

Kandidatnummer: 40

Emnekode: HRA3100

Emnenavn: HR Analyse og Forretningsutvikling

Innleveringsdato: 11.04.2025

Antall ord: 5574

Individuell hjemmeeksamen



Høyskolen Kristiania

Semester: Vår 2025

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

Innholdsfortegnelse

Oppgave 1.....	2
<i>Oppgave 1.1: Lag hypoteser.....</i>	<i>2</i>
<i>Oppgave 1.2: Analyser data</i>	<i>3</i>
a) GDPR.....	3
b) Analyser	4
<i>Oppgave 1.3: Beregne kostnader knyttet til sykefravær</i>	<i>8</i>
a) Beregne kostnad + b) Estimer gevinst	8
<i>Oppgave 1.4: Plan for tiltak</i>	<i>9</i>
<i>Oppgave 1.5: Presentasjon til ledergruppen.....</i>	<i>10</i>
Oppgave 2: Forretningsutvikling	16
<i>Innledning</i>	<i>16</i>
<i>8-stegs HRA-modellen</i>	<i>16</i>
Del 1 – steg 1 og 2	17
Del 2 – steg 3 til 6.....	19
Del 3 – steg 7 og 8	22
<i>Avslutning.....</i>	<i>24</i>
Litteratur:.....	25

Oppgave 1

Oppgave 1.1: Lag hypoteser

Advokatselskapet Lund & Partners står ovenfor en rekke utfordringer med lav faktureringsgrad, økende sykefravær og konkurranse om de beste juss-studentene. For å utarbeide hypoteser ville jeg først startet med å forstå virksomheten gjennom samtaler med ansatte som har lang ansiennitet, prosjekt-sponsor og HR-avdelingen (Guenole et al., 2017). I disse samtalene ville jeg fokusert på åpne spørsmål, for å ikke legge føringer og for at fokuset skal være på deres opplevelse av bedriften. Grunnen for at jeg ville snakket med disse nøkkelpersonene er også for å skape eierskap og forankring til prosjektet, samt at de er personlig involvert allerede tidlig i prosessen (Guenole et al., 2017). Det finnes flere ulike stakeholders man kan kontakte både før og under et analyseprosjekt. Videre kan man også kontakte en dataanalytiker i bedriften eller noen i regnskapsavdelingen for ytterligere hjelp med analysen som kommer på et senere tidspunkt (Alsvik, 2025).

Før jeg setter i gang med selve hypoteseutformingen vil jeg utforme en problemstilling i samarbeid med nøkkelpersonene som jeg nevnte tidligere. Dette for å være sikker på at jeg har forstått essensen av bedriften og virksomhetens mål (Guenole et al., 2017). Målet for problemstillingen er at den skal være tydelig og konkret da dette vil føre til mer konkrete hypoteser som igjen fører til et tydelig mål for prosjektet. Videre ville jeg snakket med prosjekt-sponsor og andre nøkkelpersoner hvor jeg spør de åpne spørsmål som kan lede til en hypotese på den gitte problemstillingen (Guenole et al., 2017). Eksempel på spørsmål:

- «Hva tror du er årsaken til høyt sykefravær/lav faktureringsgrad?»
 - «Hvilke faktorer tror du påvirker disse utfordringene?»
- «Har du sett noen mønstre eller tendenser over tid?»
 - «Er det noen endringer (internt i bedriften eller eksternt) som kan ha hatt betydning for utviklingen?»
- «Har du/dere prøvd ut noen tiltak før? Hvordan var evt. effekten av disse?»

Spørsmålene er valgt ut for å avdekke bakenforliggende årsaker som kanskje ikke alltid er synlig i data, skape en bred forankring for prosjektet ved å involvere nøkkelpersoner, sikre flere perspektiver og for å prøve å identifisere hvilke data som kan være interessant for analysen senere (Guenole et al., 2017).

Når jeg har samlet inn denne informasjonen ville jeg startet med å skrive ned noen mulige hypoteser. Her ville jeg jobbet tett med ledergruppen, mellomledere og prosjekt-sponsor for å sikre involvering og at jeg, som konsulent, har forstått utfordringen. Om nøkkelpersonene kommer med for eksempel seks egne hypoteser ville jeg skaffet meg oversikt over disse. Finnes det noen felles tema? Er det noen av hypotesene som går på noe av det samme? Er det mulig å teste hypotesene? Dette kan bidra til at hypotesene blir bedre og at virksomheten får en god analyse som kan bidra til verdi. En god hypotese er konkret, tydelig og mulig å teste (Guenole et al., 2017).

Oppgave 1.2: Analyser data

a) GDPR.

GDPR (General Data Protection Regulation) er EUs personvernforordning som skal beskytte enkeltpersoners personopplysninger. Den gir regler for hvordan virksomheter samler inn, lagrer, bruker og deler persondata, og skal sikre individets rett til personvern og kontroll over egne opplysninger (Datatilsynet, 2018). GDPR er helt sentralt i arbeidet med HR-analyser, da det stiller strenge krav til hvordan personopplysninger behandles (Kvalsvik, 2025). Ansatte har rett til innsyn i egne data, inkludert interne vurderinger, grunnlag for bonusberegninger, referat fra referansesamtaler og fritekstfelter. Virksomheter er forpliktet til å informere de ansatte om hvordan deres personopplysninger behandles, hvor lenge opplysningene lagres og hva de brukes til. Dersom en virksomhet ønsker å beholde personopplysninger lenger enn det som er angitt i personvernerklæringen, må dette begrunnes særskilt, og denne begrunnelsen må være på plass før utvidet lagring finner sted. Det er også svært strenge regler for hvilke koblinger som kan gjøres på individnivå, spesielt når det gjelder sensitive personopplysninger (Kvalsvik, 2025). Sensitive personopplysninger er opplysninger som gjelder rase eller etnisk opprinnelse, politisk oppfatning, religiøs tro, filosofisk overbevisning, fagforeningsmedlemskap, genetiske data, biometriske opplysninger brukt for identifikasjon, helseopplysninger, samt informasjon om seksuelle forhold eller seksuell legning (Datatilsynet, 2025; Kvalsvik, 2025).

I datasettet vi har fått utdelt er det ingen navn eller andre personopplysninger, men det inneholder AnsattID. AnsattID regnes som en indirekte personopplysning, ettersom den kan knyttes til en identifiserbar person gjennom interne systemer i virksomheten (Datatilsynet, 2025). I forbindelse med denne analysen og datasettet ville jeg derfor fjernet AnsattID

umiddelbart etter at nødvendige datakoblinger var gjennomført for å ivareta personvernet. Datasettet inneholder informasjon om korttidsfravær og dette regnes som en sensitiv personopplysning (jf. helseopplysninger), det er derfor veldig viktig at AnsattID ikke er til stede lenger enn nødvendig (Datatilsynet, 2025; Kvalsvik, 2025). Ved å fjerne AnsattID så fort man har satt sammen datasettene vil datasettet være i henhold til GDPR. En forutsetning for hele analysen og datasettet er at alle ansatte har samtykket til en intern personvernerklæring (L&P har tydelig dokumentasjon på hvordan data brukes, hvor lenge data lagres og ansatte er informert), og at øvrig data i datasettet er innenfor reglementet (Datatilsynet, 2025).

b) Analyser

I denne oppgaven viser og beskriver jeg hvordan og hvorfor jeg har analysert de ulike hypotesene. Jeg kommer til å referere til hypotesene som «H1, H2...» og jeg legger derfor ved en kort oversikt her av hvordan de ulike hypotesene er forkortet.

H1: Det er noe i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes faktureringsgrad

H2: Studiested påvirker ansattes faktureringsgrad

H3: Det er noe i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes korttidsfravær

H4: Det er forskjell i korttidsfravær på tvers av aldersgrupper

Videre har jeg valgt å analysere H1 og H3 ved hjelp av en multippel regresjonsanalyse, og H2 og H4 via pivottabell. Jeg forklarer til slutt hvorfor jeg har valgt disse metodene.

H1: Det er noe i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes faktureringsgrad

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	SAMMENDRAG (UTDATA)									
2										
3	Regresjonsstatistikk									
4	Multippel R	0,72								
5	R-kvadrat	0,52								
6	Justert R-kvadrat	0,52								
7	Standardfeil	0,45								
8	Observasjoner	967								
9										
10	Variansanalyse									
11		fg	SK	GK	F	Signifikans-F				
12	Regresjon	5	214,638789	42,9277577	211,873656	0 %				
13	Residualer	961	194,708374	0,20261017						
14	Totalt	966	409,347163							
15										
16		Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi	Nederste 95%	Øverste 95%	Nedre 95,0%	Øverste 95,0%	
17	Skjæringspunkt	0,73	0,13	5,46	0,00	0,47	1,00	0,47	1,00	
18	Engasjement	0,31	0,02	12,36	0,00	0,26	0,36	0,26	0,36	
19	Kompetanseutvikling	0,33	0,03	10,94	0,00	0,27	0,39	0,27	0,39	
20	Sosialt miljø	0,07	0,03	2,44	0,01	0,01	0,13	0,01	0,13	
21	Nærmeste leder	0,13	0,02	5,31	0,00	0,08	0,17	0,08	0,17	
22	Stress	0,00	0,02	-0,02	0,99	-0,03	0,03	-0,03	0,03	
23										
24										

Konklusjon H1: Ja, noe i arbeidsmiljøet påvirker faktureringsgrad.

Engasjement og kompetanseutvikling utpeker seg ved at de har en høy og positiv koeffisient. Dette betyr at dersom engasjement øker med 1 vil dette øke faktureringsgraden med 0,31. Kompetanseutvikling har lignende tall og dersom man øker kompetanseutviklingen med 1 vil dette øke faktureringsgraden med 0,33. Stress har en P-verdi på 0,99 noe som indikerer at denne faktoren ikke har noe forklaringsverdi opp mot faktureringsgrad. R-kvadrat er 0,52=52% noe som betyr at modellen har god forklaringskraft. Videre er multippel R er 0,72 som betyr at det er sterke positive sammenhenger. Signifikans-F er på 0% som betyr at modellen er signifikant og man kan derfor stole på resultatene (Alsvik, 2025).

H2: Studiested påvirker ansattes faktureringsgrad

3	Radetiketter	Gjennomsnitt av Faktureringsgrad
4	Universitetet i Tromsø	4,53
5	Universitetet i Bergen	4,05
6	Studiested i utlandet	3,96
7	Universitetet i Oslo	3,62
8	Totalsum	3,97

Konklusjon H2: Ja, studiested påvirker ansattes faktureringsgrad.

Ansatte som har studert ved Universitetet i Tromsø (UiT) fakturerer mer enn ansatte som har studert ved øvrige studiesteder. Det er også en gradvis forskjell hvor ansatte som har

studert ved UiT, UiB og de som har studert i utlandet ligger på eller over gjennomsnittet. Ansatte som har studert ved UiO skiller seg ut ved å ha en gjennomsnittlig faktureringsgrad på 3,62 poeng noe som er 0,35 poeng under snittet.

H3: Det er noe i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes korttidsfravær

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	SAMMENDRAG (UTDATA)									
2										
3	Regresjonsstatistikk									
4	Multippel R	0,47								
5	R-kvadrat	0,22								
6	Justert R-kvadrat	0,22								
7	Standardfeil	2,12								
8	Observasjoner	967								
9										
10	Variansanalyse									
11		fg	SK	GK	F	Signifikans-F				
12	Regresjon	5	1232,1734	246,43468	54,7660846	0 %				
13	Residualer	961	4324,27714	4,49976809						
14	Totalt	966	5556,45054							
15										
16		Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi	Nederste 95%	Øverste 95%	Nedre 95,0%	Øverste 95,0%	
17	Skjæringspunkt	10,78	0,63	16,99	0,00	9,53	12,02	9,53	12,02	
18	Engasjement	0,36	0,12	3,08	0,00	0,13	0,59	0,13	0,59	
19	Kompetanseutvikling	-0,42	0,14	-2,98	0,00	-0,70	-0,14	-0,70	-0,14	
20	Sosialt miljø	-0,01	0,14	-0,08	0,94	-0,28	0,26	-0,28	0,26	
21	Nærmeste leder	0,35	0,11	3,11	0,00	0,13	0,57	0,13	0,57	
22	Stress	-1,13	0,07	-15,65	0,00	-1,27	-0,99	-1,27	-0,99	
23										

Konklusjon H3: Ja, det er flere faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes korttidsfravær.

Både stress og kompetanseutvikling har negativ koeffisient. Dette kan leses som at høyere score på disse vil lede til en senkning i fravær (Alsvik, 2025). En høyere score på stress betyr fravær av stress, mens en høy score på kompetanseutvikling betyr at de opplever eller gjennomfører kompetanseutvikling jevnlig. Begge disse aspektene fører derfor til lavere fravær og er verdt å merke seg. Engasjement og nærmeste leder er positive, dette betyr at mer engasjement og godt forhold til nærmeste leder fører til høyere sykefravær. Dette er ikke et svar man forventer og må sjekkes nøyere gjennom nye eller flere analyser for å konkludere. En mulig teori kan være at godt forhold til nærmeste leder og høyt engasjement fører til at ansatte opplever at det er trygt å holde seg hjemme ved sykdom. Sosialt miljø er ikke signifikant i denne multiple regresjons analysen, og gir derfor en indikasjon på at dette ikke nødvendigvis påvirker korttidsfraværet. Multippel-R er på 0,47 noe som indikerer at det er en moderat positiv sammenheng, og dette er akseptabelt. R-kvadrat er 0,22 noe som betyr at 22% av variasjonen forklares. Dette er akseptabelt i denne analysen, men betyr at modellen har lav

til moderat forklaringskraft. Signifikans-F er også i denne analysen på 0% som betyr at modellen er signifikant og man kan derfor stole på resultatene (Alsvik, 2025).

H4: Det er forskjell i korttidsfravær på tvers av aldersgrupper

13	Radetiketter	Gjennomsnitt av Sykefravær
14	Under 30 år	7,22
15	Over 60 år	6,72
16	50 til 60 år	6,24
17	40 til 50 år	6,21
18	30 til 40 år	6,14
19	Totalsum	6,50

Konklusjon H4: Ja, det er forskjell i korttidsfraværet på tvers av aldersgrupper.

Både ansatte under 30 år og ansatte over 60 år har høyere sykefravær enn øvrige aldersgrupper. Dette kan skyldes ulike faktorer, men en pivottabell viser i hovedsak ulikheter mellom gruppene og svarer direkte på H4.

Hvorfor multipl regressjonsanalyse? For å teste H1 og H3 har jeg valgt å benytte en multipl regressjonsanalyse for å undersøke sammenhenger mellom flere uavhengige variabler (arbeidsmiljø faktorer: engasjement, kompetanseutvikling, sosialt miljø, forhold til nærmeste leder og stress) og en avhengig variabel (faktureringsgrad/korttidsfravær). Dette er en metode som ofte brukes når målet er å identifisere hvilke faktorer som har signifikant innvirkning på en gitt utfordring (Alsvik, 2025). Multipl regressjonsanalyse gir mulighet til å vurdere effekten av hver enkelt variabel samtidig som man kontrollerer for påvirkningen fra de andre variablene. Dette gir et mer nyansert og presist bilde av hvilke variabler som faktisk har betydning, og styrker dermed grunnlaget for beslutningstaking (Alsvik, 2025).

Hvorfor pivot? For å undersøke H2 og H4 utarbeidet jeg en pivottabell. Denne metoden ble valgt fordi den gir en oversiktlig og sammenlignbar framstilling av gjennomsnittlig faktureringsgrad fordelt på ulike studiesteder på H2. For H4 gir den en gjennomsnittlig framstilling av korttidsfraværet mellom ulike aldersgrupper. Ved å gruppere data etter studiested/aldergrupper og den gjennomsnittlige faktureringsgraden/fravær, kan man enkelt identifisere mønstre og eventuelle forskjeller mellom gruppene. Pivottabeller er effektive når man skal få oversikt og se på forskjeller mellom grupper opp mot en kvantitativ variabel som faktureringsgrad og korttidsfravær (Alsvik, 2025). Generelt egner pivottabeller

seg godt som et første steg i en analyse for å vurdere om det er grunnlag for videre strategisk testing og mer avanserte metoder (Alsvik, 2025).

Oppgave 1.3: Beregne kostnader knyttet til sykefravær

a) Beregne kostnad + b) Estimer gevinst

For å gjøre oppgaven mer oversiktlig har jeg valgt å svare på begge deloppgavene i én samlet fremstilling. Jeg tok utgangspunkt i tallene fra tabellen og fylte inn dataene for ansatte under 30 år i kolonnen «under 30 år». Deretter kopierte jeg de samme tallene til den andre kolonnen, men justerte korttidsfraværet til 6,5 %. På den måten kunne jeg både beregne de faktiske kostnadene ved dagens fravær og estimere hvor mye selskapet kan spare dersom de ansatte under 30 år får det samme fraværsnivået som dem over 30 år. Skjerm bilde av utregningene ligger under.

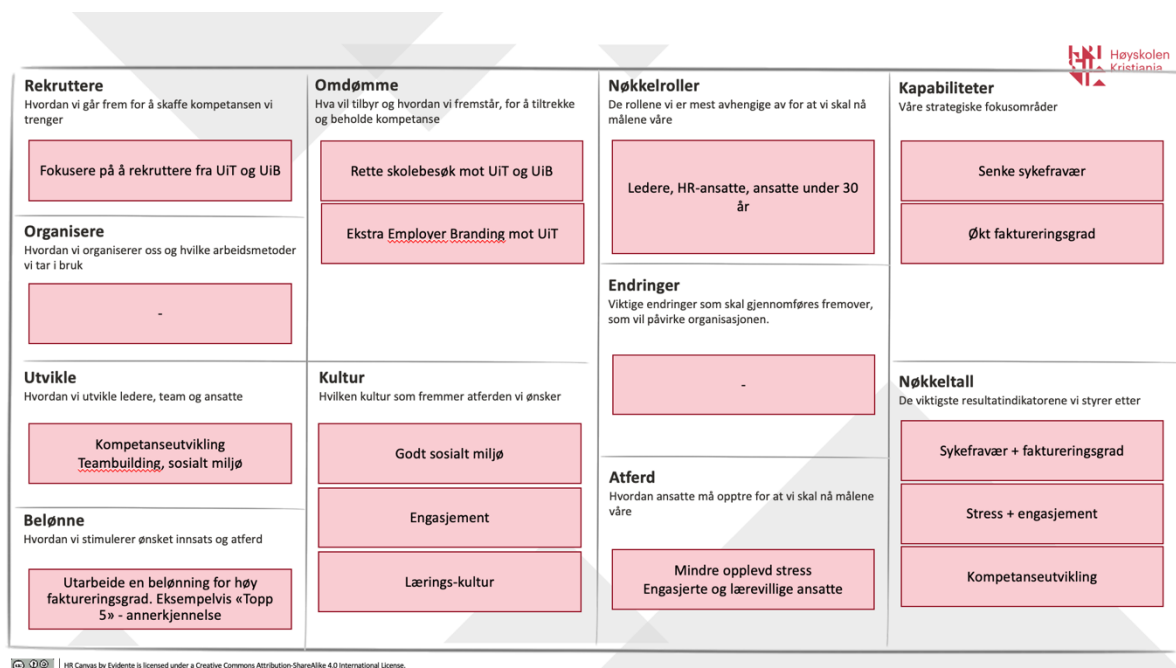
Kostandene for dagens fravær for de ansatte under 30 år er 88 873 344kr årlig. Dersom fraværet senkes til 6,5% vil den totale kostanden være 80 232 880kr årlig. Dette er en besparelse på 8 640 464kr.

8	Informasjon om rollen og nivået på fraværet		
9			
10	Generell informasjon		
11	Arbeidstimer per år	1 950	
12	Arbeidsdager per år	260	
13	Faktor sosiale kostnader (1 * X%) (økonomiavdelingen har denne faktoren)	1,8	
14	Faktoren som dere betaler til bemanningsbyrået (påslag på lønn som går til byrået)	1,6	
15			
16	Informasjon om rollene		
17	Antall ansatte	Under 30 år	Fravær 6,5%
18	Gjennomsnittslønn	214	214
19	Korttidsfravær	760 000	760 000
20	Hvor mange dager varer et gjennomsnittlig korttidsfravær?	7,2 %	6,5 %
21	Hvilke verdier (i NOK) "produserer" en person i løpet av et år? (om vanskelig kvantifiserbart bruker dere lønn + sosiale kostnader)	2,0	2,0
22	For hvor stor andel av korttidsfraværet blir det hentet inn vikar?	4 400 000	4 400 000
23	Hvor produktiv er en vikar, sammenlignet med en fast ansatt?	0 %	0 %
24			
25	Gjennomsnittlig lønnskostnad for de som er involverte i prosessen (typisk HR og ledere)		
26	Gjennomsnittslønn for involverte i å hente inn vikarer	0	
27	Hvor mange timer bruker en leder og HR på å leie inn og følge opp en vikar?	0	
28			
29	Totale lønnskostnader til ansatte per time, inkludert sosiale kostnader		
30	Rolle 1	702	
31	Rolle 2	702	
32	Person involvert i rekrutteringsprosessen	0	
33			

71	Kostander knyttet til korttidsfravær		
72			
73		Under 30 år	Fravær 6,5%
74	Tapte lønnskostnader	21 078 144	19 028 880
75	Tapte inntekter	67 795 200	61 204 000
76			
77	Kostnader knyttet til å betale for vikarer	0	0
78	Kostnader knyttet til administrasjon og oppfølging av vikarer	0	0
79			
80	Verdi skapt av vikarer	0	0
81			
82	Sum	88 873 344	80 232 880

			Besparelse:
	88 873 344	80 232 880	=B82-C82
			Besparelse:
	88 873 344	80 232 880	8 640 464

Oppgave 1.4: Plan for tiltak



Under kapabiliteter har jeg valgt å rette fokus mot å senke sykefraværet og øke faktureringsgraden da dette virket som viktige fokusområder for Lund & Partners. På bakgrunn av dette er noen nøkkeltall derfor sykefravær og faktureringsgrad. Det som påvirker kapabilitetene er arbeidsmiljøfaktorer som avdekket i analysen over (Kvalsvik, 2025). Derfor ønsker jeg å inkludere kompetanseutvikling, stress og engasjement i nøkkeltall. Dersom kompetanseutvikling er høy er fraværet lavere og faktureringsgraden høyere. Stress har ingen innvirkning på faktureringsgrad, men har stor innvirkning på sykefravær.

Nøkkelroller består av ansatte med særlig påvirkning mot målet vårt som ledere, ansatte under 30 år og HR-avdelingen (Kvalsvik, 2025). Ledere er viktige for og har innvirkning på arbeidsmiljøet, samt kjennskap til og relasjoner til ansatte, team og grupper. Videre består nøkkelroller av ansatte under 30 år, dette er fordi dette er gruppen med høyest fravær. HR-avdelingen i bedriften vil kunne legge til rette og utforme tiltak for å fremme godt arbeidsmiljø og er derfor viktige for strategiens suksess.

For å nå målene trenger vi også at de ansatte opplever mindre stress, er engasjerte og lærevillige. Jeg har derfor lagt dette under atferd. For å underbygge denne atferden trenger vi en kultur som fremmer læring, godt sosialt miljø og engasjement (Kvalsvik, 2025). I og med at Lund & Partners vil tiltrekke seg gode kandidater til fremtidige stillinger bør de fokusere på employer branding rettet mot UiT. Ansatte som har studert ved UiT og UiB har høyest faktureringsgrad og virksomhetens omdømme bør derfor være spesielt godt ved disse studiestedene. Når det kommer til rekruttering bør Lund & Partners rette oppmerksomheten bort fra UiO (fakturerer lavest) og mer mot UiB og UiT. Å tiltrekke kandidater fra disse universitetene vil på sikt øke faktureringsgraden.

Fremover bør fokuset på utvikling være kompetanseutvikling da det har positiv effekt på begge utfordringene som er analysert, samt teambuilding og sosialt miljø for å sikre gode vilkår for de ansatte. Dette kan også bidra til å beholde verdifulle ansatte ved at de trives på jobb. Til slutt bør Lund & Partners utarbeide en belønningsstruktur som gir gevinst for de som fakturerer høyt (Kvalsvik, 2025). Dette kan for eksempel gjøres via en annerkjennelse-ordning hvor de kårer en «topp 3»-liste for hver aldersgruppe en gang i kvartalet. Annerkjennelse for gode prestasjoner øker generelt trivsel og skaper et insentiv for å øke faktureringsgraden.

Oppgave 1.5: Presentasjon til ledergruppen

På grunn av ordtelling har jeg valgt å legge frem presentasjonen med korte begrunnelser. For mer informasjon om teori bak presentasjonen se oppgave 2 del 3 (side 22-23).

HVA TROR DU KORTTIDSFRAVÆRET FOR VÅRE ANSATTE UNDER 30 ÅR KOSTER OSS?



Her identifiserer jeg en «skurk» nemlig prisen på korttidsfraværet til ansatte under 30 år.

Hypotese: Der er forskjell i korttidsfravær på tvers av aldersgrupper

➤ Stemmer dette? JA!

KORTTIDSFRAVÆR

Hypotese: Det er noe i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes korttidsfravær.

➤ Stemmer dette? JA!

Hvilke faktorer i arbeidsmiljøet påvirker?

- Lavt stressnivå = mindre fravær
- Kompetanseutvikling = mindre fravær

Presenterer innsikt fra analysene på en enkel og kortfattet måte.

KORTTIDSFRAVÆR

Korttidsfraværet for ansatte under 30 år koster oss nesten **90M NOK i året!**

(og her kan vi spare inn mye!)

Forskjeller mellom aldergrupper:

Under 30 år = 7,2%

Over 60 år = 6,7%

40 til 50 år, 50 til 60 år = 6,2%

30 til 40 år = 6,1%

Gjennomsnitt = 6,5%

Ved å senke fraværet for ansatte under 30 år til gjennomsnittet kan vi spare inn nærmere **9M NOK per år fremover!**

«Skurken» kan overvinnes av helten: senke korttidsfraværet til aldersgruppen ansatte under 30 år.

FAKTURERINGSGRAD

Hypotese: Det er noe i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes faktureringsgrad.

➤ Stemmer dette? JA!

- Hvilke faktorer i arbeidsmiljøet påvirker?
 - Kompetanseutvikling = høyere faktureringsgrad
 - Høyt engasjement = høyere faktureringsgrad
 - Godt sosialt miljø = høyere faktureringsgrad

Presenterer mer innsikt fra analysen på en enkel og forståelig måte.

FAKTURERINGSGRAD OPP MOT STUDIESTED

- UiT og UiB studenter fakturere høyest
- UiO studenter fakturerer lavest

3	Radetiketter	Gjennomsnitt av Faktureringsgrad
4	Universitetet i Tromsø	4,53
5	Universitetet i Bergen	4,05
6	Studiested i utlandet	3,96
7	Universitetet i Oslo	3,62
8	Totalsum	3,97

Viser til mer innsikt fra analysen som påvirker faktureringsgrad. Skurken vil her være, dog i overført betydning, employer branding som per nå rettes mot UiO.

SÅ, HVA KAN
VI GJØRE
MED DENNE
INNSIKTEN?



Stiller retoriske spørsmål for å holde interessen til stakeholders.

KORTTIDSFRAVÆR

Hvilke faktorer i arbeidsmiljøet påvirker?

- Kompetanseutvikling = mindre fravær
- Lavt stressnivå = mindre fravær

Anbefalt tiltak:

- Kompetanseutvikling
- Stressmestringskurs

Presenterer løsningen/helten for å «fikse» korttidsfraværet.

FAKTURERINGSGRAD

Hvilke faktorer i arbeidsmiljøet påvirker?

- Kompetanseutvikling = høyere faktureringsgrad
- Høyt engasjement = høyere faktureringsgrad
- Godt sosialt miljø = høyere faktureringsgrad

Anbefalt tiltak:

- Kompetanseutvikling
- Sosiale aktiviteter
- Teambuilding
- Rette Employer Branding mot UiT og UiB

Presenterer løsningen/helten for å øke faktureringsgrad.



ANBEFALTE TILTAK

- Kompetanseutvikling
- Stressmestringskurs
- Fokus på Teambuilding
- Rette Employer Branding mot UiT og UiB

Konkrete, enkle og relativt få løsninger. Så skal personen som presenterer si «Men om vi bare skal velge 1 tiltak i dag...» før den går videre til neste slide.

KOMPETANSEUTVIKLING PÅVIRKER BÅDE FRAVÆR OG FAKTURERING

Investering i kompetanse lønner seg!



Enkel, konsis løsning som får frem budskapet. Kompetanseutvikling er «det eneste» som påvirker både korttidsfravær og faktureringsgrad. «To fluer i en smekk».

Oppgave 2: Forretningsutvikling

Innledning

Hva er HR-analyse? HR-analyse handler om å bruke data for å forstå hvordan mennesker, prosesser og systemer påvirker organisasjonens resultater (Ferrar & Green, 2021). Gjennom bruk av både kvalitative og kvantitative metoder analyseres data fra HR-området for å gi innsikt som kan støtte virksomheten, ledere og medarbeidere i å ta mer kunnskapsbaserte beslutninger. Målet er å skape innsikt som bidrar til bedre måloppnåelse og utvikling i virksomheten (Ferrar & Green, 2021; Kvalsvik, 2025).

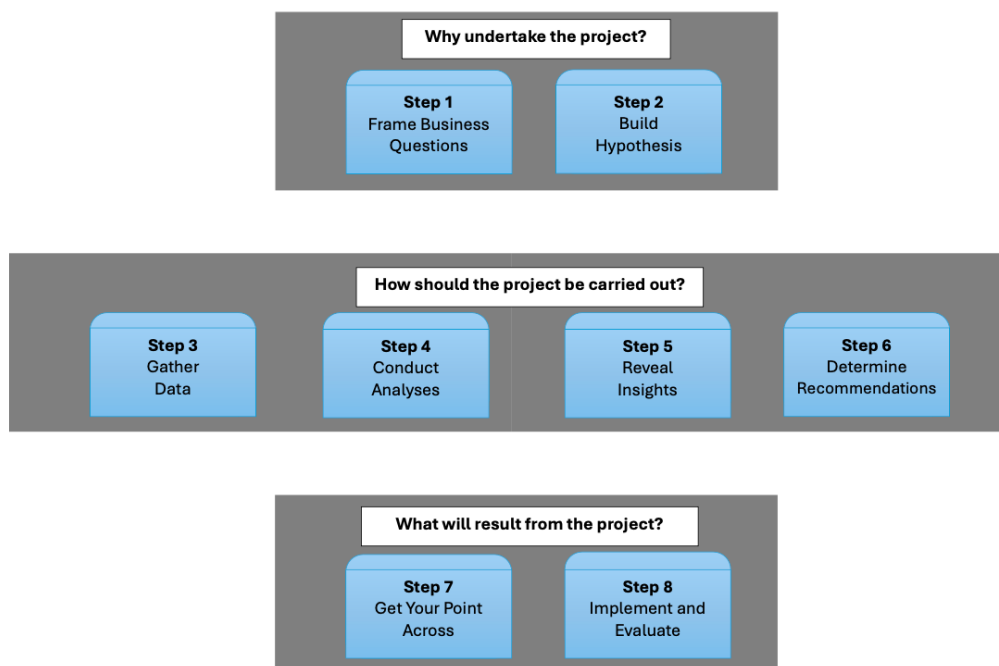
I dagens arbeidsliv står virksomheter overfor stadig mer komplekse utfordringer knyttet til menneskelige ressurser, effektivitet og strategisk utvikling (Ferrar & Green, 2021). HR-analyse har i denne sammenhengen vokst frem som et sentralt verktøy for å koble menneskerelaterte forhold til forretningsmessige resultater. Ved å bruke data på en systematisk måte kan HR-analytikere bidra til å skape innsikt som støtter bedre beslutninger og fremmer målrettet endring (Ferrar & Green, 2021). Denne oppgaven tar utgangspunkt i 8-stepsmodellen for HR-analyse (Guenole et al., 2017) for å vise hvordan et analyseprosjekt kan gjennomføres fra start til slutt. For hvert steg vil relevante fallgruver og anbefalinger drøftes.

Når man gjennomfører HR-analyse er det viktig å følge GDPR som stiller krav til hvordan personopplysninger behandles. Dette gjelder både direkte og indirekte data, som for eksempel ansatt-ID, som kan kobles til enkeltpersoner (Datatilsynet, 2025). For å ivareta personvernet bør data anonymiseres så snart som mulig. Sensitive opplysninger, som helse, må behandles med særlig forsiktighet (Datatilsynet, 2025). Videre må virksomheten ha tydelig dokumentasjon på hvordan data brukes, hvor lenge de lagres og sørge for at ansatte er informert. Dette er ikke bare et juridisk krav, men også viktig for å opprettholde tillit i organisasjonen (Datatilsynet, 2025). For mer informasjon og praktisk eksempel om GDPR har jeg lagt oppgave «1.2 a)» som vedlegg til bedriften.

8-steps HRA-modellen

Ved hjelp av 8-steps HRA-modellen vil jeg vise hvordan man kan gjennomføre et analyseprosjekt fra start til slutt. Denne modellen beskriver en systematisk tilnærming til hvordan man kan bruke HR-data til å skape verdi for virksomheten. Under ser man et bilde av modellen som er delt inn i 3 hoveddeler med totalt 8 steg (Guenole et al., 2017, s.28). I den første hoveddelen (steg 1 og 2) handler det om å finne en mening og mål for

analyseprosjektet. I del 2 (steg 3 til 6) gjennomfører man selve analysen, og i del 3 (steg 7 og 8) presenterer man funn før man eventuelt implementerer tiltak og til slutt evaluerer effekten av disse (Guenole et al., 2017).



(«8-steps HRA-modell» Guenole et al., 2017, s.28)

Del 1 – steg 1 og 2

Det første steget i HR-analysen handler om å definere hvilket forretningsmessig problem organisasjonen står overfor. Dette innebærer å forstå virksomheten i dybden, inkludert dens mål, strategier og konkrete utfordringer. For å oppnå dette kan det være nyttig å snakke med ansatte som har lang erfaring i organisasjonen, da de ofte har verdifull innsikt i både historikk og nåværende problemområder (Guenole et al., 2017). Selv om dette steget kan virke enkelt, er det avgjørende å bruke tid på å kartlegge og avgrense problemet presist. Problemet må være forankret i virksomhetens overordnede mål og resultater, og ikke begrenses til HR-funksjonen alene (Guenole et al., 2017). Typiske problemstillinger kan for eksempel være lav faktureringsgrad, høy turnover eller økende sykefravær. Et godt formulert og relevant problem gir et solid grunnlag for videre analysearbeid. Dersom dette trinnet overses eller forenkles, risikerer man å gjennomføre et analyseprosjekt som ikke gir verdi eller svarer på virksomhetens behov (Guenole et al., 2017).

En vanlig fallgrube i steg 1 er å ikke bruke nok tid på å forstå virksomhetens faktiske utfordringer. Det kan føre til at man ender opp med å analysere feil problem eller et problem som ikke har forankring i organisasjonens overordnede mål (Guenole et al., 2017). Dette kan skje dersom man baserer seg på antakelser uten å innhente innsikt fra nøkkelpersoner, som for eksempel prosjekt sponsor, ledere eller ansatte med lang erfaring. Et annet problem er å formulere for brede eller uklare problemstillinger. Det gjør det vanskelig å avgrense prosjektet og kan svekke relevansen av videre analyser. Samtidig kan en for snever problemstilling gjøre det vanskelig å oppdage underliggende årsaker, noe som begrenser innsikten analysen kan gi. Det anbefales derfor å bruke tid på dialog med interessenter og sikre at man forstår både strategiske mål og praktiske utfordringer (Guenole et al., 2017). Problemet bør også knyttes tydelig til virksomhetens mål. Ved å sikre forankring og presisjon i problemformuleringen gjennom å snakke med relevante personer, legger man et solid grunnlag for resten av analyseprosjektet. Dette reduserer risikoen for at innsatsen havner på feil spor og øker sannsynligheten for at resultatene blir relevante og nyttige for virksomheten (Guenole et al., 2017).

Når problemet er tydelig definert, går man videre til steg to, hvor det formuleres en eller flere hypoteser som foreslår mulige forklaringer på problemet. Hypotesene bør være forskbare og bygge på teori, tidligere erfaringer eller observerbare mønstre (Guenole et al., 2017). For eksempel: "Dårlig arbeidsmiljø i avdeling X bidrar til lav faktureringsgrad." En godt formulert hypotese fungerer som et rammeverk for videre arbeid, og gir retning for hvilke data som bør samles inn (steg 3) og hvilke analyser som er nødvendige (steg 4) for å besvare utfordringen man jobber for å løse (Guenole et al., 2017).

En utfordring i dette steget er å formulere hypoteser som enten er for brede, for kompliserte eller ikke mulig å teste i praksis. Hypotesen skal være en tydelig påstand, ikke et spørsmål, og bør ha forankring i teori, tidligere data eller observasjoner fra organisasjonen (Guenole et al., 2017). En annen fallgrube er å la hypotesen bli for ambisiøs, slik at den krever urealistiske mengder data eller avanserte metoder som organisasjonen ikke har ressurser til. Det er også en risiko for at hypotesen ikke er relevant nok for det forretningsmessige problemet man forsøker å løse. Det anbefales å formulere en eller flere enkle, forskbare hypoteser som kan knyttes direkte til organisasjonens mål (Guenole et al., 2017). Det kan være nyttig å diskutere hypotesen med prosjektets sponsor eller andre nøkkelpersoner for å sikre forankring og felles forståelse før videre analysearbeid. En tydelig og gjennomtenkt hypotese fungerer som et veikart for de neste stegene og bidrar til at analysen blir mer fokusert og målrettet (Guenole et al., 2017).

Del 2 – steg 3 til 6

Steg tre fokuserer på å innhente relevant data, og i dette steget vurderes hvilke typer data som trengs for å teste hypotesen. Det kan være både interne data (som fraværstatistikk eller resultat fra medarbeiderundersøkelser) og eksterne data (som forskning eller benchmarking) (Guenole et al., 2017). Det er viktig å sikre at dataene er relevante, tilgjengelige og av god kvalitet. Hva som avgjør om kvaliteten på dataene er gode eller ikke avhenger av hypotesen som er utformet, samt målet for prosjektet.

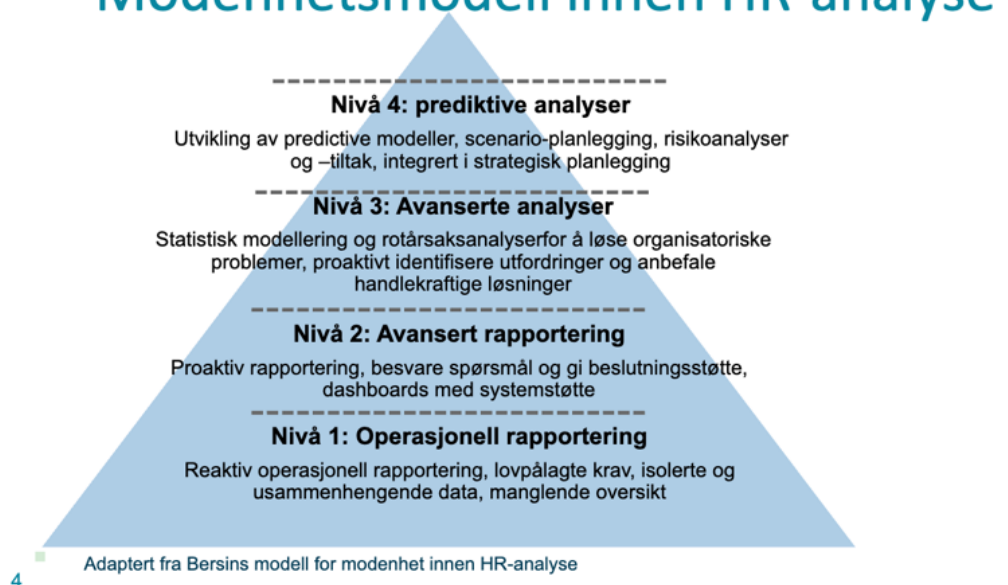
Når man skal smale inn og velge ut data er det lurt å ha en oversikt over hvilke analyser som ofte brukes. I HR-analyse benyttes flere ulike typer analyser, blant annet pivottabeller, korrelasjonsanalyse og multippel regresjonsanalyse (Alsvik, 2025). Pivottabeller brukes for å strukturere, oppsummere og visualisere store datamengder, og egner seg godt til å identifisere mønstre og avvik i for eksempel ansattdata eller salgsresultater. Pivottabellen lar deg dele opp data etter ulike variabler (for eksempel: kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, avdeling), og summere, telle eller finne gjennomsnitt. Dette gjør det lettere å sammenligne grupper, se hva som er normalen og hva som skiller seg ut (Alsvik, 2025). Korrelasjonsanalyse anvendes for å måle styrken og retningen på sammenhenger mellom to variabler, for eksempel sammenhengen mellom medarbeidertilfredshet og prestasjon. Multippel regresjonsanalyse på sin side brukes for å analysere hvordan flere uavhengige variabler samlet påvirker en avhengig variabel, som for eksempel hvordan lederskap, samarbeid og arbeidsbelastning påvirker kundertilfredshet. Disse metodene gir HR-analytikere mulighet til å trekke datadrevne konklusjoner og anbefale målrettede tiltak (Alsvik, 2025).

En vanlig fallgrube på steg tre er å miste fokus på analysens formål, for eksempel ved å samle inn for mye data. Det kan være fristende å inkludere alt tilgjengelig, men dette øker risikoen for at analysen mister retning og blir unødvendig tidkrevende. Det kan også svekke kvaliteten dersom man ikke skiller mellom viktig og mindre viktig informasjon. Det er derfor avgjørende å ha fokus på hypotesen og det forretningsmessige målet (Guenole et al., 2017). En annen utfordring er å bruke unødig tid på å samle inn ny data, spesielt når eksisterende datakilder ofte kan være tilstrekkelige. Det er lurt å først kartlegge hvilke data som allerede finnes og vurdere dens relevans. Ved behov for mer informasjon bør ny datainnsamling planlegges nøye for å både sikre kvalitet og unngå unødvendig belastning på ansatte og systemer. Det er ikke alltid nødvendig å hente inn ny data da eksisterende forskning og bransjestandarder kan gi verdifulle data (Guenole et al., 2017). Datakvaliteten bør vurderes ut fra validitet og reliabilitet. Det betyr at dataene må måle det de skal, og være stabile over tid

(Grønmo et al., u.å.). For eksempel må data på stress faktisk gjenspeile opplevd stress, og ikke bare antall overtidstimer. Samtidig må man være oppmerksom på GDPR og etiske rammer, spesielt ved innhenting av sensitive personopplysninger. All datainnsamling må ha et klart formål og være nødvendig for det spesifikke analyseprosjektet (Datatilsynet, 2025). Til slutt er det også viktig å sette av nok tid til å rydde og strukturere dataene før analysen starter. God datakvalitet er avgjørende for troverdige funn og anbefalinger i de neste stegene i analyseprosjektet (Guenole et al., 2017).

Steg fire handler om å gjennomføre selve analysen. Her er det viktig å bruke egnede analysemetoder for å undersøke dataene. Dette kan være alt fra enkle beskrivende analyser til mer avanserte statistiske modeller. Målet er å finne mønstre, sammenhenger og mulige årsaksforhold som kan bekrefte eller avkrefte hypotesene (Guenole et al., 2017). Før man gjennomfører analysen er det viktig å ha oversikt over ulike nivå som finnes innen HR-analyse. Det finnes blant annet fire ulike nivåer av modenhet innen HR-analyse (Se bilde under). Nivå 1-2 er rapportering, og skiller mellom operasjonell og avansert rapportering. Rapportering handler i stor grad om å lage en oversikt over hva som har vært og skjedd før, typisk for dette er når en leder etterspør sykefraværstall for Q4 2024 og du setter det sammen i en tabell for vedkommende. Det er ikke før nivå 3 og 4 man begynner med statistisk analyse og hypotesetesting (Alsvik, 2025). Her skilles det igjen mellom avanserte analyser og prediktive analyser. Dette er mer avanserte analyser og om virksomheten er på nivå 4 vil det si at man har ressurser og kunnskap til å gjennomføre prediktive analyser, altså prøve å forutsi fremtidige situasjoner ved hjelp av dagens og fortidens tall (Alsvik, 2025). Over halvparten av bedrifter i Norge bruker i dag mest operasjonell rapportering, altså nivå 1 (Kvalsvik, 2025, lysark 30).

Modenhetsmodell innen HR-analyse



(Alsвик, 2025, lysark 4)

En viktig fallgrube å være oppmerksom på i analysefasen er å bruke feil metode i forhold til hypotesen og datagrunnlaget. Det kan føre til feilaktige tolkninger eller lite troverdige konklusjoner. Mange velger metoder de kjenner godt, fremfor de som er best egnet for problemstillingen (Guenole et al., 2017). Det er derfor viktig å vurdere hvilken type analyse som best besvarer hypotesen. En annen utfordring er å overse datakvalitetsproblemer, som manglende verdier eller skjevheter, som kan forstyrre resultatene. Det anbefales å bruke tid på å kontrollere og bearbeide dataene før selve analysen. I tillegg bør man dokumentere valg av metode og kunne begrunne hvorfor den er relevant. En gjennomtenkt og metodisk analyse gir et sterkere grunnlag for videre innsikt og anbefalinger (Alvik, 2025; Guenole et al., 2017).

Når analysen er gjennomført beveger vi oss over i steg 5. Her er det viktig å tolke resultatene og trekke ut meningsfull innsikt. Hva sier analysen egentlig? Dette steget fokuserer på å omformulere data og analyser til innsikt. Her er det derfor viktig å koble funnene tilbake til forretningsspørsmålet, og se hvilke faktorer som faktisk har betydning for organisasjonens utfordringer og mål. Både dataene og analysene som er gjennomført er spennende for den som gjennomfører disse stegene, men det er her viktig å løfte blikket (Alvik, 2025; Guenole et al., 2017).

I dette steget er det lett å bli for opptatt av tallene man sitter på og miste evnen til å trekke ut det som virkelig betyr noe. En vanlig fallgrube er å presentere resultater uten å tolke hva de faktisk innebærer (Guenole et al., 2017). Det holder ikke å vise tall og grafer dersom

man ikke kobler dem til det opprinnelige forretningsspørsmålet. En annen utfordring er å fokusere på altfor mange funn samtidig, noe som kan gjøre innsikten uklar og vanskelig å bruke (Guenole et al., 2017). Det anbefales å løfte frem de mest relevante og handlingsorienterte innsiktene, formulert i korte og tydelige setninger. For hver innsikt bør man kunne svare på hvorfor den er viktig, hvordan den er relevant for virksomheten og hvilke tiltak den kan føre til (Guenole et al., 2017, s. 33). Ved å tolke funnene i lys av både data og forretningskontekst, legger man grunnlaget for gode anbefalinger (steg 6). I denne delen er det viktig å bruke faglig skjønn og evne til å se helhet, ikke bare detaljer.

Steg 6 i modellen fokuserer på å omgjøre innsikt til anbefalinger. Guenole et al. (2017, s.34) anbefaler i dette steget å stille seg spørsmålet: «Hvis innsikten min er viktig nok til å løftes frem, hva bør virksomheten da gjøre med den?» Analyseprosjekter handler i bunn og grunn om å bidra til at virksomheten når sine mål. Innsikt kan være interessant i seg selv, men det er først gjennom konkrete anbefalinger at organisasjonen kan skape faktiske endringer. Det er nettopp anbefalinger beslutningstakere og prosjektsponsorer etterspør når de lurer på hva du har funnet ut. En tydelig og velbegrunnet anbefaling kan fungere som en katalysator for forbedring og utvikling i bedriften (Guenole et al., 2017).

En vanlig utfordring i dette steget er at anbefalingene ikke kommer tydelig frem, eller at de blir for vage og generelle. Det kan føre til at de ikke blir tatt på alvor av beslutningstakere. Anbefalingene bør være konkrete, tydelige og direkte knyttet til innsikten fra analysen. En god huskeregel er å formulere én anbefaling per innsikt, fremfor å gi mange ulike forslag som skaper forvirring (Guenole et al., 2017). Det er også nyttig å gruppere anbefalingene etter tema eller område, slik at de fremstår ryddige og oversiktlige. En annen fallgrube er at analytikeren holder igjen, fordi det oppleves ubehagelig å foreslå endringer. Men det er, ifølge Guenole et al. (2017), helt avgjørende for at analysearbeidet skal føre til faktisk verdi. Det anbefales å bruke formuleringer som tydelig signaliserer retning, for eksempel: «Denne innsikten viser at ..., derfor anbefales det at virksomheten ...» (Guenole et al., 2017, s.34). Gode anbefalinger gir bedriften et godt beslutningsgrunnlag og retning for videre tiltak, og fungerer som bro mellom analyse og handling.

Del 3 – steg 7 og 8

I steg 7 handler det om å formidle funn og anbefalinger på en tydelig, overbevisende og målrettet måte. Innsikt og data har liten verdi dersom de ikke kommuniseres effektivt til beslutningstakere. Dette trinnet markerer ofte et avgjørende punkt i analyseprosjektet, nemlig når resultatene presenteres for prosjektets interessenter og innsikten skal omsettes til handling.

På dette tidspunktet har analytikeren muligheten til å påvirke beslutningstaking, samt bidra til reell endring og verdi for virksomheten (Guenole et al., 2017). Det er derfor viktig å tilpasse budskapet til målgruppen og bruke et tydelig språk. Visualiseringer (f.eks. via grafer og diagrammer) kan gjøre komplekse analyser lettere å tolke, men det er gjennom god historiefortelling at funnene får størst gjennomslag ifølge Guenole et al. (2017). Det bør også legges vekt på å skape en helhetlig fortelling som binder sammen forretningsspørsmålet, funnene og anbefalingene. Dette gjør det lettere for beslutningstakere å forstå både problemet og løsningen (Guenole et al., 2017).

Mange analyseprosjekter mister sin kraft i dette steget fordi innsikten ikke blir formidlet på en god måte. En vanlig fallgrube er å presentere for teknisk eller for detaljert, uten å tilpasse innholdet til målgruppen. Dette kan føre til at ledere og andre beslutningstakere ikke forstår poenget, og dermed ikke handler på anbefalingene (Guenole et al., 2017). Det anbefales å bruke visualiseringer som tydelig fremhever de viktigste funnene, og å formidle budskapet med et klart og enkelt språk. Storytelling er et nyttig verktøy i denne sammenhengen. Ved å bygge en helhetlig fortelling som binder sammen forretningsspørsmål, funn og anbefalinger, øker sjansen for å bli lyttet til (Guenole et al., 2017). En annen utfordring er å overlesse presentasjonen med informasjon. Det er bedre å formidle noen få gode poenger, enn mange uklare poeng. Kommunikasjonen bør tilpasses målgruppen, og man bør være forberedt på spørsmål og diskusjon. Effektiv formidling er avgjørende for at analysen skal føre til handling og endring (Guenole et al., 2017).

Det siste steget i modellen er steg 8 implementering og evaluering. Dette steget har tre sentrale formål: å sikre at analysen faktisk leder til beslutninger, å utforme konkrete tiltak basert på disse beslutningene, og å evaluere om prosjektet har skapt verdi for organisasjonen (Guenole et al., 2017, s.36). Det er først i dette avsluttende trinnet at innsikten fra analysen settes ut i praksis og får reell effekt. Selv om data og anbefalinger kan være interessante, er det ikke gitt at bedriften umiddelbart iverksetter endringer. Guenole et al. (2017, s.36) sier at analytikere ofte bli lyttet til, men at innsikten eller anbefalingene ikke alltid følges opp i praksis. Nettopp derfor er dette steget avgjørende for analyseprosjektets suksess. Analyseprosjekter bør derfor avsluttes med en tydelig plan for gjennomføring og etterfølgende evaluering, slik at organisasjonen kan lære av prosessen og sikre at innsikten faktisk fører til ønskede resultater (Guenole et al., 2017).

En av de største fallgruvene i analyseprosjekter er at implementeringen aldri skjer. Dette kan skyldes mangel på eierskap, uklare anbefalinger eller at det ikke er utarbeidet en plan for gjennomføring (Guenole et al., 2017). Det er viktig at prosjektets interessenter

involveres tidlig, og at man sammen blir enige om hvilke tiltak som skal iverksettes. Analytikeren har ofte en viktig rolle i å følge opp at anbefalingene faktisk blir tatt videre. En annen utfordring er at evalueringen blir glemt. Uten en plan for oppfølging, vet man ikke om tiltakene har hatt ønsket effekt. Det anbefales derfor å avtale når og hvordan tiltakene skal evalueres, gjerne med utgangspunkt i definerte måleparametere (Guenole et al., 2017). Ved større prosjekter kan det være nyttig å involvere HR-partnere eller endringsledere som kan støtte gjennomføringen. Ved å fullføre prosjektet med implementering og evaluering, sikrer man at analysen ikke bare gir innsikt, men faktisk skaper verdi for organisasjonen (Guenole et al., 2017).

Avslutning

HR-analyse representerer en verdifull mulighet til å koble HR-feltet tettere til virksomhetens overordnede strategi (Ferrar & Green, 2021; Guenole et al., 2017). Ved å bruke en strukturert modell som 8-steps HRA-modellen, får man et rammeverk som hjelper til med å sikre at analysearbeidet er grundig, målrettet og beslutningsrelevant. Samtidig krever vellykkede analyseprosjekter mer enn teknisk kompetanse, de forutsetter også god forståelse av organisasjonen, kommunikasjonsevne, respekt for etiske prinsipper og en bevissthet rundt personvern (Guenole et al., 2017). Når innsikt omsettes til anbefalinger og tiltak, og disse følges opp med implementering og evaluering, kan HR-analyse bli et kraftfullt verktøy for å drive frem bærekraftig endring og verdiskaping i virksomheten.

Litteratur:

Alsvik, L. (2025, 4.–6. februar). *Forelesningsrekke HRA HK 2025*.

[Lysarkpresentasjon]. Høyskolen Kristiania. Hentet fra Canvas.

Datatilsynet. (2018, 29. mai). *Om personopplysningsloven med forordning og når den gjelder*. <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-personopplysningsloven-og-nar-den-gjelder/>

Datatilsynet. (2025, 31. mars). *Personopplysninger*.

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>

Ferrar, J., & Green, D. (2021). *Excellence in people analytics: How to use workforce data to create business value*. Kogan Page.

Grønmo, S., Dahlum, S., & Svartdal, F. (u.å.). *Validitet*. Store norske leksikon. Hentet 10. april 2025 fra <https://snl.no/validitet>

Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). *The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance*. Pearson Education.

Kvalsvik, A. (2025, 15. januar). *Hva er HR-analyser, og hvordan jobber vi med dette i praksis?* [Lysarkpresentasjon]. Hentet fra Canvas.