn till detta genom att endast personer som jobbar med HR analytics idag och gjort i minst två år kontaktades. Det för att säkerställa att intervjupersonerna har relevanta kunskaper och erfarenheter om ämnet.

Ännu en faktor som vägts in i urvalsprocessen är tillträdet till forskningsfältet. Även om det väger tyngre i andra former av forskning, exempelvis fallstudier (Fejes & Thornberg, 2020), är det ändå en betydande aspekt som haft en viss påverkan på studiens urval. På grund av ett begränsat kontaktnät inom detta yrkesområde kontaktades personer runtom i Sverige med hjälp av LinkedIn:s sökfunktion. Sökningen gav det tillträde som behövdes då sex personer svarade snabbt och ville delta. Dock hoppade en deltagare av, vilket resulterade i endast fem intervjupersoner (se tabell 1).

Tabell 1

<u>Intervjuperson:</u>	<u>Erfarenhet av HR analytics:</u>	<u>Sektor:</u>	<u>Bransch:</u>
1	5 år	Privat	Utbildning
2	6 år	Offentlig	Myndighet
3	5 år	Offentlig	Vård och omsorg
4	5 år	Offentlig	Kommun
5	4 år	Privat	Finans

5.2.4 Utförande av intervjuer

Cirka en vecka innan intervjuerna ägde rum fick samtliga intervjupersoner skriva under ett informerat samtycke samt ta del av studiens huvudfrågor för att få möjligheten att förbereda sig. Intervjuerna spelades in med röst-inspelningsfunktionen på mobiltelefonen, vilket har flera fördelar. Denscombe (2018) nämner att en sådan dokumentation hjälper forskare att undvika minnesproblematik samt fångar upp tonlägen som kan vara värdefulla för kodning och analys. Dock snappas inte intervjupersonernas ansiktsuttryck eller kroppsspråk upp, men trots det anses ljudupptagning vara tillräckligt bra (ibid).

De tre första intervjuerna skedde på en digital mötesplats, på grund av en lång distans, och de två sista intervjuerna var fysiska på intervjupersonernas respektive kontor. Det finns vissa tänkbara risker med att intervjuer äger rum digitalt, till exempel att det kan vara svårare att bygga upp en relation genom en skärm, det kan förekomma tekniska störningar och att kroppsspråk samt tonlägen enklare kan missas. Det i sin tur kan påverka studiens kvalitet, men med det i åtanke så övervägde fördelen, att urvalet blev större, riskerna.

Vid fysiska intervjuer undkommer man de risker som digitala intervjuer innefattar, men emellertid är det svårare för intervjupersonerna att kontrollera vad som händer. Därför betonar Denscombe (2018) vikten av att en fysisk intervju sker på en avskild plats, eftersom man då kan undvika störningsmoment lättare. Båda intervjupersonerna hade följaktligen bokat konferensrum på kontoren så att samtalen kunde pågå i lugn och ro.

Alla intervjuerna pågick i snitt en timme, vilket gav intervjupersonerna tid att inte bara svara på intervjufrågorna utan också kunna reflektera och dyka in i ämnet. Det gav studien mycket empiriskt material med viktiga insikter.

5.2.5 Transkribering

Med hjälp av det digitala verktyget Good Tape transkriberades det inspelade materialet från ljud till text. Good Tape fungerar genom att en ljudinspelning laddas upp i verktyget och med hjälp av en AI-modell läses ljudfilen in och transformeras till text. För att säkerställa att texten transkriberats korrekt lästes texterna sedan igenom samtidigt som ljudfilen spelades i bakgrunden. Genom att lyssna på och läsa ljudfilerna påbörjades även analysarbetet i ett inledande stadium då likheter, skillnader samt teman kunde identifieras.

Som Alvesson (2011) skriver är det en fördel att skriva ut materialet på ett detaljerat sätt, eftersom det underlättar tolkning och analys av materialet samt möjliggör för forskaren att kunna citera intervjupersonerna i studien. Tidigare har detta inneburit ett tidskrävande arbete, men till följd av AI och den teknologiska utvecklingen är transkriberingsprocessen idag smidigare och mindre tidskrävande. Det möjliggör mer tid till analys av data (ibid).

5.2.6 Bearbetning av data

När intervjuer och transkribering genomförts följer bearbetningen av data, med syfte att skapa mening och hitta mönster i materialet. Utmaningen med kvalitativa studier är att urskilja det betydelsefulla ifrån en stor mängd av data, och utifrån det skapa mening och kunna dra slutsatser till studien. Dataanalysen kan ha flera syften, allt från att beskriva ett fenomen till att jämföra skillnader och likheter eller utveckla en teori om fenomenet som studeras (Fejes & Thornberg, 2020).

Denna studie har utgått från en av Kvaless fem huvudmetoder för kvalitativ analys, nämligen kategorisering, som verkar som en analysmetod för hur forskare kan skapa en översiktlig bild över data som första steg i analysprocessen. Fejes och Thornberg (2020) nämner att genom kategorisering organiseras data i olika kategorier, vilket gör materialet mer överskådligt och lättare att arbeta med för att identifiera likheter samt skillnader och dra slutsatser.

Kodningsarbetet påbörjades genom att transkriberingarna lästes igenom och efter diskussion mellan författarna identifierades huvudsakliga teman som delades upp i åtta färgkoder (se tabell 2). När alla fem intervjuer kodats enligt färg, sammanställdes all text från de olika intervjuerna i koderna och likheter och skillnader identifierades. Utifrån det valdes relevanta

citat ut som presenteras i resultatavsnittet och är underlag för den avslutande diskussionen och studiens slutledningar.

Ett exempel på ett stycke som kodats lyder: *“Men som sagt, det är superviktigt att ha det perspektivet, att det inte bara är rapportering utan att det faktiskt är prognostiserande också. Och där, där känner väl jag att där skulle vi behöva vara lite fler i min funktion, för att hinna med de bitarna också.”* I den första meningen lyfter intervjupersonen vikten av att kunna prognostisera och att det är en betydelsefull aspekt för arbetet. Därför valdes färgkoden orange - betydelsen av HR analytics. I den andra meningen säger intervjupersonen att de dock inte har tillräckligt många anställda för att hinna jobba prediktivt, vilket är en utmaning och därför bestämdes det för färgkoden grön.

Tabell 2

Röd	Legitimitet
Blå	Upplevda möjligheter
Grön	Upplevda utmaningar
Gul	Upplevda effekter
Rosa	Arbetsätt
Lila	Deras definition av HR analytics
Orange	Betydelsen av HR analytics enligt dem
Turkos	Användning av nyckeltal

5.3 Kvalitet

I all forskning ställs kvalitetskrav och för att säkerställa god kvalitet samt trovärdighet krävs noggrann reflektion, ett kritiskt tänkande och kompetens från forskaren genom hela studien. Kvalitetsaspekten är avgörande och kräver hänsynstagande samt transparens i alla steg av processen (Thornberg & Fejes, 2020).

Transparens och reflektion har genomsyrat hela studien, där allt från att formulera forskningsfrågor till val av metod och genomförande gjorts med omsorg. Studiens forskare har under hela forskningsprocessen varit självkritiska och försökt på ett systematiskt sätt ifrågasätta vilken påverkan som haft på processen och under insamlingen av materialet. Självmedvetenhet är en essentiell aspekt i kvalitativ forskning, med anledning av att författarens identitet spelar en viktig roll (Small & Calarco, 2022). För att säkerställa att studien inte blir vinklad har subjektivitet undvikits och istället har neutralitet eftersträvat.

Det kräver dock kompetens samt erfarenhet, och som nybörjare inom forskning har det gjorts utifrån den förmåga som besitts under studien.

Följande beskrivs hur kvalitetssäkring gjorts under hela forskningsprocessen. Under urvalet valdes intervjupersoner utifrån bestämda kriterier, vilket säkerställer en viss kvalitet på deltagarna. Det finns ett kvalitetskritiskt moment under intervjutillfället som handlar om påverkan från intervjupersonen genom förmågan att ställa bra frågor. Det hanterades genom att forskarna tillsammans med handledaren gick igenom intervjuguiden inför intervjuerna. Under kodning- och analysstadiet kommer nästa kvalitetskritiska moment som handlar om att hantera stora mängder data och risken att tappa bort sig i den. Det hanterades genom att dela upp materialet forskarna emellan, vilket gjorde att det blev en mindre mängd sidor att hantera var. Eftersom endast fem intervjuer genomfördes, vilka producerade ungefär en timmes material vardera, upplevdes mängden av material hanterbart.

Det finns även risk för att forskarna tolkar materialet på ett vinklat sätt, eller omedvetet undviker att ta in data som visar något annat än forskarens förutfattade meningar. För att undvika det genomfördes tolkningen av materialet först på olika håll, för att sedan gemensamt diskutera materialet för att få med olika perspektiv och säkerställa neutralitet. Genomgående har även kritisk reflektion gjorts i samband med handledningstillfällena, för att säkerställa att studien är relevant, genomgående transparent samt håller den kvalitativa nivån som krävs för att publiceras i slutskedet.

5.3.1 Trovärdighet

Trovärdighet, liksom tillförlitlighet, beskrivs som de begrepp som är mest anpassade för att diskutera kvalitet inom kvalitativ forskning. Det avser att forskaren intygar att all data kontrollerats och skildras i enlighet med god praxis (Denscombe, 2018). Bryman (2018) menar att studiens trovärdighet syftar till att forskaren beskriver en bild som överensstämmer med den studerade sociala verkligheten. Det finns olika tekniker för att se till studiens trovärdighet, men på grund av tidsbrist gjordes ingen säkerställning. Istället har transparens och noggrannhet varit genomgående i hela studien, genom bland annat ett utvecklat metodavsnitt som förtydligar hur processen genomförts samt presentation av flera citat i resultatet. Tillslut blir det upp till läsaren att avgöra trovärdighetens bredd.

5.3.2 Etiska överväganden

Denscombe (2018) nämner fyra huvudprinciper inom forskningsetik. De innebär att studien följer den nationella lagstiftningen, undviker falska förespeglingar och bedrivs med vetenskaplig integritet, skyddar deltagarnas intressen samt att det frivilliga deltagandet garanteras och baseras på informerat samtycke.

Den nationella lagstiftningen säger bland annat att man måste samla in och lagra data på ett säkert sätt, samt att samtyckesformuläret är korrekt upprättat (ibid). Hanteringen av studiens data och empiriska material sker i enlighet med Lunds Universitets och GDPR:s riktlinjer.

Bland annat genom att samtycke inhämtats av intervjupersonerna både muntligt samt skriftligt i samband med intervjun för att säkerställa deras tillåtelse att få spela in och använda materialet. När studien avslutas och syftet är uppfyllt raderas ljudinspelningarna, liksom dokumenten med transkriberingar. Good Tape som användes för transkriberingen raderade materialet och ljudfilen omedelbart, vilket säkerställer en säker användning som kan försvaras ur ett etiskt perspektiv (Good tape, u.å).

När forskaren undviker falska förespeglningar och bedriver studien med vetenskaplig integritet innebär det att denne inte låter subjektiva preferenser eller ideal spela in i forskningen samt att allt som inte är av egna slutsatser ska refereras till (Denscombe, 2018). Detta är något som följts noggrant under studiens gång, genom att tydligt särskilja på källor och personliga uppfattningar.

Principen att skydda deltagarnas intressen medför bland annat att de inte ska lida psykiskt eller fysiskt på grund av studien. Eftersom det är få individer som arbetar med HR analytics idag, skulle det vara relativt enkelt att identifiera deltagarna utifrån begränsad information. Därför valdes anonymisering för att skydda deras intressen. Att skydda deltagarnas intressen innebär även att samtliga deltagare ska behandlas lika och att studien ska vara till nytta för dem (ibid). Först och främst informerades alla deltagarna om deras anonymitet i studien för att skydda deras intressen. Det ställdes även öppna frågor utan några subjektiva värderingar under intervjuerna kring ämnet HR analytics, vilket bidrar till en betryggande atmosfär. Eftersom HR analytics är ett relativt nytt fenomen kan det dessutom vara fördelaktigt för HR-analytiker att ta del av forskning för att fördjupa förståelsen om ämnet.

Ett formulär om informerat samtycke som alla deltagare skrev under utformades för att garantera deras frivilliga deltagande samt informera om studiens syfte, tillvägagångssätt och hanteringen av personuppgifter. Även deras rättighet att när som helst välja att avbryta sin medverkan framgick uttryckligt.

5.3.3 Urval av källor

Vid val av källor förhöll forskarna sig till litteratur både tillhörande kandidatprogrammet Human Resources, men även utanför. Därutöver användes vetenskapliga artiklar som återfanns på sökfunktionen LubSearch där sökorden HR analytics, People analytics och legitimitet varit frekvent använda, samt internetkällor för att få bakgrundsinformation om ämnet. Att förhålla sig källkritiskt var av största vikt där författarna till källorna har relevant bakgrund om ämnet i form av utbildning eller yrke. Samtliga källor, utöver teori-källorna, sågs även till att vara publicerade nära i tid för att vara aktuella i dagens samhälle och för studien. Några bakomliggande intentioner eller värderingar ansågs inte förekomma i någon större utsträckning, och ifall det skulle upptäckas hade det beaktats med varsamhet.

5.4 Metoddiskussion

HR analytics är under konstant förändring och även om det är svårt att dra säkra slutsatser var det spännande att få kunskaper om ämnet. På grund av forskarnas begränsade kunskaper innan studien påbörjades upplevdes det positivt att välja en abduktiv metodansats, ha djupgående intervjuer samt läsa tidigare forskning. Intervjuerna gick på djupet med upplevelserna av ämnet, vilket bidrog till att materialet blev omfattande och detaljerat. Det underlättade i sin tur analys och tolkning.

Vidare styrkor för studien är att det bidrar till ny kunskap om ett högaktuellt men fortfarande relativt nytt fenomen på HR-fältet. Digitalisering, AI och dess påverkan på världen, inte minst HRs yrkespraktik, är avsevärt relevant i dagens samhälle och som studien visar lär det fortsätta vara så i framtiden. Dock är studien begränsad till fem personers perspektiv och därför är det intressant för framtida forskning att utveckla samt diskutera forskningsfrågan vidare för ett mer generaliserbart resultat.

För studiens svagheter kan bland annat urvalet och intervjuerna diskuteras. För att hitta intervjupersoner användes forskarnas privata konton på LinkedIn, vilket gör att tillträdet påverkas av forskarens identitet. På LinkedIn framställs personer genom bland annat bilder och erfarenheter, och det kan därmed påverka i vilken utsträckning de kontaktade är villiga att svara och delta i studien. Den ursprungliga planen var att ha sex intervjupersoner, men en hoppade av i sent skede på grund av sjukdom. Då materialet upplevdes tillräckligt brett och mönster kunde identifieras efter fem intervjuer, valdes alternativet att inte ersätta den sjätte intervjupersonen.

Med anledning av att HR analytics är relativt nytt och inte så utspritt på arbetsmarknaden, finns det endast ett begränsat antal personer som uppfyller kriterierna för att kunna delta i studien. Det ledde till att urvalet var utspritt i olika organisationer samt sektorer runtom i Sverige. Även om det skapar en bredd som representeras i studien så kan det vara svårt att dra slutsatser, eftersom alla befinner sig i olika sammanhang. Intervjupersonernas svar var emellertid väldigt lika, men i framtida forskning hade det varit intressant att studera specifika branscher eller sektorer för att kunna dra mer pricksäkra slutsatser.

Eftersom endast HR-analytiker intervjuades kan studien inte heller garantera att deras svar är sanningsenliga eller korrekt beskrivna. Både svaren och bilden som återgetts kan ha influerats av intervjupersonernas intresse att prata gott om ämnet samt arbetsplatsen, eller av bristande kunskaper om till exempel vad utomstående tycker och tänker. För att få en bättre helhetsbild om HR analytics och hur det mottas i organisationer hade det även varit av intresse att intervjua andra HR-praktiker, chefer eller medarbetare som berörs.

I detta fallet är det även viktigt att ta hänsyn till att den begränsade förförståelsen om ämnet kan ha påverkat intervjuerna, följdfrågor liksom tolkningen av materialet. En forskare med stor insikt och erfarenhet av ämnet skulle möjligtvis tolka materialet annorlunda. Det finns

även en risk att forskarna inte har förhållit sig tillräckligt neutrala under studien, eftersom forskarna kan dras till många likheter och tendenser hos intervjupersonerna. Det kan leda till ett för stort fokus på positiva aspekter i materialet.

6. Resultat

I följande kapitel presenteras studiens resultat genom det empiriska material som intervjuerna medfört. Resultatavsnittet inleds med att redogöra för hur intervjupersonerna framställer och definierar HR analytics. Sedan presenteras deras yrkespraktik, följt av värdet med samt utmaningar med HR analytics. Slutligen beskrivs motiven för att implementera HR analytics.

6.1 Hur HR analytics framställs enligt HR analytiker

En tydlig likhet mellan intervjupersonerna är att alla arbetar inom stora organisationer med tusentals anställda. Det kan bland annat bero på att en specialistroll som HR analytics är kostsamt för företag och därför är det en roll som är vanligare i större organisationer med ekonomisk möjlighet. HR analytics förutsätter även en stor mängd data för att det ska vara intressant och värdefullt att arbeta med. Intervjuperson 1 beskriver det genom följande citat:

“Jag tänker att People analytics generellt vill hitta stora trender, det är det som blir intressant. Annars tycker jag att det räcker med en HR-person som är väldigt närvarande i en sjukskrivning till exempel.”

I citatet menar intervjuperson 1 att i ett litet företag med ett fåtal anställda är det inte intressant att titta på data för att identifiera trender. Det beror på att varje individ påverkar statistiken i större utsträckning i ett litet företag jämfört med ett stort företag. Om ett litet företag vill förstå anledningen bakom olika trender i företaget menar intervjuperson 1 att det är tillräckligt att ha en HR-praktiker som är närvarande, eftersom insikter kan nås genom exempelvis samtal med individen. Det kan handla om att faktorer som stress, otillräckliga resurser, bristande kompetens eller liknande har påverkat sjukskrivningen. Därför är det intressant för företaget att ta reda på den bakomliggande orsaken för att kunna förebygga liknande händelser i framtiden. Således används HR analytics alltmer i större organisationer, eftersom det används som ett verktyg för att dra slutsatser om stora trender och skapa förståelse. Intervjuperson 2 beskriver syftet bakom HR analytics och varför de arbetar med data på ett liknande sätt:

“Men så som vi pratar här är det i alla fall att använda data som ett verktyg för att skaffa oss kunskap om och följa upp vårt tillstånd som organisation, hur vi mår och vilka mål vi har. [...] Det ska vara ett verktyg för att hjälpa oss att fatta rätt beslut om hur vi ska ta oss framåt.”

Som intervjuperson 2 beskriver används HR analytics som ett verktyg för att få vetskap om hur organisationen står till och kunna tillgodose behoven som finns. Även om intervjupersonerna inte förklarar HR analytics exakt likadant har de i grund och botten en gemensam uppfattning i hur de framställer begreppet HR analytics. Det handlar om att använda data för att få insikt i organisationen samt medarbetarna och kunna fatta bättre beslut.

6.2 HR-analytikers yrkespraktik

6.2.1 HR-analytikers syfte

Gemensamt för alla intervjupersoner är att de tillhör HR-funktionen och det finns även många likheter i hur de beskriver sina yrkesroller, vad deras arbete går ut på samt arbetets karaktär. I praktiken handlar rollen som HR-analytiker om att stötta chefer samt HR-partners genom att leverera och skapa förståelse för HR-data som ligger till grund för effektivt beslutsfattande. Hur rollens syfte kan beskrivas i praktiken exemplifieras genom följande citat av intervjuperson 5:

“Att ha all den här datan, att visa upp den och gör något av den så att andra förstår och presentera det i bra format till oss, det är i princip det som jag jobbar med nu.”

Citatet beskriver att en viktig del av HR-analytikers yrkespraktik är att få mottagarna av data att förstå samt acceptera vad siffrorna faktiskt innebär. Att arbeta med HR analytics handlar därmed inte bara om att själv förstå och kunna hantera data, utan en stor del handlar även om att leverera den till andra på ett sätt som är lätt för mottagaren att begripa. Om inte mottagarna förstår faller budskapet platt och värdet av HR analytics försvinner.

6.2.2 HR-data: medarbetarundersökningar och nyckeltal

Hur intervjupersonerna arbetar med HR analytics idag handlar till stor del om att skapa rapporter, analyser och diagram genom att sammanställa data och arbeta i visualiseringsverktyg. Resultatet presenteras sedan för HR-analytikernas kontaktpersoner, vilka är ledningsgrupper, chefer och andra HR-praktiker, som använder analyserna i sitt arbete. Den data som hämtas avser flera parametrar, bland annat sjukfrånvaro, personalomsättning och antal anställda. Denna “hårddata”, som intervjupersoner kallar det, hämtas huvudsakligen från organisationernas HR-system, lönesystem och andra databaser. De arbetar även med kvalitativ data som samlas in genom medarbetarundersökningar och utvecklingssamtal. Intervjuperson 5 beskriver sin yrkespraktik på följande vis:

“Men mitt arbetsinnehåll är att jag tittar på våra Employee listening system, som medarbetarundersökningar. Vi har en sån puls survey som vi svarar på varje vecka, vi har en departure survey, en new joiner survey. Och en årlig, lite mer strategisk och global undersökning. Så vi har fyra stycken stora källor till medarbetares uppfattningar och tankar om oss. Och det är ju några av mina absolut största system där jag sitter och tittar.”

Intervjuperson 5 säger att de hämtar data framförallt från olika medarbetarenkäter som görs vid olika tidpunkter. Att arbeta mycket med medarbetarenkäter utgör dock en risk, eftersom i takt med att verksamheten förändras så behöver frågorna i enkäterna anpassas. Intervjuperson 5 säger att den data som kommer in från medarbetarenkäter varierar till följd av förändringar i både verksamheten och i samhället, vilket gör att det svårt att jämföra data från nya enkäter med gamla.

Det återfinns likheter mellan flera av intervjupersonerna när det kommer till vilken data de arbetar med, men också skillnader i vilken data de fokuserar mest på i sitt arbete.

Intervjuperson 5 lyfter att data från HR-systemet är en viktig del av arbetet, men att deras huvudfokus är medarbetarnas välmående. Därmed kommer den viktigaste andelen data från medarbetarundersökningarna. Till skillnad från intervjuperson 5 beskriver intervjuperson 4 att deras centrala nyckeltal är exempelvis personalomsättning, antal anställda eller sjukfrånvaro som de hämtar från HR-systemen.

6.2.3 Nya förutsättningar för yrkespraktiken

HR analytics är ett relativt nytt fenomen, men trots det har det hänt mycket inom området på kort tid. Bland annat har digitala system och verktyg utvecklats som förändrat arbetssättet för HR-analytikerna. Gemensamt för alla intervjupersoner är att arbetet med HR analytics i deras organisationer har tidigare karaktäriseras av manuellt arbete i excel, vilket intervjuperson 2 säger i följande citat:

“[...] då var det verkligen att göra hantverket med statistik och nyckeltal, uppföljning på det området. Vi satt och handknackade i Excel helt enkelt. Det upptog all tid. [...] Idag har vi all data i en databas som vi kan hämta när vi vill. Så att de förutsättningarna är helt annorlunda.”

Citatet beskriver hur arbetet med HR analytics såg ut för ett par år sedan. De upplever att arbetet med analytics blivit enklare och mer effektivt, till följd av nya digitala system och visualiseringsverktyg. Samtidigt upplever de fortfarande att största delen av arbetet består av deskriptiva analyser. Det handlar mycket om att läsa historisk data och se trender.

Utvecklingens takt och spridning i organisationerna beror till stor del på det stöd som HR-praktikerna har från nyckelpersoner i organisationen. Flera av intervjupersonerna beskriver att de får stöd av förändringsorienterade personer som tror på HR analytics och att det är en viktig faktor till att de har förutsättningar att arbeta med det. Samt för att kunna fortsätta utveckla arbetet i framtiden. Det kan exemplifieras genom följande citat av intervjuperson 4:

“..han själv har ett sånt nördigt intresse kring såna här saker. Det blir också att det blir lättare för oss andra att använda det. Har man en chef som är anti till det så tror jag att det blir svårare för en själv att använda det.”

Citatet visar att det är av stor betydelse att chefer är stöttande till nya verktyg och förändringar, annars blir det svårt att genomföra och implementera nya saker i organisationen. Intervjupersonerna refererar återkommande till deras nyckelpersoner, vilka bland annat är HR-chefer, IT-strateger och direktörer. Det empiriska materialet från intervjuerna visar att det

är av betydelse att nyckelpersoner har ett intresse och en förståelse för HR analytics för att sprida vidare budskapet och använda sig av HR-data exempelvis på ledningsgruppsmöten.

6.3 Värdet med HR analytics

6.3.1 Kostnadseffektivitet

Genom att arbeta med HR analytics upplever samtliga intervjupersoner att det möjliggör flertalet saker. Bland annat får organisationen bättre koll på kostnader och resurser samt vilka områden som är i behov av insatser. Det bidrar till mer kostnadseffektiva val och undviker eventuella risker med att "chansa", vilket intervjuperson 3 beskriver i följande citat:

"Men när kostnaden springer iväg och man inte har koll på varför det blir så, tar man kanske beslut som inte är helt kostnadseffektiva alla gånger. Och sen kunna applicera det på verksamheten för att kunna se vad är det för små förändringar man kan göra för att göra det mer kostnadseffektivt. Och där antingen kan man chansa och sträcka upp fingret och fundera. Så här tror jag att vi ska göra. Eller också plockar man fram datan och börjar analysera."

Intervjuperson 3 menar att genom dataanalyser kan organisationens behov framhävas tydligare, vilket leder till att onödiga beslut som är kostsamma för företaget undviks. Istället för att chansa kan de analysera data för att fatta kostnadseffektiva beslut. Intervjuperson 1 berättar på liknande sätt om hur de märkt en signifikant ekonomisk skillnad sedan de började med datadrivet HR-arbete för att de har kunnat spendera resurser där det faktiskt behövs. I framtiden tror samtliga intervjupersoner att användningen av HR analytics kommer att öka runtom i världen, till och med att det troligtvis inte kommer att undgå att implementeras. Intervjuperson 3 säger:

"Kampen om resurser och kompetens blir större. Ja, men då ökar väl också behovet att ha koll på sina nyckeltal och vad det är som driver dem på olika sätt och vis."

Denne påstår att efterfrågan för HR analytics kommer att öka för effektivt beslutsfattande och ha koll på kostnader för till exempel rekrytering. Intervjuperson 1 menar att man med hjälp av HR analytics ser vart behov för insatser finns och att man exempelvis inte ökar lönerna när det är karriärutveckling medarbetarna behöver.

6.3.2 Kontroll och strategisk överblick

När man använder data som underlag för beslut och insatser menar intervjuperson 5 att man kan styra utvecklingen åt det håll man vill genom att snabbt göra insatser där man ser att det sviktat för att det inte ska hinna gå för långt. Att använda HR-data i förebyggande syfte är det fler som håller med om. Intervjuperson 4 lyfter hur man i sin roll kan proaktivt arbeta för enskilda medarbetare och säger:

“[...] och det kanske hjälper till i någon form av arbete, man kan se att den här chefen har en person som har varit sjuk fyra gånger det senaste halvåret. Då kan vi fånga den innan den går och blir långtidssjuk.”

Insatser för att fånga upp människor, till exempel innan de blir långtidssjuka, i organisationen underlättas alltså av HR analytics. Intervjuperson 3 lyfter även hur HR-data kan användas som stöd för att proaktivt arbeta för att behålla medarbetare i organisationen genom strategisk kompetensförsörjning. Denne menar att rekrytering för att ersätta medarbetare inte är så enkelt som man kan tro. Därför blir det viktigt att undersöka personalomsättningen samt vilket kompetensbehov som kommer att finnas framöver och utbilda personal därefter.

Intervjuperson 1 berättar om ett konkret exempel på hur denne använt HR-data för att hitta värdefulla svar kring en yrkesgrupps personalomsättning, där de såg att en stor bidragande faktor var en känsla av vilshenhet hos medarbetarna. Det ledde till insatser såsom en mer gedigen “onboarding” för yrkesgruppen, en bättre överlämning samt förändring av hur de säkerställer lönenivåerna. Genom HR-data ändrades arbets sättet för att kunna minska känslan av vilshenhet hos medarbetarna och därmed på sikt kunna minska personalomsättningen. Intervjuperson 5 beskriver en annan situation där de införde puls-surveys och såg att medarbetarnas välmående på en ackumulerad nivå inte var bra, bland annat på grund av hög arbetsbelastning. Denne säger:

“När vi såg det på en ackumulerad nivå och att det faktiskt är såhär dåligt, då kände man ju på alla ställen i vår organisation att det här är inget vi accepterar, såhär får det inte se ut. Och våra tal har sedan första stunden gått rakt upp och nu ligger vi på en bra nivå. Så det har hänt massor med grejer. [...] Det är kanske inte riktigt förrän man såg det svart på vitt som det spriddes ut tillräckligt i organisationen för att få så mycket fötter så att det hände grejer.”

Citatet innebär att om man ser siffrorna svart på vitt är det fler i organisationen som tar problemet på allvar. Då sprids det ut i hela organisationen och kan inte undgå att åtgärdas. Samtliga intervjupersoner är överens om att data behövs som underlag för beslut och insatser, eftersom mer riktade insatser som ger effekt kan bedrivas. HR analytics skapar därför kontroll i organisationen när man går från att ana till att veta. Intervjupersonerna berättar även att det evidensbaserade arbetet som HR analytics innebär tillför bättre beslutsunderlag, där ett exempel kan ses i ett citat av intervjuperson 1:

“Man vill veta att man gör rätt, så man litar på data nu. Istället för att som innan höfta lite, om man känner att vi behöver en insats här, och det kanske är så att det behövs där, men det behövs ännu mer på grannskolan.”

Betydelsen av citatet är att data kan framställas som fakta och utgör därför bättre beslutsunderlag än att gissa sig fram vart insatserna behövs. Intervjuperson 2 säger även att

besluten blir alltmer rationella med hjälp av HR analytics, eftersom det går snabbare att ta fram data och att tiden kan istället spenderas på att analysera det.

6.3.3 Kommunikation med interna och externa parter

Kommunikationen mellan HR och resterande avdelningar inom organisationen är en annan aspekt som underlättas med hjälp av HR analytics, enligt intervjupersonerna. Intervjuperson 4 redogör för hur HR oftast ses som svårbegripligt, då många utomstående inte förstår vad arbetet faktiskt innebär. Genom att presentera siffror och statistik, likt många andra avdelningar, kan därför HR-funktionen göra sig alltmer förstådd, vilket i sin tur bidrar till bättre samarbete. Intervjuperson 3 berättar också om hur förståelsen och erkännandet för HR kan öka när HR analytics implementerats:

“Ekonomer är en typ av människor och HR-personer är en helt annan typ av människor och ekonomi ställer sina krav, HR ställer sina krav, men det finns inte så mycket synk mellan de här två funktionerna. Där tror jag att en HR-controller till exempel kan vara en bra brygga för att kunna hjälpa de här funktionerna att tala samma språk, att synka sig, att på något sätt ha förståelse för den andra sidan.”

Denne menar att rollen som HR-analytiker blir en nyckelroll för samarbete i organisationen, eftersom man blir som en förmedlare eller brygga mellan olika avdelningar. Tidigare har det inte varit någon samordning, men på grund av HR analytics skapas större förståelse för funktionerna. Även intervjuperson 5 upplever att integrationen mellan funktionerna blivit bättre till följd av HR analytics och berättar om hur deras samarbete idag sträcker sig från IT till ekonomi och marknad, då alla idag delar analysverktyg:

“Vi har jobbat med nu i ett år för att skapa en Power BI dashboard som omfattar alla våra interna avdelningar. Så det är HR, och det är marknad, det är IT och det är Finance. (...) en gemensam uppfattning på en plattform.”

Intervjuperson 5 berättar att de har arbetat för att integrera rapporterna i ett system, för att underlätta förståelsen och att mottagarna ska slippa gå in i olika system för att få information om organisationen. Eftersom all data hänger ihop är det viktigt att integrera funktionerna för att få en helhetsuppfattning om organisationens tillstånd.

HR analytics bidrar inte bara till bättre samverkan internt i organisationen, utan visar sig även förbättra externa relationer. Intervjuperson 1 berättar att de upplever en förbättrad relation till fackförbund, till följd av att kunna uppvisa data. Intervjuperson 1 upplever att organisationen får en större trovärdighet när de kan visa att deras beslut har stöd i evidens, vilket även möjliggjort bättre dialoger med externa parter.

6.4 Utmaningar med HR analytics

6.4.1 Implementering av HR analytics

Förändringen till att arbeta datadrivet har emellertid inte varit helt problemfri. Flera av HR-analytikerna upplever att de fått kämpa för att implementera HR-analytics och sprida förståelsen för dess betydelse i organisationen. Framförallt på grund av att HR-funktionen inte tidigare förväntats jobba med analytics. Intervjuperson 5 berättar:

“Sen har finance varit de som ägt medarbetarantal och personalomsättning också, eftersom de ägde alla nyckeltal, så var de två också viktiga nyckeltal, så då fick de ta fram det. Så där har vi haft en liten resa, att de har behövt släcka, nu får ni inte vara på de här nyckeltalen längre, för nu är det vi som äger dem.”

Implementeringen av HR analytics blev en omställning för hela organisationen, där finansavdelningen av sagt sig arbetet med personalnyckeltal. Det skapade en förvirring hos cheferna när de inte längre visste var de hittade nyckeltalen, eftersom de inte hade förväntningar på att HR-funktionen ska arbeta med analytics.

6.4.2 Komplex data och begränsningar i förståelse

När HR analytics väl implementerats hävdar samtliga intervjupersoner att en av de främsta utmaningarna är att få mottagarna, exempelvis chefer eller HR-partners, att förstå vad analysen faktiskt innebär. Intervjuperson 3 nämner att kontexten kring siffrorna är essentiell för att kunna avgöra dess betydelse och tolka det riktigt. Denne ger ett exempel på att organisationens personalomsättning kan både vara positiv och negativ, beroende på kontexten. Om organisationen har en hög personalomsättning på grund av att man behövt anställa flera stycken är det en positiv siffra, men om personalomsättningen är hög för att flera har slutat eftersom exempelvis ledarskapet inte fungerar är det en negativ siffra och kräver insatser. Intervjuperson 3 berättar även att data är komplext att förstå och fortsätter:

“Både bland HR och chefer så behövs det en förståelse för vad som finns bakom data. [...] Att inte bara producera bilder som någon sitter och läser. Du läser den på ett sätt. Och du läser den på ett annat sätt. Och så drar ni olika slutsatser. Och sen så blir det kalabalik.”

Om chefer inte förstår den data som presenteras kan det bidra till oro i organisationen. För att undvika missförstånd så brukar intervjuperson 3 förklara sin analys till de som tar del av den, men trots det är det svårt för HR-analytiker att kontrollera hur data mottas och tolkas i organisationen. Intervjuperson 4 berättar dessutom om att flera av de som är i mest behov av att använda data knappt besitter några digitala kunskaper, vilket leder till att de inte förstår hur de ska navigera i systemen och därmed kan strunta i det. För att HR analytics ska kunna fungera ställer det därför krav på omdöme och kunskaper hos andra i organisationen också.

6.4.3 Motstånd och ifrågasättande mot siffrorna

Det är inte bara en utmaning att få andra att förstå den data som används, utan det är också en utmaning att hantera motstånd som kan uppkomma gentemot siffrorna. Intervjuperson 3 berättar hur det kan handla om en enkel sak som antal anställda och hur en avdelningschef bestred vad som presenterades. Trots att intervjupersonen bröt ner siffrorna och visade trenden så fortsatte avdelningschefen argumentera mot vad uppgifterna visade. Även om HR analytics framför fakta så är det inte alla som accepterar det, enligt intervjuperson 3.

En annan utmaning med HR analytics är att man inte helt säkert kan veta vad något beror på, eftersom många faktorer kan påverka vad siffrorna och trenderna visar. Det ställer därmed krav på omdöme och ifrågasättande när HR-analytikern läser och tolkar siffrorna. Intervjuperson 4 förklarar hur HR analytics endast ska fungera som ett komplement och att det inte kan stå för helheten, på grund av att det är komplext:

“Nu under pandemin så var det ju så himla enkelt att säga att, ja men vi har hög sjukfrånvaro och det är på grund av pandemin. Men det är ju liksom, det är ju som att slå in öppna dörrar, alltså det vet vi ju inte. Det kan ju finnas massa andra saker som har spelat in där.”

Den höga sjukfrånvaron antogs bero på pandemin som rådde, men intervjuperson 4 menar att det inte är något som man bara kan anta. Det kan finnas flera andra orsaker som påverkar hur siffrorna ser ut och måste beaktas under analysen. Det ställer höga krav på kritiskt tänkande och omdöme för att förstå vad siffrorna säger. Intervjuperson 2 diskuterar denna utmaning genom att framhäva betydelsen av att inte titta på HR analytics enskilt, utan som en del av en helhet:

“Jag tycker alltid att det är väldigt viktigt att säga att det här är ingenting som kan få stå för sig själv, datan och siffrorna och trenderna kommer aldrig säga hela sanningen.”

Som intervjuperson 3 berättar hjälper HR analytics till för att kunna analysera anledningar till varför nyckeltalen ser ut som de gör, men intervjupersonerna påstår att det är viktigt att ta hänsyn till att det inte utgör hela sanningen. De menar att HR-data ska fungera som diskussionsunderlag och det bör kompletteras med verksamhetskunskap för att kunna sätta upp mål och förstå trender i organisationen.

6.4.4 Målet med prediktiv analys

Trots att det skett en stor utveckling i förutsättningar för att arbeta med HR analytics, delas uppfattningen av alla intervjupersoner att det finns stor potential för vidareutveckling. En annan likhet är att alla intervjupersoner delar det gemensamma målet att kunna arbeta med prediktiv analys i framtiden. Dock anser samtliga intervjupersoner att kunna predicera är en stor utmaning, eftersom det saknas kapacitet i form av verktyg för att göra det just nu. Intervjuperson 2 berättar:

“Vi har inte riktigt tillgång till någon form av prognosverktyg. Det är väl en sådan där sak som vi ser behöver utvecklas, så det är mycket en uppföljning.”

Utöver att det inte finns tillgång till ett prognosverktyg blir det även komplicerat med prediktiv analys för att man inte kan räkna med oförutsägbara händelser, till exempel en pandemi eller en finansiell kris. Istället fokuserar man mycket på att göra enklare framtidsspaningar och hitta trender utifrån historisk data och eget omdöme. Som intervjuperson 4 säger blir framtidsspaningar mycket mellan tummen och pekfingeret, men önskan att kunna predicera finns där.

6.4.5 Lagstiftning

Lagstiftningen finns till för att skydda varje enskild individ, men det kan även innebära en del utmaningar för HR-analytiker i praktiken. Hantering av HR-data styrs till stor del av GDPR-lagstiftning, eftersom personuppgifter behandlas. På grund av GDPR får till exempel inte alla chefer komma åt all information i systemet, utan endast det som berör respektive avdelning. Därför krävs rätt behörighet för att få tillgång till informationen i systemet. Intervjuperson 3 berättar att deras system inte har möjlighet att behörighetsstyra, vilket leder till att endast fåtal HR-partners har tillgång till all data. Där måste chefer förlita sig på att behöriga ska delge informationen istället för att kunna komma åt det själv, vilket bidrar till en ökad arbetsbelastning för HR-partners.

Intervjuperson 2 upplever också en begränsning till följd av GDPR och berättar att de har en stor mängd produktionsdata som ligger i verksamheten. Det finns flera i organisationen som vill kunna kombinera det med den data som ligger i HR-systemen, men GDPR medger inte detta för att produktionsdata kan då kopplas till enskilda individer.

6.5 Motiven till att introducera HR analytics

6.5.1 Ökad trovärdighet för HR-yrkespraktiken

Samtliga intervjupersoner berättar om hur HR analytics upplevs vara en bidragande faktor till ökad trovärdighet för HR-funktionen inom organisationerna. Till exempel pratar intervjuperson 4 om hur arbetet med siffror är konkret och något som övriga organisationen förstår sig på:

“Vi kan prata med varandra på ett annat sätt nu när HR också har siffror. [...] För jag tror att många tidigare har sett på HR som något fluffigt som är svårt att ta i och jag tror att det är så fortfarande i allmänhet. Att frågar någon om vad man jobbar med när man säger HR så försvinner de lite. Man vet inte vad det är, medan det här är lite mer konkret och går liksom att prata om.”

Tidigare har det saknats förståelse för vad HR gör och många vet knappt vad det är. Analys av statistik och siffror anses vara mer konkret, vilket bidrar till att den övriga organisationen blir mer införstådd. Det i sin tur innebär att HR-funktionens ställning förändras och trovärdigheten för funktionen ökar. Emellertid antar intervjuperson 1 att medarbetarna ute i verksamheten fortfarande inte är medvetna om att HR arbetar med analytics och vilka mätningar som görs. Denne säger att alla anställda får information när de godkänner att data från exempelvis medarbetarenkäter sparas, men trots det tror inte intervjupersonen att det påverkar medarbetarnas vetskap.

I likhet med tidigare citat beskriver även intervjuperson 5 upplevelsen av att organisationens problem inte har tagits på allvar förrän HR-funktionen kunde stödja sina argument i siffror. Intervjuperson 5 vidareutvecklar:

“Men det är en stor grupp som gillar siffror. Och då funkar det bra att bemöta dem med siffror, det är liksom det de tror på mest. Magkänsla är inte lika viktigt, som vi har jobbat mycket med innan, vilket det blir när man inte har data [...] det fäster liksom inte på samma sätt som datan gör.”

Det var i samband med implementeringen av HR analytics som de upplevde en förändring av HR-funktionens trovärdighet. Av den orsaken att fler litar mer på siffror och statistik än magkänsla så fäster informationen som presenteras bättre hos mottagarna. Arbetet med HR analytics kan därför leda till att fler bjuder in och lyssnar på vad HR har att säga. Resultatet från intervjuerna visar dock en tydlig skillnad, avseende trovärdigheten för HR-funktionen, mellan en organisation som arbetat med HR analytics länge och en organisation som är i ett tidigt stadium. Intervjuperson 3 berättar bland annat om att denne har regelbundna presentationer för ledningen och är välkommen in i rummet på sin nuvarande arbetsplats, vilket stärker bilden av HR som en trovärdig funktion. Till skillnad från detta beskriver intervjuperson 3 även sin upplevelse hos en tidigare arbetsgivare:

“På X var det absolut inte så att HR fick sitta med i ledningsgrupperna. Utan det var sådär om man knackade på dörren och var väldigt snäll så kunde man få en kvart om man ville prata om kommande mål och utvecklingssamtal. Men absolut inte att man hade någon fri plats vid bordet.”

På den tidigare arbetsplatsen var HR analytics nyligen implementerat och förståelsen för det hade inte nått ut i hela organisationen. Där fick HR kämpa för att ta plats och göra sig hörda på exempelvis ledningsmöten. En plats vid bordet var inte garanterat.

6.5.2 Ökad professionalitet för HR-yrkespraktiken

Vilken betydelse och genomslagskraft HR analytics haft för HR-funktionen lyfts fram av intervjuperson 5 som menar att alla mer eller mindre måste kunna arbeta med siffror och data

för att framstå som professionella. Intervjuperson 5 beskriver sin upplevelse av HR-partners mottagande av HR analytics i följande citat:

“Så för att de ska vara professionella i sin roll och kunna visa upp något bra, så numera så behöver de liksom befästa det i data. Så därför är de ju väldigt positiva till det. Kanske inte så att de tycker att det är det roligaste att hålla på med, men att de blir professionella i sin roll och får positiv gensvar, det blir ju alltid bra.”

Flera HR-praktiker, utöver HR-analytiker, behöver lära sig hantera data för att framstå som professionella i organisationen. Även om det inte anses vara roligt eller något som tidigare varit en del av HR-arbetet, har datadrivet HR-arbete fått positiv respons. Därför är det väsentligt att bland annat HR-partners besitter kunskaper om HR analytics för ökad professionalitet.

Vidare berättar intervjuperson 5 att företag, i alla fall av större storlek, kommer behöva börja arbeta med HR analytics för att bli accepterade på arbetsmarknaden. Även om det är komplext att förstå HR-data i jämförelse med exempelvis ekonomiska nyckeltal, menar denne att det är allmänt känt att HR-data är värdefullt för att driva en organisation framåt. Om HR analytics blir en norm på arbetsmarknaden innebär det en risk för sämre status för företag som inte anammar det. Intervjuperson 1 säger även att det kommer vara viktigt för HR-praktiker att kunna hantera HR-data och statistiska verktyg för att göra sig anställningsbara i framtiden, med bakgrund i att organisationer implementerar HR analytics mer och mer. Inom organisationerna hoppas intervjupersonerna även på att HR analytics ska fortsätta utvecklas. Samt att fler ska lära sig använda det, som intervjuperson 5 säger i följande citat:

“Vi kommer aldrig kunna sluta jobba med det. Mina chefer säger att det är någonting vi kommer behöva satsa mycket mer på. Jag kommer troligtvis få kollegor i min grupp. För att vi ska kunna bredda och göra mer [...] Men också att vi behöver liksom bredda så att nästan alla jobbar lite med analytics på ett ännu bättre och vassare sätt.”

Intervjuperson 5 påstår att HR analytics kommer att fortsätta växa i företaget och kräver därför fler i teamet för att kunna göra mer. Därutöver behöver resterande i organisationen lära sig att arbeta med analytics på ett bättre sätt för att möta framtidens behov. Dessutom hoppas och tror intervjupersonerna på att prognosverktyg introduceras i organisationerna så att de får kapacitet att jobba med prediktiva analyser.

7. Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat utifrån de tre frågorna:

1. Hur arbetar HR-analytiker med HR analytics idag?
2. Vilka utmaningar anser HR-analytiker att HR analytics innebär för yrkespraktiken?
3. Vilka motiv finns det för att arbeta med HR analytics enligt HR-analytikerna?

7.1 HR analytics i yrkespraktiken

Gemensamt för intervjupersonerna är att deras arbete med HR analytics går ut på att ta fram och presentera olika nyckeltal för HR-partners, chefer, ledning eller andra som begär dem. All data för att kunna räkna ut dessa nyckeltal kommer de åt i olika system och databaser, men också medarbetarenkäter. Även om studien inte avser att analysera skillnaderna mellan sektorerna blev det ändå anmärkningsvärt vad de väljer att lägga fokus på. Intervjupersonerna från den offentliga sektorn arbetar mycket med stora nyckeltal och statistik, som till exempel sjukfrånvaro. Intervjupersonerna från den privata sektorn beaktar enkäter i stor mängd och riktar sig in på medarbetarnas välmående samt trivsel. Det kan bero på att organisationerna inom den offentliga sektorn är mer reglerade och de inom den privata sektorn har större frihet att välja vad som är viktigt för dem att undersöka. Som Belizón och Kieran (2021) beskriver beror utvecklingen av HR analytics, liksom legitimitetsprocessen, på organisationens egna kontext och förutsättningar. Det kan därmed ses som en förklaring till varför det finns vissa skillnader i intervjupersonernas upplevelser.

En annan likhet som identifierats i materialet är att alla intervjupersoner arbetar deskriptivt idag. Önskan om att kunna analysera prediktivt finns där, men ingen av intervjupersonerna anser sig ha möjlighet för att göra det just nu. Som Sesil (2014) nämner är prediktiv analys väldigt avancerad och det krävs mycket för att nå dit. Brist på system som kan prognostisera är en av anledningarna till att analyserna enbart görs på en deskriptiv nivå, med undantag för enklare framtidsspaningar. Som intervjuperson 4 berättar gör de framtidsspaningar idag i den mån de kan utan prognosverktyg, men att det blir lite av en gissning. Det ställer därmed stora krav på HR-analytikerns omdöme, när det saknas tillräckliga data och verktyg för att dra evidensbaserade slutsatser.

Margherita (2022) hävdar att utvecklingen av HR analytics beror på organisationens tekniska mognad och att övergången mellan deskriptiv analys till prediktiv analys blir framgångsrik när avancerade system implementeras. De flesta intervjupersoner menar att systemen de jobbar i är gamla och svåra att navigera i, vilket indikerar att organisationerna inte har den tekniska mognadsnivå som krävs än för att analysera prediktivt. Att intervjupersonerna saknar tillgång på prognosverktyg som kan möjliggöra prediktiv analys, kan tyda på att de har en utmaning i att uppnå teknisk legitimitet. Belizón och Kieran (2021) menar att organisationer inte kommer att investera i komplexa och dyra system förrän HR anses vara tekniskt kompetenta och i behov av det. Det bidrar till en komplex situation för

HR-analytikerna när de måste bevisa HR analytics värde samtidigt som de kämpar med tekniska begränsningar.

Oavsett intervjupersonernas arbetssätt är de överens om att HR analytics är viktigt, eftersom det bidrar till att bättre beslut fattas och att insatserna blir mer effektiva. Arora et al. (2021) tar likaså upp dessa fördelar i sin forskning med motiveringen att organisationer kan utforma anpassade strategier utifrån de behov som HR-data visar. När HR-analytiker kan framföra statistik och siffror som framstår som fakta gör det även HR-funktionen till en essentiell strategisk partner, vilket bidrar till trovärdighet för yrkespraktiken. Eriksson-Zetterquist et al. (2015) menar att om man passar in i ett sammanhang så blir man bekräftad. Det kan därför argumenteras att det blir lättare för HR-analytikerna att stärka sin legitimitet gentemot till exempel interna och externa partner som också arbetar med data.

7.2 Utmaningar för HR:s legitimitet

Emellertid visar resultaten att HR-funktionens legitimitet nästan enbart förstärks uppåt i organisationen. Även om det i många fall är medarbetarna ute i verksamheten som utgör den data som samlas in, samt är de som berörs av insatserna är det väldigt få som faktiskt vet när något mäts, eller har kompetens att förstå data. Intervjuperson 1 svarar bland annat nej på frågan om alla anställda är medvetna om att HR tar fram data och intervjuperson 4 berättar om hur medarbetare i största allmänhet knappt vet vad HR gör. Att HR-funktionen hamnar långt ifrån medarbetarna kan bero på dess utveckling till en mer strategisk part som inte längre förankrar sig i verksamheten på samma sätt som innan. Det kan förklaras genom Angrave et al. (2016) beskrivning av att HR analytics innebär ett stort fokus på att få strategiskt inflytande på ledningsnivå. Det kan därmed antas att det finns en risk att man tappar närvaron till medarbetarna under arbetet med HR analytics. Om det inte märkts av än, kommer det troligtvis vara en utmaning för HR i framtiden att vinna legitimitet neråt i organisationen samtidigt som de jobbar strategiskt med HR analytics. Eftersom HR-analytikerna har en specialistroll med fokus på data i organisationen lär det istället bli andra HR-praktiker som måste verka närmare medarbetarna för att upprätta trovärdighet.

Även om HR analytics kan bidra till legitimitet för HR-funktionen så kommer det vara en utmaning i att bemöta de motstridande förväntningarna att HR endast jobbar med mjuka värden. När HR inte är konform till förväntningarna skapas motstånd som enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2015) förklaras av att den sociala ordningen bryts genom att HR-funktionen gör något nytt jämfört med det man brukar. Flera av intervjupersonerna upplevde att de fick kämpa för att visa sitt värde och implementera HR analytics. Att förändra bilden av vad HR är utan att tappa trovärdighet kan vara utmanande i organisationer med tydliga strukturer. Det är något som den institutionella teorin bekräftar (Eriksson-Zetterquist et al., 2015).

Ännu en utmaning som varit återkommande i resultatet handlar om lagar och regler som styr och kontrollerar utvecklingen av arbetet med HR analytics. Lagar beskrivs som en klassisk

grund till konformitet, eftersom det är tvingande och något som alla organisationer på marknaden måste anpassa sig till. Eftersom arbetet med HR analytics berör personuppgifter är HR-praktikerna styrda av GDPR, vilket kan kopplas till tvingande isomorfism. GDPR begränsar HR:s yrkespraktik och ställer därför höga krav på omdöme och förmåga att förstå och tolka lagens bestämmelser. Anpassar inte HR sig efter GDPR, som samtliga intervjupersoner säger att de påverkas av, innebär det att funktionen förlorar legitimitet.

7.3 Motiv för att arbeta med HR analytics

Resultatet visar på flera motiv för att arbeta med HR analytics i organisationer, till exempel att det ökar trovärdigheten för HR-funktionen samt att HR-praktiker framstår som mer professionella när de arbetar evidensbaserat. Att arbeta med HR analytics kan även underlätta kommunikationen samt samarbetet inom verksamheten (Snell 2011). De visar sig genom hur exempelvis intervjuperson 3 berättar hur dennes roll är en brygga mellan olika avdelningar. Vidare beskriver intervjuperson 4 att andra i organisationen ofta ser HR som något fluffigt, och att deras kommunikation är annorlunda idag när de kan tala med samma språk; siffror. Att samarbetet upplevs bättre från HR-analytikernas perspektiv kan förklaras genom imiterande isomorfism, då det belönar sig att anpassa sig och bli konform med hur andra arbetar, och på så sätt kunna ta del av det gemensamma språket (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Eftersom vissa andra funktioner redan arbetar med data och analytics, är det ett sätt för HR att vinna legitimitet och bli accepterade genom att inkorporera det i sin egen funktion.

Intervjuperson 1 nämner även att kommunikationen och samarbetet mellan HR och fackförbund kan förbättras tack vare HR analytics, vilket ytterligare stärker HR:s status som en erkänd funktion. Dock visar resultatet att det kan finnas motståndare som inte vill acceptera HR analytics som fakta. Normen är att HR arbetar relationellt med människor och inte med siffror, vilket kan vara orsaken till att deras data inte alltid blir accepterade av mottagarna. För att det ska bli en norm för HR att arbeta datadrivet krävs det därför att förståelsen för HR analytics sprids ut i hela organisationen.

I resultatet presenteras även hur utvecklingen kan underlättas och utmaningarna som nämnts kan bemötas. Enligt Belizón och Kieran (2021) är det en stödjande faktor i implementeringsprocessen för att skapa legitimitet. Det komplexa med spridningen är dock att resterande inom organisationen också måste besitta kompetens för att förstå värdet av HR analytics. Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2015) är det en förutsättning för att funktionen och konceptet ska kunna ses som trovärdigt och legitimt. I en tid av digitalisering är det därmed av stor vikt att alla individer inom organisationen håller sig uppdaterade och är öppna för förändring, inte bara nyckelpersoner med intresse för HR analytics. Enligt forskning av Belizón och Kieran (2021) är det dessutom smidigare att implementera HR analytics i redan tekniskt moderna organisationer. Det kan förklaras genom institutionell teori, och att organisationer på fältet befinner sig i en ständig process mellan stabilitet och förändring (Eriksson-Zetterquist et al, 2015). Individerna i tekniskt moderna organisationer kan antas vara vana vid ständig förändring och är därmed mer positivt inställda till att integrera och

institutionalisera nya trender och koncept, jämfört med andra organisationer som präglas mer av stabilitet där förändring är sällsynt.

Intervjupersonernas upplevelse av HR analytics utveckling i framtiden är att det kommer att växa och bli normativt på arbetsmarknaden. Elrehail (2023) menar att arbetet med HR analytics kommer att vara avgörande i framtiden för att anpassa sig till digitala förändringar och erhålla konkurrensfördelar på arbetsmarknaden. Institutionell teori framhåller också betydelsen av att organisationer måste vara anpassningsbara för att kunna erhålla och upprätthålla legitimitet (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Därmed kan det antas att organisationer kommer att behöva inställa sig i ledet och implementera HR analytics för att inte gå miste om sin legitimitet.

Dock kan det inte bortses från att det finns delade meningar på forskningsfältet och några är kritiska till HR analytics. Bland andra menar Rasmussen och Ulrich (2015) att det är begränsat med forskning som visar på faktiska effekter av HR analytics och att det istället är stort fokus på dess potential. Rasmussen och Ulrich (2015) nämner även att HR analytics måste integreras med övriga funktioner för att vara framgångsrikt, men enligt intervjupersonernas beskrivningar är det en utmaning som redan tacklats. Det bekräftar exempelvis intervjuperson 3 genom att berätta hur samarbetet mellan HR och ekonomi blivit bättre genom HR analytics. Även intervjuperson 5 berättar att de arbetat för att integrera all data och rapporter från olika funktioner i ett system. Trots de utmaningar som HR analytics medför visar en del forskning och teori vara i linje med det som intervjupersonerna tror kommer ske inom området i framtiden - att HR analytics är här för att stanna.

7.4 Slutsats

Utifrån studiens fynd dras slutsatsen att HR analytics bidrar till att HR-funktionen både vinner legitimitet, men även erhåller flertalet utmaningar för att upprätthålla det. Enligt intervjupersonernas beskrivningar verkar de vara väldigt medvetna om att HR analytics inte bara är en dans på rosor. De säger att samtidigt som datadrivet HR-arbete underlättar exempelvis beslut och insatser så uppkommer det även nya utmaningar som måste tacklas för att kunna framstå som legitima.

Genom att HR kan framföra siffror samt statistik som fakta är de konforma till den digitala utvecklingen och funktionens trovärdighet ökar. Därutöver upplevs HR-praktikerna som mer professionella i sitt arbete när de tar utgångspunkt i data, som andra avdelningar gör, och kan på ett enklare sätt göra sina röster hörda. Emellertid leder arbetet med HR analytics till att HR inte är konform till de förväntningar som den övriga organisationen har på funktionen, eftersom de flesta inte förväntar sig att HR arbetar med analytics. Denna normbrytning har i vissa av intervjupersonernas fall skapat stor förvirring hos flera chefer som handlar om att de inte längre vet var de hittar nyckeltalen. Det kan bero på att många inte ännu har erkänt dataanalyser vara en del av HR-funktionens yrkespraktik och det i sin tur skapar oordning. Samtidigt råder det fortfarande mycket okunskaper om HR analytics där den övriga

organisationen saknar förståelse för arbetet. På grund av att HR analytics är långt ifrån det operativa kommer det framförallt ta längre tid för medarbetarna ute i verksamheten att förstå samt acceptera HR-funktionens transformering.

Till följd av att HR analytics inte har institutionaliserats på organisationsfälten erhåller HR-funktionen inte några tekniska förutsättningar för att kunna utveckla analyserna till en prediktiv nivå. Det krävs att HR påvisar värdet av HR analytics innan moderna system implementeras. Först då kommer organisationen att vara mogen för att predicera. Hur det datadrivna HR-arbetet utvecklas och i vilken utsträckning det blir accepterat beror alltså på organisationens kontext och tekniska förutsättningar. Ett skäl för att HR analytics först vinner legitimitet hos andra funktioner som också är datadrivna kan vara för att man enligt institutionell teori belönar varandra för att vara lika.

HR-yrkespraktikens utmaningar i att upprätthålla legitimitet finns onekligen där och kommer det vara otroligt spännande, speciellt som snart nyexaminerade HR-studenter, att se hur förutsättningarna förändras i framtiden. Det kommer även bli mycket intressant att följa hur yrkespraktiken för HR-funktionen förändras i takt med att man navigerar i den tekniska utvecklingen.

8. Referenser

8.1 Litteratur

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2016). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne & P. Svensson (Red), *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl., s. 19-21). Stockholm: Liber AB.
- Allwood, C. M. & Erikson, M. G. (2021). *Grundläggande vetenskapsteori - för psykologi och andra beteendevetenskaper* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB.
- Becker, B., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Stockholm: Liber AB.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1991). Introduction. In W.W. Powell & P.J Dimaggio (Red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. (1-38) Chicago: University of Chicago Press
- Eriksson-Zetterquist, U., Styhre, A. & Kalling, T. (2015). *Organisation och organisering* (4 uppl.). Stockholm: Liber AB:
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2020). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I A. Fejes & R. Thornberg (Red), *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl., s. 16-42). Stockholm: Liber AB.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York: Psychology Press.
- Jepperson, R.L (1991) Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W.W Powell & P.J Dimaggio (Red.) *The new institutionalism in organizational analysis* (142-164) Chicago: The university of Chicago press
- Meyer, J. W. & Scott, W.R. (1983). *Organizations and environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.

Scott, W. R. (2014) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sesil, J. C. (2014) *Applying Advanced Analytics to HR Management Decisions: Methods for selection, developing incentives, and improving collaboration*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Small, M. L. & Calarco, J. M. (2022). *Qualitative Literacy: A Guide to Evaluating Ethnographic and Interview Research*. Oakland, CA: University of California Press.

Thornberg, R. & Fejes, A. (2020). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I A. Fejes & R. Thornberg (Red), *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl., s. 273-293). Stockholm: Liber AB.

8.2 Artiklar

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. DOI: 10.1111/1748-8583.12090

Arora, M., Prakash, A., Mittal, A. & Singh, S. (2021) HR Analytics and Artificial Intelligence – Transforming Human Resource Management. *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA): IEEE*. DOI: 10.1109/DASA53625.2021.9682325

Bassi, L. (2011). Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14– 18.

Belizón, M.J. & Kieran, S. (2021). Human resource analytics: A legitimacy process. *Human resource management Journal*, 32(3), 603-630. DOI: 10.1111/1748-8583.12417

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2005) Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *HR. Human Resource Planning*; New York, 28(2), 17-26.

Deephouse, D.L. & Suchman, M (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49-77. DOI: 10.4135/9781849200387

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. DOI: 10.2307/2095101

- Elrehail, H. (2023). HR Analytics and Future of Work: A Systematic Literature Review. *International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)*, 1–5. DOI: 10.1109/ICBATS57792.2023.10111370
- Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(6), 4-13. DOI: 10.1108/02756661111180087
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1-13. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2020.100795
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2016). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3- 26. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699
- Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 687-698. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.01.052
- Parmar, G. (2020) Role of Descriptive, Predictive and Prescriptive Data Analytics in HR: A Deep Insight into Talent Management. *International Research Journal*, 14(2), 5-9.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.
- Smith, I. (2005) Achieving readiness for organisational change, *Library Management*, 26(6/7), 408-4012. DOI: 10.1108/01435120510623764
- Snell, A. (2011). Developing talent intelligence to boost business performance. *Strategic HR Review*, 10(2), 12- 17. DOI: 10.1108/14754391111108301
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. DOI:10.1016/j.hrmmr.2015.01.003
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2015.01.004

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.
DOI: 10.1108/JOEPP-03-2017-0022

8.3 Webbällor

Ekstedt, L. (5 februari 2015) Mjuka värden- trend inom HR. Vision. Hämtad 4 januari 2024.
<https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2015/nr-1/mjuka-varden---trend-inom-hr/>

Globalization Partners. (17 maj 2022). *Data är det nya guld*: Värde av HR Analytics och rapporter. Hämtad 14 november 2023.
<https://www.globalization-partners.com/sv/blog/data-is-the-new-gold-the-value-of-hr-analytics-and-reports/#gref>

Good Tape. (u.å.) *About*. Hämtad 28 november 2023.
<https://goodtape.io/about>

Sköldenberg, G. (17 november 2023). *Revolutionen är redan här – kom igång med HR analytics*. Simployer. Hämtad 14 november 2023.
<https://www.simployer.se/artiklar/revolutionen-ar-redan-har-kom-igang-med-hr-analytics/>

9. Bilagor

9.1 Informerat samtycke

Vårt syfte med intervjun är att undersöka HR analytics och vilka effekter det kan ha för organisationen, utifrån HR-analytikers uppfattningar.

Precis som ni har tackat ja till denna studie har ni också rätten att senare tacka nej. Ni har också rätt att avbryta intervjun eller välja att inte svara på enskilda frågor. Om ni vill avbryta ert deltagande efter intervjutillfället kan ni höra av er till oss enligt kontaktuppgifterna nedan när som helst fram till den 8 januari 2024 då uppsatsen lämnas in.

I samband med studien kommer vi att spela in och transkribera vår intervju. Vi förhåller oss till riktlinjer satt av svensk och europeisk lag och kommer därför att behandla informationen med sekretess. Vi kommer ej att dela med oss av råmaterialet samt kommer efter en rimlig tid radera råmaterialet. Ni kommer också att vara anonymiserade under hela processen, med anledning av att vi anser att det inte bidrar till uppsatsen eller syftet att berätta mer. Informationen som framkommer under intervjun kommer att bearbetas till empiriskt material, som studiens slutsatser och analys sedan bygger på. Om det finns frågor om vår informationshantering eller önskemål från er sida kan ni höra av er till oss enligt kontaktuppgifterna nedan.

När vår studie är färdiggjord kommer ni att få ta del av studien, som lämnas in den 8 januari 2024.

Du kan nå oss på:

Ellen Brobeck

el4684br-s@student.lu.se

0735426574

Louise Andersson

lo3575an-s@student.lu.se

0733875935

Handledare: Bertil Rolandsson

bertil.rolandsson@soc.lu.se

Jag har läst och ger mitt samtycke*

9.2 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Vill du berätta lite om dig själv och din roll på arbetsplatsen?
- Hur kom du in på HR analytics? (utbildningsbakgrund?)
- Hur ser en vanlig dag ut på jobbet för dig?

Arbete med HR analytics

- Vad är HR analytics enligt dig?
- Genom din uppfattning som HR-analytiker, tycker du HR analytics är viktigt och i så fall varför?
- **Hur arbetar du med HR analytics?**
- Vilken typ av data samlar ni in? Varför dessa områden? (parametrar/KPI)
- Vilka parametrar/ KPI:er mäter ni?
- I vilka sammanhang nyttjar ni datan? (historiskt eller prediktivt?)
- Vilka system/ verktyg använder ni för att samla in och sortera data? Hur upplever du systemet (svårt, lätt?) beskriv verktyget
- På vilket sätt använder ni HR analytics som beslutsunderlag?

Utmaningar med datahantering och verktyget

- **Vilka utmaningar/begränsningar ser du med HR analytics?**
- Kan du ge exempel på vad det kan vara i din egen användning?
- **Hur gör ni för att hantera datan på ett säkert sätt?**
- Vilka är dessa juridiska/etiska riktlinjerna jobbar efter ni jobbar efter och hur?
- **Uppfattar du att det finns några risker eller utmaningar med att mäta och utvärdera data, exempelvis medarbetares prestationer?**

Relation till övriga organisationen

- **Hur ser din arbetsgrupp ut?**
- Är det fler som jobbar med HR analytics i din arbetsgrupp? (kön, ålder, utbildningsbakgrund, yrkesområden)
- Hur har HR analytics påverkat samarbetet i övriga HR- gruppen?
- Hur såg arbetet ut på HR-funktionen innan ni började arbeta med HR analytics? Vad och hur? (samlade in data?, något helt annat ni jobbar med nu?)
- **Har er relation eller trovärdighet som strategisk partner påverkats av att arbeta med HR analytics?** (legitimitet) Upplever ni att ni framstår som mer trovärdiga, isåfall hur?
- Har ni sett någon effekt/ utveckling på beslutsfattandet och insatser i organisationen sedan ni började arbeta med det?
- **Har ni fått kritik för användningen av dessa verktyg? Hur har ni hanterat det isf? Extern kritik eller också inom organisationen/gruppen?**

Nu och framtid

- Hur länge har ni på ert företag jobbat med HR analytics?
- Vad tyckte du var mest utmanande med att gå in i HR analytics jämfört med tidigare roll?
- Hur ser ni på HR analytics för er HR avdelnings framtid? (planer, utvecklingsmöjligheter etc?)
- **Tror ni att HR analytics kommer att vara en ökande trend i framtiden?** varför isåfall?
- Hur upplever du företagets förmåga att följa med i trender och förändras i takt med till exempel digital utveckling? Eller är det svårt att implementera förändring?

Avslutande frågor

- Utifrån studiens syfte, finns det något du tycker vi glömt att fråga om eller som du skulle vilja utveckla vidare?
- Om det skulle dyka upp eventuella följdfrågor som vi missat under intervjun, är det i så fall okej att vi återkommer till dig med dessa?