



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Att mäta det omätbara

En studie om hur organisationer idag arbetar med att sätta  
siffror på sina mänskliga resurser

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Martina Eriksson

Hanna Jacobsson

Handledare: Lars Walter

Juni, 2011

## Sammanfattning

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: Vårterminen 2011

Handledare: Lars Walter

Examinator: Gill Widell

Följande studie syftar till att belysa hur organisationer idag arbetar med att mäta och följa upp sina immateriella resurser, vilket i denna studie avser personal. Vi lever idag i ett kunskaps- och tjänstesamhälle vilket innebär att människans bidrag i form av humankapital generellt värderas högre än materiella tillgångar. Dessutom medför en ökad globalisering ett hårdare affärsklimat och konkurrens. En konsekvens blir därför att organisationer för sin överlevnad måste vara allt mer lönsamma, vilket ökar vikten av en rätt hanterad personalresurs som kan generera kostnadsfördelar. Med den bakgrunden bör organisationer fokusera på metoder som kan synliggöra den allt viktigare personalresursen. En sådan metod är mätning och uppföljning av personalnyckeltal. Syftet med studien är således att undersöka hur organisationer idag kan arbeta med att mäta och följa upp sina mänskliga resurser. Undersökningen kommer att fokusera på syftet med att mäta sin personal, hur mätningar kan genomföras och redovisas samt användas i en organisation. Även konsekvenser av arbetssättet kommer att belysas.

Tidigare forskning har studerat lämpliga tillvägagångssätt för att mäta humankapital samt företagsledares och externa intressenters syn på mätning. Forskningen har bland annat visat att mätning är fördelaktigt eftersom resultaten ger investerare en bättre grund för beslutsfattande. Den här studien fokuserar istället på att belysa mätning och uppföljning av personal utifrån det perspektiv som HR-medarbetare besitter. För att analysera detta perspektiv har en teoretisk referensram använts, bestående av teorier inom bland annat immateriella resurser, kommunikation och strategiskt HRM-arbete.

Underlaget för studien har erhållits genom kvalitativa intervjuer med representanter från HR-avdelningar i sju olika organisationer. Samtliga representanter arbetar med mätning och uppföljning i någon form och har delgivit oss sitt arbetssätt samt sin syn på ämnesområdet. I studien har en induktiv ansats tillämpats, vilket inneburit att verkligheten har bemötts nästintill utan förväntningar för att i ett senare skede kopplats till relevanta teorier.

Studiens resultat visade att samtliga respondenter poängterar vikten av att mäta och följa upp sin personal, eftersom det kan fungera som ett strategiskt instrument för målstyrning. Genom att sätta siffror på den mjuka faktor som personalen anses vara får HR-avdelningen lättare att motivera varför personalinsatser kan bidra till organisationens lönsamhet. För att mätning av personalen ska kunna bli framgångsrik krävs att HR-avdelningen genomgår tre stadier där de måste beakta vissa aspekter. Stadierna benämns att målformulera, att sprida och att skapa handling. Vidare visar studien att dagens arbetssätt med mätning och uppföljning av personal medför att HR-arbetet förändras. Från att ha arbetat med traditionellt administrativa uppgifter karaktäriseras HR-arbetet idag av ett ökat strategiskt inslag, vilket benämns Strategic Human Resource Management.

Nyckelord: immateriella resurser, nyckeltal, mätning, målstyrning, Strategic Human Resource Management.

## Förord

Studien är genomförd på Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Göteborgs universitet. Vi som är författare läser personalvetarprogrammet på kandidatnivå.

Vi har under arbetets gång erhållit kunskap inom en rad intressanta ämnesområden som vi troligtvis kommer att ha stor användning av i våra framtida yrken som personalvetare. Det vi framförallt tar med oss ifrån studien är lärdomen om hur organisationer kan maximera nyttan av sin personal genom att använda en förening av kvantitativa och kvalitativa metoder. Trots en knapp tidsram och hårt arbete är vi nöjda, glada och stolta med det vi har åstadkommit. Vidare har det varit otroligt givande att besöka ett flertal HR-avdelningar och träffa inspirerande individer inom vårt framtida yrkesområde.

Vi vill därmed rikta ett stort tack till våra respondenter, som trots fullbokade kalendrar tagit emot oss och givit oss ett varmt välkomnande. Vi är tacksamma över att ha fått ta del av era kunskaper och erfarenheter.

Vi vill även tacka vår handledare, Lars Walter, för motiverande kritik och positiv feedback. Med ett pedagogiskt engagemang gav du inspiration till nya infallsvinklar.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett väl genomfört och positivt samarbete!

Göteborg, 2011-06-01

*Hanna Jacobsson och Martina Eriksson*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemdiskussion.....	2
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.3 Bakgrund .....	3
1.3.1 Mätning ur ett internationellt perspektiv.....	3
1.3.2 Mätning ur ett nationellt perspektiv .....	3
1.3.3 Utdrag ur Årsredovisningslagen .....	4
1.3.4 Avgränsningar.....	5
1.3.5 Förtydligande .....	5
<b>2. Tidigare forskning.....</b>	<b>6</b>
2.1 Syfte och tillvägagångssätt för att mäta humankapital .....	6
2.2 Interna och externa intressenters syn på mätning .....	7
2.3 Konsekvenser av mätning.....	7
<b>3. Teoretisk ram.....</b>	<b>9</b>
3.1 Att mäta immateriella resurser .....	9
3.1.1 Nyckeltal .....	10
3.1.2 Svårigheter med att mäta immateriella resurser.....	10
3.2 Kommunikation i organisationer .....	11
3.3 Strategic Human Resource Management (SHRM) .....	12
<b>4. Metod.....</b>	<b>14</b>
4.1 Metodologiskt tillvägagångssätt .....	14
4.2 Urval .....	14
4.3 Verktyg .....	15
4.4 Forskningsetiska aspekter .....	16
4.5 Analytiskt tillvägagångssätt.....	16
4.6 Kritiska reflektioner.....	17
<b>5. Empiri.....</b>	<b>19</b>
5.1 Dagens sätt att mäta och följa upp personal .....	19
5.2 Att arbeta med målstyrning utifrån ett helhetsperspektiv.....	20
5.3 En siffra är en siffra .....	21
5.4 Presentation av nyckeltal och mätningar .....	22

5.5 Svårigheter med att mäta .....	23
5.6 Respondenterna siar om framtiden .....	24
<b>6. Analys .....</b>	<b>25</b>
6.1 Att målformulera för att följa organisationsstrategier .....	25
6.1.1 Målformulering förändrar HR-arbetet .....	26
6.2 Att sprida för att skapa förståelse .....	27
6.3 Att koppla samman siffror och aktiviteter för att skapa handling .....	28
6.4 Sammanfattning av mätningens tre stadier .....	29
6.5 Är det värt att mäta? .....	30
<b>7. Slutsatser och diskussion .....</b>	<b>32</b>
7.1 Dagens sätt att arbeta med mätning och uppföljning .....	32
7.2 Att framgångsrikt leverera utförda mätningar .....	32
7.3 Konsekvenser av mätning och uppföljning .....	33
7.4 Slutdiskussion .....	33
7.5 Framtida forskning .....	34
<b>Referensförteckning .....</b>	<b>35</b>
Tryckta referenser .....	35
Elektroniska referenser .....	36
Muntliga referenser .....	36
<b>Bilaga 1: Intervjuguide .....</b>	<b>37</b>

## Figurförteckning

<b>Figur 1:</b> Tabell över skillnader mellan traditionell HRM och SHRM .....	13
<b>Figur 2:</b> Tabell över mätningens tre stadier .....	29

# 1. Inledning

Man kan ju likna det vid ett stort skepp på något sätt, att vi ska dit men vi måste veta hur vi ska styra. Målen hjälper oss ju att styra åt rätt håll så vi inte kör fel (Intervjuperson R7 2011-04-06).

För att inte riskera att hamna i en okontrollerbar storm, köra på grund eller i värsta fall kantra och ramla överbord, behöver kaptenen och styrmännen navigera och styra sitt fartyg efter en noggrant utarbetad plan. Sjökortet måste studeras in i minsta detalj för att undvika förrädiska grund, och genom att följa kompass eller radar ser besättningen till att den förutbestämda kursen följs. Till sin hjälp har de fyrar och sjömärken som kan fungera som indikatorer på att skeppet är på väg åt rätt håll eller som varningar om skutan hamnat ur kurs.

Med en gnutta fantasi kan en organisation liknas vid ett skepp. Organisationen måste, precis som skeppet, kartlägga den bästa vägen till ett definierat mål utifrån de förutsättningar och omgivningsfaktorer som råder. Ledningen (kaptenen) måste utarbeta strategier som funktioner i organisationen (styrmännen) kan arbeta efter för att nå målet. Längs vägen är det en fördel om organisationen, precis som skeppet, har någon form av indikatorer som visar om den ligger bra till i förhållande till målet eller vilka åtgärder (styrmanövrar) som annars behöver vidtas. Det gäller till exempel att kartlägga hur de anställda (besättningen) mår, arbetar och förändras eftersom personalen ökar alltmer i betydelse för organisationers framgång.

Idag är det viktigare än någonsin för organisationer att förstå värdet av sina immateriella resurser. Vi har gått ifrån ett industrisamhälle, där maskiner sågs som företagets viktigaste tillgångar, till ett kunskaps- och tjänstesamhälle där anställdas kunskaper, erfarenheter och kompetens är avgörande för organisationers konkurrenskraft (Johanson & Skoog 2007:25). Konkurrenskraft är ett ord som får en allt större betydelse i och med den ökade globaliseringens hårdare affärsklimat. Det något uttjanta påståendet ”personalen är vår viktigaste resurs” har trots allt ett meningsfullt innehåll. Frågan är bara hur organisationer på bästa sätt kan maximera nyttan av personalresursen? Betydelsefulla verktyg som de kan använda för att planera åtgärder kopplade till uppsatta mål är mätning och uppföljning av personalrelaterade faktorer.

Många försök har gjorts att mäta personalrelaterade faktorer både i Sverige och internationellt. På ett internationellt plan har begreppet Human Resource Accounting, HRA, nått både framgång och motsättningar (Flamholtz, Bullen & Bua 2002:949f). I Sverige har försök gjorts att inkludera personalen i balans- och resultaträkningar vilket fått namnet personalbokslut (Johanson & Johrén 2007:100f). Mätning av personal har stött på en rad svårigheter genom åren. Trots det har organisationer ändå fortsatt att försöka ta fram mät- och utvärderings-metoder för personalen. Sannolikt ser man det mervärde som kan finnas i att sätta siffror på de faktorer som ansetts ”mjuka” och omätbara.

Den här studien ämnar skapa en förståelse för hur organisationer kan arbeta med att mäta och följa upp sin personal samt vilka konsekvenser det får, både i form av möjligheter och svårigheter. För personer som arbetar med HR-frågor är det av största vikt att engagera sig i metoder som syftar till att synliggöra humankapital. Det kan bidra till att organisationen håller rätt kurs och styr mot framgång.

## 1.1 Problemdiskussion

Då samhället har en dynamisk karaktär ställs organisationer och individer inför nya utmaningar. Industrisamhället, som i Sverige blomstrade under stora delar av 1800- och framförallt 1900-talet, led mot sitt slut under 1970-talet. Därefter har industriarbeten ersatts av servicesektorns expansion, vilket medfört att vi idag lever i ett kunskaps- och tjänstesamhälle. I det nya samhället får den mänskliga resursen en allt större betydelse för organisationers framgång (Berghlund & Schedin 2009:21, 30f).

Med ovanstående bakgrund finner vi det intressant att belysa hur organisationer arbetar med att tillvarata den mänskliga resursen. Genom vår utbildning inom personalvetenskap har vårt intresse väckts för hur organisationer kan sätta siffror på personalen för att maximera nyttan av den. Härigenom har begreppet personalbokslut kommit till vår kännedom varpå vi fann det intressant att undersöka dess förekomst och användning i organisationer. Vid närmare efterforskningar visade det sig dock att vår uppfattning om personalbokslut, som ett verktyg för att följa upp personal, inte är aktuellt i så hög utsträckning som vi förmodat. Snarare uppgav flertalet kontaktade organisationsrepresentanter att personalbokslut hade sin glansperiod på 90-talet och att det idag söks efter nya och mer framgångsrika sätt att mäta och följa upp sin personal. Många uppgav att de vill arbeta med mätning men att de inte funnit något systematiskt sätt att göra det på.

Internationell forskning har bland annat studerat hur organisationer kan mäta sin personal enligt termen Human Resource Accounting, HRA. I forskningen beskrivs skandinaviska organisationer vara i framkant gällande mätning av intellektuellt kapital (Toulson & Dewe 2004:76). Trots det härrör en majoritet av forskning på området från länder utanför Skandinavien, varför det kan anses motiverat att studera mätning och uppföljning av personal mer djupgående i svenska organisationer.

Vidare har vi funnit det svårt att hitta forskning som belyser synen på mätning ur ett HR-perspektiv. Det som istället har studerats är framförallt andra funktioners synvinklar. Det är relevant att undersöka ämnesområdet utifrån yrkesverksamma HR-medarbetares perspektiv då de kan tänkas besitta den största kunskapen och kompetensen gällande organisationers mänskliga resurser. De kan därför ha intressanta synpunkter och idéer om hur den mänskliga resursen kan synliggöras genom mätning.

En studie som undersöker det nya sättet att mäta och följa upp personal är dessutom motiverad eftersom företagsledningar, linjechefer och HR-medarbetare behöver veta hur de bäst kan synliggöra och tillvarata den allt viktigare personalresursen. Då ett nytt sätt att mäta verkar vara i sitt startskede, men ännu inte helt utkristalliserats, kan det anses ligga i tiden att belysa ämnesområdet.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur organisationer kan arbeta med att mäta och följa upp sina mänskliga resurser. Undersökningen kommer att fokusera på syftet med att mäta sin personal, hur mätningar kan genomföras och redovisas samt hur de kan användas i en organisation. Även konsekvenser av att arbeta med mätning och uppföljning av personal kommer att studeras, exempelvis huruvida mätning av personal kan bidra till affärsnyttan i en organisation. Ett antagande är att den tidigare använda uppföljningsformen personalbokslut var en trend som har ersatts med nya arbetssätt. För att uppnå syftet använder vi oss av följande frågeställningar:

- *Hur arbetar organisationer med mätning och uppföljning av kostnader och insatser rörande sin personal?*
- *Hur levererar HR-avdelningar resultatet av utförda mätningar till övriga i organisationen?*
- *Vad får det för konsekvenser i en organisation att mäta och följa upp sin personal?*

### **1.3 Bakgrund**

I avsnittet ges en tillbakablick över hur organisationer har arbetat med att mäta sina mänskliga resurser genom åren. Intresset för att tydliggöra de ekonomiska konsekvenserna av anställdas effektivitet är flera hundra år gammalt (Johanson & Skoog 2007:41). Eftersom den största delen litteratur inom området berör utvecklingen från cirka 50 år tillbaka tills idag, är det denna tidsperiod som kommer att redogöras för ur såväl ett internationellt som ett nationellt perspektiv. Bakgrundsinformation är av vikt för läsaren att känna till för att få en djupare förståelse för resten av studien som berör hur mätning av personal ser ut idag. Längre fram i avsnittet följer dessutom ett utdrag ur den del av årsredovisningslagen som behandlar redovisning av de personalnyckeltal som organisationer idag är tvingade att rapportera.

#### **1.3.1 Mätning ur ett internationellt perspektiv**

Ett internationellt begrepp för att mäta och redovisa personal är Human Resource Accounting, HRA. Begreppet lanserades i slutet av 1960-talet och som kan klassas som det första riktiga försöket att mäta och utvärdera personal. HRA som tillvägagångssätt kan sägas mäta historiska kostnader, det vill säga kostnader som faktiskt inträffat. Modellen ses som användbar för att visa externa intressenter hur det finansiella läget i organisationen ser ut. Fördelar är att modellen möjliggör att jämföra redovisningen av den mänskliga resursen med redovisningen av andra tillgångar (Cascio 2000:2f).

Under 1970-talet fick HRA en allt större betydelse som verktyg för beslutsfattande i organisationer. Genom användning av HRA ansågs det att organisationer bättre kunde beräkna verksamhetens intäkter (Flamholtz et al 2002:949f). Senare delen av 1970-talet beskrivs som en period av stiltje på området, medan år 1981 och framåt karaktäriserades av ett förnyat internationellt intresse för HRA. I och med utvecklingen till ett postindustriellt samhälle ses intellektet som viktigare än materiella tillgångar. Därför framhålls att organisationer behöver utveckla system för att mäta andra faktorer än de som traditionellt finns med i den ekonomiska redovisningen (Flamholtz et al 2002:951).

#### **1.3.2 Mätning ur ett nationellt perspektiv**

Under 1990-talet började organisationer i Sverige att använda sig av personalekonomiska bokslut vilket tog fart då riksdagen år 1991 uttalade sig om att en särskild lag om personalekonomisk redovisning borde införas. Idén förkastades dock i ett senare skede. Tanken bakom lagförslaget var att personalomkostnader redovisade i ekonomiska termer skulle skapa uppmärksamhet i företagsstyrelser, och på så sätt legitimera att väsentliga åtgärder vidtogs. Det blev dock svårt att implementera en personalekonomisk redovisning i den redan väl inarbetade rutinen gällande ekonomisk redovisning. Därför blev redovisningen av personalen endast en bilaga till årsredovisningen som varken gavs någon direkt uppmärksamhet eller status, vilket i sin tur har bidragit till att en systematisk uppföljning har försvunnit i många organisationer (Johanson & Johrén 2007:100f).



Ett annat sätt att synliggöra personalen i ett ekonomiskt perspektiv har varit genom så kallade hälsobokslut. Även hälsobokslut har syftat till att lyfta och uppmärksamma aktuella frågor genom att tillämpa ekonomiska verktyg samt införliva frågorna i budget- och bokslutsprocesser. Begreppet hälsobokslut visade sig dock vara problematiskt att använda eftersom det ansågs svårtolkat och gav utrymme för flera olika associationer. Därav valde flera organisationer att istället använda benämningar som ”Den goda arbetsplatsen” eller ”Attraktiv arbetsplats”. Dessutom tenderar ordet bokslut att signalera slutrapportering av något som varit istället för att visa på framåtanda (Johanson & Johrén 2007:104ff).

### **1.3.3 Utdrag ur Årsredovisningslagen**

Nedan presenteras ett utdrag ur kapitel fem i Årsredovisningslagen 1995:1554. Utdraget redovisar de paragrafer som är av vikt att känna till för fortsatt läsning av studien. En sådan kännedom är betydande för att inte riskera att förväxla vilken mätning som är lagstadgad och vilken mätning som organisationer kan genomföra på eget initiativ. Den senare är vad studien kommer att belysa.

#### *Medelantalet anställda under räkenskapsåret*

**18 §** Uppgift skall lämnas om medelantalet under räkenskapsåret anställda personer med uppgift om fördelningen mellan kvinnor och män. Om företaget har anställda i flera länder, skall medelantalet anställda och fördelningen mellan kvinnor och män i varje land anges. *Lag (1999:1112)*

#### *Sjukfrånvaro*

**18 a §** Uppgift skall lämnas om de anställdas frånvaro på grund av sjukdom under räkenskapsåret. Den totala sjukfrånvaron skall anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid.

Uppgift skall också lämnas om

1. den andel av sjukfrånvaron som avser frånvaro under en sammanhängande tid av 60 dagar eller mer,
2. sjukfrånvaron för kvinnor respektive män, och
3. sjukfrånvaron för anställda i åldrarna 29 år eller yngre, 30-49 år och 50 år eller äldre.

Sjukfrånvaron för varje grupp som avses i andra stycket 2 och 3 skall anges i procent av gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid. Sådan uppgift skall inte lämnas om antalet anställda i gruppen är högst tio eller om uppgiften kan hänföras till en enskild individ.

Bestämmelserna i första-tredje styckena gäller inte anställda utomlands och inte heller företag i vilka medelantalet anställda under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren har uppgått till högst tio. *Lag (2006:871)*

#### *Könsfördelningen bland ledande befattningshavare*

**18 b §** Uppgift skall lämnas om fördelningen mellan kvinnor och män bland styrelseledamöter, verkställande direktör och andra personer i företagets ledning. Fördelningen bland styrelseledamöter och bland övriga befattningshavare skall redovisas var för sig. Uppgifterna skall avse förhållandena på balansdagen.

Det som sägs i första stycket gäller inte företag i vilka medelantalet anställda under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren har uppgått till högst tio. *Lag (2006:871)*

### **1.3.4 Avgränsningar**

Studien begränsas till att undersöka hur anställda på HR-avdelningar arbetar med att ta fram och mäta faktorer som rör den mänskliga resursen, samt deras syn på arbetssättet. Vi finner det intressant att studera vilka konsekvenser denna yrkesgrupp ser i sina respektive organisationer eftersom det i många fall är anställda i HR-funktionen som besitter den största kompetensen gällande personalfrågor i organisationen. En aspekt som varit intressant att belysa om tidsramen tillåtit, hade varit att även undersöka det perspektiv som innehas av mottagarna av mätningarnas resultat. Mottagare kan vara exempelvis ledningsgrupp, linjechefer och övriga anställda i organisationen. Aspekten hade varit intressant att belysa för att undersöka om synen på mätningarnas användbarhet skiljer sig åt på olika nivåer i organisationen, samt utröna om resultaten appliceras i organisationen på det sätt som HR-avdelningen önskar.

I vår studie har vi intervjuat representanter från såväl privata som offentliga organisationer. Därmed fanns en möjlighet att göra en jämförelse mellan de två organisationstyperna gällande hur de arbetar med mätning och uppföljning. Det hade varit intressant att beakta eftersom det kan antas att en politiskt styrd verksamhet har fler riktlinjer att rätta sig efter vilket skulle kunna påverka arbetssättet. I studien har vi dock valt att bortse från en sådan jämförelse med hänsyn till arbetets omfattning.

### **1.3.5 Förtydligande**

I studien kommer begreppet Human Resources, HR, att användas när vi beskriver faktorer inom personalområdet. HR är visserligen ett internationellt begrepp, men i vår utbildning och i majoriteten av de organisationer som undersökts förekommer begreppet i stor utsträckning. För att skapa en större dynamik i texten använder vi ett antal benämningar såsom HR-medarbetare och HR-personal samt HR-avdelning och HR-funktion. Det görs i studien ingen åtskillnad mellan dessa.

## 2. Tidigare forskning

I avsnittet kommer tre olika studier att redovisas. Studierna kan anses relevanta för vår undersökning eftersom de med olika utgångspunkter behandlar mätning av personal, och kan således ge läsaren en bild av vad som tidigare undersökts inom ämnesområdet. Angela Baron (2011:30) har genomfört en studie på forskningsinstitutet *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* i London. I studien behandlas vilket tillvägagångssätt som är mest lämpligt för HR-personal att använda när de ska mäta organisationens humankapital. Lim, Chan och Dallimore (2009:673ff) har genomfört en studie som belyser interna företagsledares och externa investerares syn på vikten av mätning av humankapital. Toulson och Dewe (2004:75) har genomfört en undersökning gällande ämnet personalredovisning, Human Resource Accounting, HRA. Studien undersöker bland annat vilka konsekvenser användandet av HRA får i organisationer. Således belyser nedan redovisad forskning syfte och tillvägagångssätt för att mäta humankapital, interna och externa intressenters syn på mätning och avslutningsvis vilka konsekvenser mätning får i organisationer.

### 2.1 Syfte och tillvägagångssätt för att mäta humankapital

Att mäta humankapital, vilket internationellt benämns HRA, ses som en process vars syfte är att identifiera och mäta data rörande personal samt kommunicera informationen till intresserade parter. Med detta är HRA ett verktyg för att beskriva människor som organisationens resurser i såväl finansiella som ledningsspecifika termer, med målet att kvantifiera människor med ett ekonomiskt värde (Toulson & Dewe 2004:75). Dessutom kan mätningen av mänskliga resurser ses som en strävan efter att få stöd från ledningen och ekonomer. Det framhävs att HRA har tre framträdande roller; att förse organisationen med objektiv information gällande kostnader och värdet av personal, att tillhandahålla en struktur och vägledning för beslutsfattande av HR-frågor samt att motivera beslutsfattare att anta ett HR-perspektiv (Toulson & Dewe 2004:87). Utöver det beskrivs att kvantitativ information om humankapital kan fungera som en språngbräda för organisationers utveckling och tillväxt (Lim et al 2009:684f).

CIPD har sedan år 2000 undersökt de mest lämpliga mätmetoderna för humankapital och har bland annat funnit att det finns områden gällande personalstyrning där viss data alltid är användbar för att klargöra ledningsinsatser. Exempel på områden är:

- hur kompetens attraheras, rekryteras och behålls,
- hur kompetens utvecklas och används,
- hur kompetens belönas och motiveras,
- hur kunskap och prestation hanteras (Baron 2011:31f).

Vidare framhålls gällande tillvägagångssätt för mätning att det inte är lika viktigt att göra specifika mätningar som att genomföra en bedömning, utvärdering och feedback av resultatet. All information som framkommit behöver vara korrekt och trovärdig samt kommuniceras med lämplig förklaring och riktlinjer för genomförande och åtgärder (Baron 2011:31). Det anses också av vikt att skapa en bra mix av kvantitativ respektive kvalitativ data. Framför allt medarbetare inom ekonomifunktionen är förtjusta i kvantitativ data som underlag, men en

siffror kan inte alltid ensam förklara ett förhållande utan det krävs också en kvalitativ berättelse (Baron 2011:34).

## **2.2 Interna och externa intressenters syn på mätning**

Aktuell forskning från CIPD visar att det finns ett ökat intresse från externa intressenter, inkluderat investerare, för mer information gällande humankapitalet. Intresset kvarstår så länge mätningar anpassas till den organisatoriska kontexten och det finns möjlighet att utvärdera arbetstagarens påverkan i linje med affärsmålen (Baron 2011:35). Dessutom betonar Lim et al (2007:675f) att humankapital behöver synliggöras för externa intressenter då de ska ta beslut om de vill ingå ett finansiellt samarbete med företaget. För att kunna ta ett välgrundat beslut krävs ett långsiktigt perspektiv, varpå personalen ses som en avgörande faktor. Mätning av humankapital ses därför som avgörande för att få en uppfattning om hur organisationen kan komma att prestera även i framtiden (Baron 2011:31f).

Idag finns ett tryck på företagsledare att ge transparens och visa på ansvarstagande gentemot personalens utveckling, vilket påverkar chefers syn på immateriella resurser (Lim et al 2007:675f). Synen skiljer sig dock till viss del mellan interna och externa intressenter. För det första anser chefer att sammansättning av personal, exempelvis heltid, deltid och visstid är viktigare att mäta än investerarna. Det beror på att sammansättning av personal påverkar det dagliga operativa arbetet vilket är av större betydelse för cheferna. För det andra anser investerare i större utsträckning än chefer att det är viktigt att synliggöra information om den andel värde som respektive anställd bidrar med till verksamheten. Den här indikatorn kan ge vägledning om en organisations produktivitet, lönsamhet och innovationsförmåga. För det tredje, gällande personalomsättning, anser investerare att detta är viktigare att synliggöra än vad cheferna anser. En alltför hög personalomsättning kan innebära att organisationen inte klarar av att leda och hantera den kunskap och de erfarenheter som krävs, medan en reducerad personalomsättning kan förbättra produktiviteten. Slutligen anser investerarna det viktigt att belysa genomsnittlig erfarenhet hos medarbetarna, detta för att en hög erfarenhet kan göra att organisationen upplevs som innovationsrik och kvalitativ (Lim et al 2009:684f).

## **2.3 Konsekvenser av mätning**

Baron (2011:30f) betonar att ämnesområdet mätning av humankapital är utmanade. Artikelförfattaren presenterar en undersökning som visar att 86 procent av tillfrågade chefer värderar sin personal som nyckeltillgångar och 77 procent anser att deras arbetskraftsutveckling är anpassad till affärsmålen. Det är dock endast 68 procent som faktiskt mäter personalens insatser. Att inte alla organisationer mäter sin personal kan bero på svårigheter som upplevs kring mätning. Det framhävs att många organisationer har kompetensen att skapa samt kommunicera siffror gällande personalen för att presentera ledningsinsatser, men misslyckas med att hitta en struktur där siffrorna kan användas för bedömning och utvärdering. Det medför att mätningen endast skapar administrativt merarbete. Insatser kan genomföras men utvärderas inte vilket gör att organisationen blir svår att jämföra och mäta i externa förhållanden.

Vidare finns inget rätt sätt att mäta humankapital. Mätningar är kontextspecifika och varierar därmed över tid och vad som är av vikt att belysa enligt organisationens strategi. Dessutom medför inte alltid ett starkt humankapital ett högt värde i organisationen. Alla former av kapital måste utvärderas och analyseras i sitt sammanhang för att förstå hur affärsnytta skapas. Humankapital skapar bara värde om det framgångsrikt kan översättas till produkter och tjänster som ger vinst (Baron 2011:31).

Även Toulson och Dewe (2004:86ff) har kommit fram till ett antal svårigheter med att använda HRA. Det finns bland annat en spänning mellan två olika synsätt gällande mätning. Mätning kan ses som antingen ett rent finansiellt rapporteringssystem eller som ett strategiskt verktyg för beslutsfattande. Den förstnämnda uppfattningen kan tänkas hindra utvecklingen av den senare, då det framhålls att debatten mellan synsätten kan överskugga den utveckling som görs i mätningstekniker. En annan svårighet gäller den paradox som innebär att HR-funktionen, för att kunna få stöd från linjechefer och ledningsgrupp, måste etablera en trovärdighet för sin funktion. För att kunna uppnå denna trovärdighet måste dock funktionen veta att de från första början har det önskade stödet. För att lösa paradoxen och för att försäkra sig om att ledningsgrupp, ekonomer och linjechefer förstår vikten av att mäta mänskliga resurser så hamnar HR-funktionen i en obekvämlig position. De måste bevisa vikten av mätning men tvingas använda information som från början inte var utformad för det syftet (Toulson & Dewe 2004:87). Avslutningsvis måste HR-funktionen övertyga ledningen om vikten av rätt personalstyrning. Problematiken grundar sig i att beslut om aktiviteter gällande HR-frågor tas på en nivå som inte innehåller de strategiska målen. Om inte medarbetare inom HR-funktionen kan visa på mer data än vad som efterfrågas av revisorerna, är det svårt att göra sig hörda i den strategiska planeringen (Toulson & Dewe 2004:87f).

Mätning av humankapital är ett mycket föränderligt område. Redovisad forskning visar att organisationer arbetar fortlöpande med att granska sin mätning och strävar efter bättre förståelse för människans bidrag till organisationen (Baron 2011:31). Det är därför av vikt att kontinuerligt följa utvecklingen på området samt identifiera dagens och framtidens sätt att mäta och synliggöra humankapital. Vidare har den beskrivna forskningen framför allt berört vilket tillvägagångssätt som bör användas vid mätning, uppfattningar om mätning samt de svårigheter som kan uppstå. Dessutom har forskningen undersökt investerares och chefers syn på mätning av humankapital. Dessa parter kan ses som mottagare och användare av de mätningar som genomförs. En intressant aspekt är att även studera HR-medarbetares syn på mätning, vilka kan uppfattas som leverantörer av mätningarnas resultat till övriga organisationen. Därmed blir grunden till vår studie att undersöka hur ett antal svenska organisationer arbetar med mätning och uppföljning av personal, samt vilka konsekvenser arbetet får, sett utifrån HR-funktionens perspektiv.

### 3. Teoretisk ram

Avsnittet presenterar den teoretiska ram som ligger till grund för att analysera de resultat som har framkommit i studien. Teorierna är uppbyggda kring tre övergripande områden; mätning av immateriella resurser, kommunikation och strategiskt HRM-arbete. Inom dessa huvudområden presenteras mer specifika teorier som är relevanta för ämnesområdet och den kommande analysen.

Ett av studiens huvudområden är att undersöka hur organisationer kan arbeta med mätning och uppföljning av sin personal. Inledande ges därför en beskrivning av begreppen immateriella resurser och nyckeltal, vilka är av värde för läsaren att förstå eftersom personalnyckeltal ligger till grund för mätning av immateriella resurser. Senare i avsnittet presenteras svårigheter med att använda av nyckeltal, vilket är relevant att belysa för att besvara studiens frågeställning gällande konsekvenser av mätning. Andra teorier som är av vikt för att illustrera konsekvenser som kan uppstå är teorier kring kommunikation och strategiskt HRM-arbete.

#### 3.1 Att mäta immateriella resurser

Industrisamhället, som var rådande i Sverige under stora delar av 1800- och framförallt 1900-talet, led mot sitt slut under 1970-talet. Ekonomiska problem och politiska motsättningar ledde till att industrin inte spelade en lika dominerande roll som förut, och att industrijobben ersattes med jobb inom tjänstesektorn. Därav myntades begreppet det ”post-industriella samhället” vilket bland annat karaktäriseras av servicesektorns expansion. Efterfrågan på olika slags personliga tjänster har ökat på grund av växande inkomster i de industrialiserade länderna. Enligt Berglund och Schedin (2009:21, 30f) lever vi således idag i ett kunskaps- och tjänstesamhälle.

På grund av ovan nämnda samhällsförändringar anses det idag allt viktigare för organisationer att uppmärksamma sina immateriella resurser. Johanson och Skoog (2007:36) definierar immateriella resurser som bland annat personalen, kundrelationer och företagskultur. Kommersiella företag har traditionellt blivit värderade efter sina materiella tillgångar, sin försäljning och sitt fastighetsinnehav. Idag är det dock inte lika vanligt att företag besitter många synliga tillgångar. Av de immateriella resurserna blir i synnerhet det så kallade intellektuella kapitalet allt viktigare. I intellektuellt kapital inräknas så kallat humankapital, socialt kapital och organisatoriskt kapital. Humankapital definieras som individers kunskaper, kompetenser och erfarenheter samt deras vilja att dela dessa faktorer med organisationen för att skapa värde (Baron 2011:30). Exempel på satsningar som organisationer gör för att stärka sitt humankapital är kompetensutvecklingsinsatser, personalpolitiska åtgärder och hälso-befrämjande investeringar. Studier har visat att det finns samband mellan satsningar på humankapital och lönsamhet. Det framhålls därför att organisationers strategier, mål och indikatorer bör innehålla aspekter såsom kompetens, hälsa och personalpolitik (Johanson & Skoog 2007:19ff).

I industrisamhället var maskinen det viktiga och människan sågs som ett bihang. Idag ses människan som en källa till motivation, kunskap och kreativitet (Johanson & Skoog 2007:25). Vidare är personalens välmående, fysik och upplevelser av stor vikt för en organisations framgång. Om personalen inte är tillfredsställd kan arbetsprestationen påverkas negativt i form av lägre produktion, frånvaro och sämre kvalitet på såväl produkter som utförda tjänster.

Med detta blir personalens tillstånd i högsta grad en ekonomisk fråga (Johanson & Johrén 2007:10f). Därmed blir det allt viktigare att kunna utvärdera personalrelaterade aktiviteter och åtgärder i ekonomiska termer. Företagsledningar kräver i större utsträckning att de som arbetar med HR-frågor kan uppskatta kostnader och intäkter för åtgärder som gäller personalen. Genom att HR-personer använder sig av ekonomiska mätningar kan ledningen bedöma om personalrelaterade åtgärder bidrar till organisationens övergripande strategier (Cascio 2000:1).

Hur kan då organisationer mäta sitt intellektuella kapital? Cascio (2000:11f) föreslår att varje organisation bör tänka igenom sina källor till intellektuellt kapital, experimentera med olika sätt att mäta det och därefter välja det sätt som är mest lämpligt sett till organisationens strategi. Tre principer kan vara vägledande i beräkningen av intellektuellt kapital. För det första bör beräkningen göras enkel, vilket innebär att inte mäta alltför många faktorer. För det andra bör företaget mäta det som är strategiskt viktigt. För det tredje föreslås mätning av aktiviteter som kan producera intellektuellt värde, vilket innebär att HR-personal inte ska frestas att mäta endast sådana faktorer som är enkla att mäta utan fokusera på faktorer som verkligen möter organisationens behov.

### **3.1.1 Nyckeltal**

En viktig del i att mäta immateriella resurser är att använda nyckeltal. Enligt Catusús, Gröjer, Högberg och Johrén (2008:12f) går det inte att styra ett företag eller en organisation direkt mot framgång men det går emellertid att styra på faktorer som kan antas leda till framgång. För att styra i rätt riktning behöver organisationer besvara ett antal frågor gällande var de är idag, vart de vill och hur de ska nå dit. För att besvara dessa frågor är mätning och definierade mått lämpliga metoder, vilket gör nyckeltal relevanta för organisationen. Ett nyckeltal är ett numeriskt värde som beskriver verkligheten såsom den uppfattas i organisationen. Nyckeltalet ska vara ett tal som intresserar mottagaren, vilket åsyftar att talet ska åstadkomma en reaktion och påverka mottagarens tankar. Vidare är nyckeltalet en förenkling av verkligheten eftersom talet inte kan visa på alla komplexa relationer och den skiftande kontext som råder i en organisation. För att få ut så mycket information som möjligt av ett nyckeltal bör det dessutom ställas i jämförelse med något, exempelvis kan nyckeltalet sjukfrånvaro redovisas som antalet sjukdagar per anställd (Catusús m fl. 2008:16f).

Nyckeltal kan fungera som en utgångspunkt för att beskriva komplexa frågor. Den här utgångspunkten kan vara början på en historia som kan berättas kring nyckeltalet för att väcka mottagarnas intresse och således leda till fortsatt analys och handling (Catusús m fl. 2008:19). Organisationer använder sig ofta av en kombination av olika nyckeltal. Det är av vikt att inte se nyckeltal som isolerade ifrån varandra utan försöka hitta samvariationer som kan ge djupare förklaringar och bättre beslutsunderlag (Johanson & Johrén 2007:77f).

### **3.1.2 Svårigheter med att mäta immateriella resurser**

Beroende på bland annat organisationers skilda fokusområden, branscher och förutsättningar fungerar nyckeltal bättre eller sämre. När ett nyckeltal uppfyller ett önskat behov, det vill säga är lämpligt att använda i en specifik situation, kallas det ”ideal för nyckeltal”. Det finns dock ett antal problem i anslutning till användande av nyckeltal som kan innebära svårigheter med att idealen uppfylls (Catusús m fl. 2008:123f). Några av dessa kommer att beröras nedan.

Ett problem handlar om själva definitionen av de aspekter organisationen vill mäta. I vissa fall finns det inga data att ta fram som mäter just det som åsyftas. Istället kan organisationen använda ett så kallat surrogatnyckeltal som inte beskriver exakt samma sak men som kan ge

indikationer om det organisationen egentligen vill mäta (Catasús m fl. 2008:135f). Då nyckeltal är förenklingar av verkligheten, som antingen kan vara sann eller konstruerad, skapas en problematik kring användandet av nyckeltal. En förenkling gör att endast delar av en helhet uppmärksammas och ett genomsnitt kan bli den sanning som organisationen agerar utefter. För att hantera problemet kan en organisation använda sig av flera nyckeltal som beskriver den aspekt som ska belysas. Vidare kan problem uppstå när nyckeltal blir för omfattande och mottagaren får ta emot en stor mängd information som är svår att hantera. Ett informationsöverskott kan ge negativa konsekvenser i form av att hämma beslutsfattandet istället för att underlätta det (Catasús m fl. 2008:28f).

### **3.2 Kommunikation i organisationer**

För att få en fungerande organisation där samtliga medlemmar samarbetar för att lösa uppgifter samt arbetar mot samma mål måste organisationen präglas av en tydlig kommunikation. Kommunikation kan förklaras som en fortlöpande process där medarbetare upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera, det vill säga utväxla information, med individer såväl internt som externt (Jacobsen & Thorsvik 2008:293ff).

Kommunikation i organisationer kan vara formell eller informell. Formell kommunikation åsyftar kommunikation som är direkt relaterad till verksamheten och dess arbetsuppgifter. Här avses samtal i planerade mötessammanhang eller liknande som behandlar organisationsspecifika frågor. Vidare är kommunikation i samarbeten mellan medarbetare eller grupper av medarbetare att betrakta som formell. Formell kommunikation kan ske antingen vertikalt eller horisontellt, där det förstnämnda avser att kommunikation sker i rakt nedåttstigande led i en tydlig hierarki. Horisontell kommunikation innebär att kontakten sker mellan de individer som arbetar inom samma avdelning och med detta agerar inom samma eller likvärdigt yrkesområde. Studier har visat att kommunikation är rikast mellan medarbetare på samma avdelning och att kommunikationen avtar i betydande utsträckning när en formell organisationsgräns korsas. Det kan förklaras med att personer inom samma enhet skaffar gemensamma intressen och erfarenheter som bidrar till ömsesidig förståelse. Dessutom har dessa individer ofta likvärdig kompetens vilket ger dem ett gemensamt språk och gemensamma symboler som gör att samtal kan föras utan större missförstånd (Jacobsen & Thorsvik 2008:309f).

När avdelningen för HR-frågor anser att en insats rörande personalen bör genomföras måste sättet att kommunicera beaktas. Det är i regel inte tillräckligt att presentera ett bra underlag för ledningsgruppen för att få resurser tilldelade. Något som också måste beaktas är en god marknadsföring för projektet, vilket innebär att förslaget måste säljas in till kollegorna för att få effekt. Med detta i åtanke måste anställda som arbetar med HR-frågor kommunicera sina förslag så att de får en framträdande plats på ledningens agenda eftersom förslagen sannolikt kommer att strida om sin plats med andra konkurrerande alternativ. Organisationen kan i därför ses som en marknadsplats för idéer (Storey, Wright & Ulrich 2009:159f).

Storey et al (2009:160) presenterar tre olika tekniker för att vinna ledningens uppmärksamhet och beslut. Teknikerna benämns åtgärder för paketering, involvering och process. Åtgärder för paketering åsyftar hur idéer kan förpackas för att bli mer tilltalande, angelägna och accepterade. HR-personalen kan exempelvis använda sig av många figurer och diagram samt förmedla sin presentation i en logisk följd. Dessutom bör förslagen kopplas ihop med bland annat lönsamhet, marknadsandelar och organisationens image. Åtgärder för involvering åsyftar på vilket sätt relationer och strukturer kan användas för att få genomslag för idéer. Det kan exempelvis handla om att klargöra förslaget med närmsta chef innan det presenteras för



ledningen samt att anpassa förslaget gentemot intressenters engagemang. Teknik avseende processen rör förberedelse, timing och grad av formalitet. Med detta att samla in bakgrundsinformation om kontexten samt förstå organisatoriska nätverk och strategiska mål. Det är även av vikt att känna av när det är läge att hålla tillbaka eller ge påtryckningar för sitt förslag (Storey et al 2009:160f).

### **3.3 Strategic Human Resource Management (SHRM)**

Dagens affärsklimat kräver att organisationer hittar sätt att snabbt anpassa sig efter förändrade behov och krav i omgivningen. För att kunna uppfylla de nya kraven behöver organisationer utveckla långsiktiga, strategiska förhållningssätt snarare än kortsiktiga lösningar. Ett sådant strategiskt fokus är nödvändigt i organisationens alla funktioner (Becton & Schraeder 2009:11). Begreppet strategi åsyftar de specifika tillvägagångssätt en organisation använder sig av för att hantera de problem den möter i sin omgivning. Ett vanligt förekommande problem är lönsamhet. För att vara lönsam måste organisationen utveckla lämpliga mål samt finna mänskliga och icke mänskliga resurser som hjälper till att uppnå målen. Boxall och Purcell (2003:45) hävdar att en effektiv HR-strategi är en nödvändig förutsättning för att organisationen ska uppnå lönsamhet. Även Cascio (2000:321) påstår att rätt hantering av mänskliga resurser kan generera konkurrensfördelar och ökad vinst. Med den bakgrunden blir begreppet Strategic Human Resource Management, SHRM, aktuellt att belysa.

För att kunna redogöra för SHRM är det först lämpligt att precisera vad begreppet HRM innebär. Human Resource Management, HRM, kan definieras som alla de aktiviteter i en organisation som handlar om att leda och förvalta förhållandet mellan de anställda och organisationen (Boxall & Purcell 2003:1ff). SHRM går ut på att integrera HR-strategier med den övergripande verksamhetsstrategin och kräver således att HR-avdelningen har en helhetsbild av organisationen (Boxall & Purcell 2003:47). Vidare handlar SHRM om hur HR-strategier kan skapa en ökad effektivitet genom att säkerställa att organisationens humankapital bidrar till de övergripande affärsmålen (Becton & Schraeder 2009:11f).

Vad skiljer då SHRM från traditionell HRM? Skillnader finns bland annat i syn på organisationen, process/resultatfokus, risktagande och HR-system. Gällande syn på organisationen är en allmän uppfattning att HR-personer saknar en helhetssyn på verksamheten och agerar isolerat ifrån de andra avdelningarna. I SHRM gäller att de som arbetar med HR-frågor måste förstå verksamheten och affärerna samt använda den förståelsen för att motivera beslut och åtgärder. Traditionellt HRM-arbete fokuserar främst på processer medan SHRM fokuserar på det resultat processerna leder till. För att kunna göra det senare krävs att de som arbetar med HR-frågor lär sig att mäta effekterna av sina processer samt visar hur de skapar värde till organisationen och bidrar till uppfyllandet av strategiska mål. När det kommer till risktagande medför SHRM att HR-personer måste ha en vilja att testa nya saker och att möta de nya utmaningar som den globala miljön medför. Traditionell HRM kan å sin sida bedrivas när organisationer verkar i en relativt stabil miljö. Skillnader finns också i HR-system och det kan då sägas att traditionell HRM innebär standardiserade tillvägagångssätt och en idé om att "one size fits all". Eftersom sådana standardiserade tillvägagångssätt anses ineffektiva innebär SHRM istället att skraddarsy HR-aktiviteter för att möta de varierande krav som finns i en organisation (Becton & Schraeder 2009:14f).

Nyckelfaktorer	Traditionell HRM	SHRM
<i>HR-system</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardiserade tillvägagångssätt</li> <li>• ”One size fits all”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skräddarsydda aktiviteter för att möta organisationens krav</li> </ul>
<i>Syn på organisationen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saknar helhetssyn</li> <li>• Agerar isolerat ifrån andra avdelningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förståelse av verksamheten och affärsnyttan</li> <li>• Använder förståelsen för att motivera beslut</li> </ul>
<i>Risktagande</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lågt risktagande</li> <li>• Verkar i stabila miljöer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Högt risktagande</li> <li>• Vilja att testa nya saker som samhällsförändringar medför</li> </ul>
<i>Process/resultatfokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på resultat</li> <li>• Mäter effekter av processer för att påvisa värdeskapande</li> </ul>

**Figur 1.** Tabell över skillnader mellan traditionell HRM och SHRM, modifierad av studiens författare (Becton & Schraeder 2009:13).

Organisationer kan ha mycket att vinna på att implementera SHRM. Forskning visar att SHRM har positiva samband med exempelvis vinst, försäljning per anställd, anställdas attityder och bibehållande av kunder (Becton & Schraeder 2009:11ff). Dock visar undersökningar att få HR-avdelningar har nått den strategiska nivå som krävs för att bidra till organisationens affärs mål. En orsak är sannolikt svårigheten i att genomföra den stora förändring som krävs för att gå ifrån den traditionellt byråkratiska HR-rollen till att bli en strategisk affärspartner. HR-funktionen har inte alltid kapacitet att genomföra en sådan förändring, eller så kan det finnas en tröghet i organisationen som motverkar förändring i stort. Det kanske största hindret för övergången till SHRM är att HR-personer traditionellt sett fokuserat alltför mycket på administration samt att HR-avdelningen saknar en förmåga att tydligt mäta hur deras aktiviteter påverkar organisationen. Det kan leda till att avdelningen uppfattas ha en operativ roll snarare än en strategisk affärspartner (Becton & Schraeder 2009:12).

I studien kommer ovanstående teorier att ligga till grund för analys av den insamlade empirin. Tillsammans kan teorierna bidra till en beskrivning av hur samhällsförändringar och ett hårdare affärsklimat motiverar mätning och uppföljning av personal, samt hur en sådan mätning kan genomföras.

## 4. Metod

Metodavsnittet syftar till att vägleda läsaren genom de val som gjorts angående studiens genomförande. Aspekter såsom metodologiskt tillvägagångssätt, urval och verktyg belyses. Därutöver förklaras vilka forskningsetiska aspekter som tagits hänsyn till samt vilka kritiska reflektioner som kan riktas mot studien.

### 4.1 Metodologiskt tillvägagångssätt

I studien har vi använt oss av kvalitativ metod. Anledningen till det metodvalet framför kvantitativ metod grundades i vår önskan att kunna skapa en bild av deltagarnas egna uppfattningar om deras organisationers arbete med mätning och uppföljning av sin personal. Utifrån deltagarnas berättelser ville vi sedan göra tolkningar och kopplingar som kunde leda till mer generella samband. För det ändamålet ansåg vi kvalitativ metod vara den mest optimala, eftersom den möjliggör en djupare förståelse av sociala fenomen. Dessutom kan forskaren studera objekt och människor i deras naturliga miljö för att sedan närma sig ämnet som är av intresse på ett tolkande sätt (Ryen 2004:16). Vidare fokuserar kvalitativ metod på detaljer och skiftningar samt det unika hos varje uppgiftslämnare (Jacobsen 2000:142), något vi fann väsentligt när människors subjektiva verklighet skulle skildras.

I studiens första skede, då en problemformulering skulle skapas, var vi inte helt säkra på vad undersökningens fokusområde skulle vara. Tanken var först att undersöka personalbokslut och hur det används i organisationer. Efter att ha varit i kontakt med ett antal organisationer framkom dock att just termen personalbokslut idag inte används i särskilt stor utsträckning, varför vi fick ändra vår problemställning till att fokusera mer övergripande på mätning och uppföljning av personal. Således visade det sig att en flexibilitet i den teoretiska ansatsen var av betydelse i vår undersökning. Därmed fick vi ytterligare ett skäl att välja kvalitativ metod, eftersom den anses vara flexibel på så sätt att den ursprungliga problemställningen kan ändras efterhand som ny information delges studien (Jacobsen 2000:142f).

Med bakgrund av att organisationer upplevdes ha slutat att använda sig av personalbokslut hade vi en föräning om att sättet att arbeta med mätning av personalfaktorer är under förändring. Vi ville därför genom att studera organisationer i verkligheten finna mönster i dagens och framtidens sätt att mäta och följa upp sin personal. För att kunna undersöka organisationerna på ett så objektivt sätt som möjligt ville vi undvika en förförståelse, vilken hade kunnat skapas om vi studerat litteratur innan intervjuerna genomfördes. Således skedde datainsamlingen i denna undersökning med en induktiv ansats som är en vanlig ansats i kvalitativa studier. En induktiv ansats innebär att verkligheten bemöts nästintill utan förväntningar för att i ett senare skede kopplas till relevanta teorier (Jacobsen 2000:35). Vidare innebär induktion att forskaren undersöker en mängd enskilda fall för att kunna hävda generellt giltiga samband (Alvesson & Skoldberg 2008:55), vilket var vad vi strävade efter att kunna göra.

### 4.2 Urval

Vi ansåg att det centrala i studien var att hitta organisationer som genomför mätning och uppföljning av personal, oavsett vilken bransch organisationen verkar inom. Däremot undersöktes både privata företag och offentliga organisationer då verksamheter inom båda dessa organisationsformer arbetar enligt vårt ämnesområde. När urvalet gällande

organisationer hade fastställts kan det sägas att vi valt inom vilken miljö studien skulle genomföras. I kvalitativa studier är ett sådant val av vikt för att därefter kunna välja vilka personer som ska intervjuas. Gällande valet av intervjupersoner framhålls att det i kvalitativa studier inte finns något skäl att göra slumpmässiga urval av intervjupersoner. Det är istället betydande att respondenterna kan lämna redogörelser som är relevanta för studiens problemställning (Ryen 2004:71ff).

Vi kontaktade företag i framförallt Göteborg, men också i Stockholm, som vi ansåg vara av en storlek att de kunde tänkas ha tid och resurser att arbeta systematiskt med mätning och uppföljning av personal. Flertalet uppringda personer, 23 stycken, svarade att deras organisationer inte arbetar med någon systematisk mätning och uppföljning av sin personal. Flera av dem uppgav dock att det finns med i deras planering att framöver arbeta mer aktivt med frågan. Av 30 samtal svarade således representanter ifrån sju organisationer att de genomför en systematisk mätning och uppföljning av sin personal, varav samtliga svarade ja till att medverka i studien. Fem av dessa representanter tillhörde privata företag och två arbetade i offentliga organisationer. Sex respondenter var anställda på personalavdelningen i respektive organisation och hade insyn i ämnesområdet. Den sjunde respondenter arbetar som extern HR-konsult och har således insyn i andra organisationers arbete. Av de sju respondenterna var fyra personalchefer/personaldirektörer, en personalspecialist, en intern HR-konsult och en extern konsult inom området. Att respondenterna befann sig på olika nivåer berodde på att organisationernas struktur och ansvarsområden skilde sig åt, och var alltså inget medvetet val från vår sida.

Angående antalet intervjupersoner så valde vi att intervjua en person i varje organisation. Vi ansåg det mest relevant för studiens generaliserbarhet att få en bild av flera organisationers arbetssätt snarare än att intervjua ett flertal individer inom samma organisation. Dessutom upplevde vi att respondenterna gav ungefär liknande svar redan efter ett fåtal intervjuer, varför antalet intervjupersoner ansågs vara tillräckligt. Enligt Ryen (2004:78, 86) ger stora urval inte nödvändigtvis bättre data än små, snarare kan mindre urval vara att föredra på grund av tidsåtkomst och ekonomi. Kvalitativa studier bygger ofta på några få snarare än väldigt många undersökningspersoner, och studentuppsatser omfattar vanligtvis mindre än tio respondenter (Ryen 2004:78, 86). Det viktiga i urvalets storlek anses vara att man vid en viss punkt når en så kallad mättnadspunkt där nya intervjuer inte ger så mycket nytt (Kvale 1997 i Ryen 2004:86).

### **4.3 Verktyg**

För att inte låsa eller hindra respondenterna ville vi använda en intervjuform som möjliggjorde en spontanitet i vilka frågor som ställdes, beroende på vad respondenten hade att berätta. Däremot fann vi det nödvändigt att ha någon form av struktur i intervjuerna för att sedan kunna jämföra och analysera respondenternas svar. Vi ansåg att det mest optimala valet var den semistrukturerade intervjun, vilken innebär att forskaren har en viss teoretisk och empirisk kunskap om undersökningsområdet men ändå är öppen för nya synvinklar som respondenten delger. Intervjuerna vägleds med hjälp av en intervjuguide som säkerställer att det valda ämnesområdet belyses i den omfattning som önskas (Andersen 1998:162).

Samma intervjuguide användes i samtliga sju intervjuer. Detta för att kunna finna teman, se samband och dra generella slutsatser utifrån respondenternas svar. Intervjuguiden bestod av sex övergripande och relativt öppna frågor. Dessutom fanns ett antal underfrågor, vilka ställdes i de fall då respondenten pratade om andra saker än undersökningsämnet eller inte gav enligt oss tillräckligt utförliga svar. Vid framtagande av intervjuguide framhålls att en låg

grad av struktur bör väljas om syftet med undersökningen är att fånga respondentens perspektiv och kontext. Risken med att i en sådan undersökning ha en alltför strukturerad intervju är att viktiga fenomen kan missas och att möjligheten till interaktion går förlorad (Ryen 2004:44). Vi strävade efter att utforma intervjufrågorna på ett sådant sätt att de inte innehöll några tolkande formuleringar. Vi försökte också att inte uttrycka några tolkningar av respondenternas svar under intervjuerna. Det poängteras i litteraturen att intervjuaren inte ska tvinga på andra sina känslor eller tolkningar utan hålla sig till uppgiften att undersöka respondentens uppfattning om den sociala världen (Ryen 2004:53).

Vi valde att spela in alla intervjuer och även föra anteckningar för att skapa bästa förutsättningar för tolkning och analys av materialet. Ryen (2004:56) skriver att inspelning tillsammans med anteckningar är en bra metod för att få med all empiri samt att förfaringssättet möjliggör ett lärande om hur den egna intervjutekniken kan förbättras.

#### **4.4 Forskningsetiska aspekter**

”Med etik menas den medvetna bearbetningen av de principer, värderingar och normer (handlingsregler) som ingår i moralen. Moral kan vi definiera som det beteende som eftersträvas och som baseras på föreställningar om vad som är rätt och fel. Det betyder att vi måste diskutera forskningsetik i anknytning till de allmänna moraluppfattningarna” (Halvorsen 1992 i Andersen 1998:245).

Som synes i citatet ovan är så kallad forskningsetik en viktig fråga i all forskning. Vi strävade efter att tänka etiskt i hela vår undersökningsprocess. Alla respondenter ställde upp frivilligt i studien i och med att de svarade ja eller nej till medverkan, efter att vi presenterat oss och vår undersökning. Enligt Vetenskapsrådet (2011:16) rör en av huvudfrågorna i forskningsetik människorna som deltar som försökspersoner eller informanter. När en undersökning tar fart måste forskaren informera respondenten om undersökningens syfte och under vilka villkor respondenten medverkar (Andersen 1998:248). När intervjuerna väl genomfördes upprepade vi studiens syfte samt informerade om konfidentialitet, det vill säga att inga person- eller företagsnamn skulle komma att redovisas i slutresultatet eller på annat sätt återges av oss. Vi frågade också alla respondenter om de godkände inspelning av intervjun och upplyste om att inspelningen i så fall endast skulle användas i syfte att kunna återge det som sagts på ett korrekt sätt. Alla respondenter godkände inspelning. Enligt Andersen (1998:248) ska informationen till respondenterna förklara att medverkan är frivillig och att respondenten besitter rätten att avbryta medverkan under processen om så önskas. Ett ytterligare krav som ska beaktas är konfidentialitetskravet som innebär att medverkande respondenter ska anonymiseras i den grad att enskilda individer inte kan identifieras av utomstående personer som tar del av forskningsresultatet.

#### **4.5 Analytiskt tillvägagångssätt**

För att behandla den empiri vi samlat in genom intervjuer började vi med att transkribera det inspelade materialet. Anledningen var att vi ville ha möjlighet att på ett enkelt sätt kunna få en överblick över samtliga sju intervjuer. Med detta kunde vi finna mönster i respondenternas svar och på så sätt skapa kategorier, teman, ifrån materialet. Vi fann det av vikt att finna mönster i materialet för att inte riskera att fästa alltför stor vikt vid och bygga antaganden på enskilda citat. Kategoriseringen gick till så att vi färgkodade det transkriberade materialet utifrån tre stycken teman som vi funnit. Vårt tillvägagångssätt får stöd i litteraturen där det framhävs att när insamlad data ska analyseras är det av vikt att se det utforskade området utifrån en helhet för att kunna identifiera de viktigaste delarna. Avsaknad av en

helhetsförståelse gör det svårt att välja ut de relevanta delar som ska undersökas närmare och i sin tur ge svar på undersökningens ursprungliga problemformulering. En helhetsförståelse skapas lättast genom att läsa igenom det insamlade materialet och välja ut situationer som kan känneteckna huvudintrycken och därefter bilda teman utifrån dessa (Halvorsen 1992 i Andersen 1998:197).

Efter att ha tematiserat materialet kopplade vi respektive tema till relevanta teoretiska begrepp och förklaringar ifrån litteraturen. Genom att koppla identifierade teman till vår teoretiska ram kunde vi finna gemensamma drag och aspekter. Dessa resulterade bland annat i en egen utformad modell som kan visa på våra tolkningar av studiens resultat. Tillvägagångssättet att sammankoppla empiri och teori kan anses ha gett studien ett analytiskt djup. Det kan uppnås när forskaren går längre än att endast återge respondenternas svar. Om forskaren nöjer sig med att endast beskriva de data som framkommit under intervjuer kan inte det önskade analytiska djupet nås. För detta krävs en sammankoppling mellan respondenternas svar och tidigare använda teorier (Ryen 2004:131f).

Vi har valt att separera redovisningen av empiri och analys, för att göra det tydligt för läsaren att analysen är våra tolkningar av det empiriska resultatet. En separation underlättade även en korrekt återgivning av respondenternas berättelser och citat.

#### **4.6 Kritiska reflektioner**

Kvalitativa undersökningar kan påverkas av det personliga momentet i samband med tillvägagångssätt och insamling av material. Med detta är det av stor betydelse att forskare innehar ett kritiskt förhållningssätt (Andersen 1998:207). Nedan följer därför en diskussion om studiens svagheter.

Ett problem med kvalitativ forskning handlar om kvaliteten på data, vilken kan diskuteras genom att använda begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet syftar till att undersökningen ska vara tillförlitlig och trovärdig, vilket innebär att ett liknande resultat ska kunna uppnås vid ett senare tillfälle om samma förutsättningar gäller. Undersökningen ska därmed vara fri ifrån slumpmässiga mätfel. Med validitet menas giltighet och relevans, vilket innebär att mäta det som avses att mäta (Jacobsen 2000:21f).

En kvalitativ artikel eller uppsats redovisar normalt sett inte hela datamaterialet, varför läsaren är utlämnad till forskarens tolkningar. Vissa kvalitativa forskare anser därför att reliabilitet inte är applicerbart i kvalitativa metoder eftersom den studerade sociala verkligheten inte inrymmer några mätbara stabila förhållanden. Det finns dock metoder som kvalitativa forskare kan använda sig av för att höja reliabiliteten i en undersökning. Det handlar exempelvis om att undvika slarviga anteckningar som leder till missförstånd i intervjuer (Ryen 2004:142). Vi anser att reliabiliteten i vår studie höjdes genom användandet av bandspelare som möjliggjorde en noggrann transkribering. Vidare deltog vi båda vid alla intervjuer där den ena ansvarade för att ställa frågor och den andra för att anteckna.

Studiens validitet kan anses diskuterbar eftersom vi inte kan garantera sanningshalten i våra data då den bygger på respondenternas subjektiva berättelser. Då intervjuernas resultat har uppvisat liknande mönster kan det dock antas att vi genom studien har undersökt det vi från början avsåg. Vidare består vår analys av tolkning av insamlad data, vilket medför en risk för att vi missförstått respondenterna. Enligt litteraturen handlar den bristande validitet som ibland delges kvalitativa studier om deras tendens att inte redovisa eller diskutera avvikande fall, vilket påverkar sanningshalten negativt (Ryen 2004:16f). För att höja validiteten strävade

vi därför efter att tydligt redovisa de fall då det endast var ett fåtal respondenter som delgivit en viss information, istället för att generalisera och därmed missvisa läsaren.

Avslutningsvis kan problem uppstå i intervjuer då intervjuaren och respondenten har svårigheter att förstå varandra genom att de inte använder sig av samma vokabulär. För att intervjun ska fungera optimalt måste forskaren känna till de uttryck och termer som används i den kultur som respondenten verkar i (Ryen 2004:53). Vi såg inte skillnader i vokabulär som någon direkt svårighet i våra intervjuer. I och med att vi utbildar oss inom det personalvetenskapliga området, och våra respondenter arbetar inom samma område, ansåg vi oss i hög grad förstå de termer och fackord som användes. I de fall då interna förkortningar och termer förekom såg vi till att få dessa förklarade för oss.

Metodavsnittet har förhoppningsvis gett läsaren en förståelse för studiens genomförande och de aktiva val som gjorts av bland annat intervjupersoner och verktyg. En sådan förståelse är av vikt för att som utomstående kunna sätta sig in i studien och finna ett värde av dess resultat. När läsaren nu går vidare till att läsa studiens resultat har metodavsnittet gett en introduktion om vad som har undersökts i intervjuerna och hur resultatet presenteras.

## 5. Empiri

I avsnittet redovisas det empiriska material som samlats in genom de sju intervjuerna. Materialet presenteras utifrån ett antal mönster som kunnat urskiljas. Dessa mönster har tagits fram genom att skillnader och framförallt likheter i respondenternas svar har studerats och sammanställts i nedanstående underrubriker. Se fotnot för de förkortningar som används för respondenterna<sup>1</sup>.

### 5.1 Dagens sätt att mäta och följa upp personal

I samtliga intervjuer framkom att organisationerna arbetar med framtagning och mätning av personalnyckeltal i någon form. Organisationerna mäter de nyckeltal som de enligt årsredovisningslagen är skyldiga att redovisa årligen. Utöver dessa genomför samtliga organisationer någon form av medarbetarundersökning, även kallat Nöjd Medarbetar Index (NMI), som syftar till att visa hur väl medarbetarna trivs i sin organisation. Andra personalnyckeltal som mäts är bland annat antal medarbetare per chef, kostnader för utbildning, antal rekryteringar och antal praktikanter som har blivit anställda. Två av organisationerna fokuserar främst på hälsobaserade nyckeltal vilka syftar till att synliggöra hur personalen mår. Dessa nyckeltal sammanställs och redovisas i så kallade hälsobokslut.

En av respondenterna utvecklar resonemanget om vikten av att mäta nyckeltal som inte har direkt med pengar att göra. Enligt respondenten är det viktigt att mäta individens upplevelse av exempelvis en utbildning eftersom organisationen på så sätt kan säkerställa att individen kommer att applicera den nya kunskapen i sina arbetsuppgifter.

Vi har en sexgradig skala som är en upplevelseskala kan man säga, och det som är viktigt om vi pratar om de nyckeltalen som inte har med pengar att göra då, där är det viktigt för oss att vi mäter personens upplevelse. Där har vi definierat att upplever man något själv så är det vad man kan prestera (R5).

Ett flertal respondenter beskriver fördelar med att kombinera och korrelera nyckeltal. Det uppges fördelaktigt både att korrelera olika personalnyckeltal, för att uppmärksamma samband och faktorer som tidigare inte kunnat förutses, samt att kombinera de mjuka nyckeltalen med de mer ekonomiskt hårda nyckeltalen. Arbetssättet syftar till att få ut så mycket som möjligt och att kunna se på skillnader och samband, exempelvis att en enhet som har fler medarbetare per chef än en annan enhet är mindre lönsam.

...det är liksom ingen som ifrågasätter ekonomiska nyckeltal och då kan man se, är det någonstans det finns någon skillnad i lönsamhet där det är fler per chef, så kan man på något sätt korsbefrukta det här så man kan få ut ganska mycket av det (R6).

En annan fördel med att använda nyckeltal för att mäta sin personal uppges av en majoritet av respondenterna vara att nyckeltalen kan jämföras över tid i den interna organisationen, för att visa på förändringar och tendenser. Därutöver uppges ett par respondenter att de även använder nyckeltalen för att jämföra sig med andra organisationer i branschen. Det uttalas dock svårigheter med att jämföra nyckeltalen externt, dels för att alla organisationer inte har ett uppföljningsarbete som går att jämföra sina nyckeltal mot och dels för att organisationer arbetar med mätning på olika sätt.

---

<sup>1</sup> Respondenterna benämns R1-R7. Ingen åtskillnad görs mellan respondenternas titlar på grund av att de verkar inom samma arbetsområde och titlar kan i denna studie likställas.



Många gånger är det så att man jämför äpplen och päron, man redovisar inte på samma sätt (R2).

I intervjuerna framkom att mätning och uppföljning av personalnyckeltal sker mer eller mindre systematiskt och att många ännu är i startskedet av ett nytt sätt att mäta. Flera respondenter poängterar att det går mode och trender i personalarbete och att ett omfattande personalbokslut kan ses som en modefluga på 90-talet. De respondenter som tidigare använde sig av omfattande personalbokslut anser att det bara var ett dokument för HR-avdelningens intresse. En respondent belyser personalarbetets trender:

Det här med bokslut det är ju lite passé, det är lite 90-tal, det är inte inne. Man kallar det inte ens personalavdelningar längre, nu är det så hippt med HR och allting sådant. Det är ungefär som att gå med trapesbyxor när alla andra går med slim (R1).

Vi brukade jobba med väldigt mycket bokslut här, vi hade ett arbetsmiljöårsbokslut och vi hade ett utbildningsårsbokslut. Men vi har liksom slopat dom, för att vi känner att det är mest för personalavdelningens egen skull, det är mycket bättre att vi försöker integrera det här i allting annat (R5).

## 5.2 Att arbeta med målstyrning utifrån ett helhetsperspektiv

En gemensam nämnare för samtliga intervjuer är att respondenterna ser mätning av personalrelaterade faktorer som ett strategiskt instrument för målstyrning. En uppföljning av de organisationsspecifika faktorer som valts att mäta fungerar som ett avstamp för att planera framåt. Planeringen kan åsyfta såväl att fortsätta med det som organisationen redan gör bra som att positionera om sig för att skapa bättre resultat nästa gång. Med utgångspunkt i kvantitativ data som tagits fram får organisationen en bättre förståelse för vilka åtgärder som behöver vidtas för att nå de övergripande målen.

Flera respondenter nämner den kommande generationsväxlingen som ett område där organisationen behöver arbeta med mätning och målstyrning eftersom en generationsväxling kan innebära en möjlighet om den planeras rätt, exempelvis genom en systematisk kompetensförsörjning.

Jag tror att det främsta syftet är att faktiskt ha koll på sin egen verksamhet. Att ha koll på vilka frågor ska man fokusera på rent långsiktigt. Så det handlar väldigt mycket om verksamhetsstyrning, strategi, genomföra rätt åtgärder för har du inte koll på läget, vet du inte hur det ser ut så famlar du i mörkret, du gissar. Mäter du inte så vet du inte (R6).

Samtliga respondenter pekar på att HR-avdelningen idag blir allt mer integrerad i verksamheten, vilket ses som en avgörande faktor för att kunna bidra till organisationens övergripande mål. HR-avdelningen arbetar idag inte lika mycket med administration utan ses som en drivande enhet som ska vara med och leverera resultat. När HR-avdelningen exempelvis genomför insatser som syftar till att skapa nöjda medarbetare är en viktig aspekt att insatserna ska bidra till affärsnyttan. För att få nöjda medarbetare som strävar mot samma mål behövs delaktighet, möjlighet till påverkan, transparens och kompetensutveckling, vilket alla är HR-frågor. I och med det lever inte längre HR- och verksamhetsperspektiv isolerade från varandra. Ytterligare ett exempel på HR-avdelningens ökade integration i verksamheten är vid förvärv av nya bolag. En respondent säger:

Det är ju inte bara en ekonomisk fråga, det man gör är ju att man köper en kultur, ett antal människor som ska in och det blir ju jättemycket problem både i form av avtal, villkor som kommer in som man inte tittat på innan. Men också av människor som är vana vid att jobba på ett sätt och i en kultur och sådär, så därför är det en jätteviktig del för oss att vara med i som man kanske inte har sett tidigare (R4).

När HR-avdelningen integreras i verksamheten i större utsträckning betonar flertalet respondenter att HR-personer bör arbeta med ett ekonomiskt fokus för att förstå vilka aktiviteter som är mest lönsamma. En respondent talar om personal som en tydlig ekonomisk tillgång som behöver styras med eftertanke för att skapa lönsamhet.

... ekonomi det vet jag vad det betyder, det betyder hushållning med begränsade resurser. Och jag kan känna såhär att jag har aldrig jobbat så mycket med ekonomi som jag gör idag. Personal och personalstyrning handlar i allra högsta grad av hushållning. Hur vi får ett hållbart arbetsliv och hur vi hanterar personalresursen på bästa sätt och hur vi faktiskt väljer att styra i positiv bemärkelse (R2).

### 5.3 En siffra är en siffra

En majoritet av respondenterna anser att HR-avdelningen måste klara av att argumentera med fakta, ekonomi och konsekvenser för att personalfrågorna ska få genomslagskraft och bli prioriterade på ledningens och styrelsens agenda. För att kunna presentera fakta beskrivs nyckeltalen spela en betydelsefull roll. Genom att som HR-avdelning visa på ekonomiska vinningar, exempelvis genom att göra vad som benämns Return On Investment, kan en ledning och styrelse förstå vikten av en aktivitet. Ett exempel som ges av en respondent är att om HR-avdelningen vill låta personalen träna på arbetstid så måste HR-personalen visa ett kvitto på insatsen. Avdelningen måste således kunna visa att effektiviteten ökat och därmed att investeringen lönat sig. Genom mätning och uppföljning anses det därmed att övriga i organisationen får upp ögonen för vilka områden som behöver fokuseras på just nu.

Det man mäter och kan visa på är lättare att göra åtgärder på, än att jag säger ”vad säger ni ute i organisationen ska vi jobba med förändringsledning kanske eller ska vi köra en kurs i engelska?”(R3)

Jag vet inte hur jag skulle kunna agera i den rollen jag har utan något att luta mig mot, jag kanske i så fall skulle arbeta utifrån mina egna antagningar, gissningar, kanske mina egna fördomar och föreställningar om saker och ting. Det funkar inte riktigt. Det är mycket lättare om man har någonting konkret som man kan luta sig mot, som man kan räkna på, som man kan bevisa att saker blir bättre eller sämre eller kostar eller inte kostar. Vad händer om vi inte gör detta, då kostar det så och så mycket, jaha hur vet du det? Då vet man. Det är ett verktyg till att övertyga andra i kommunikationen, att lyfta viktiga personalfrågor (R1).

Flertalet respondenter påtalar att när det gäller att lämna fram fakta så måste HR-avdelningen använda siffror i språket. Det framhävs att merparten av de interna intressenterna i organisationen tilltalar av siffror, vilka skapar ett intresse.

Och också upplever jag att det är bra för det blir mycket mer konkret när man måste sätta en siffra på någonting, när någonting ska omvandlas till en siffra, annars med ord kan man göra det mycket fluffigare, släta över det eller göra det vassare. Men en siffra är en siffra och är det en fyra av en sexgradig skala så är det en fyra, det finns inga men där (R5).

För siffror är ett språk som alla kan prata, oberoende av om man sitter på marknadsavdelningen eller designavdelningen eller...så förstår man siffror (R5).

En aspekt som belyses är att det dock inte spelar någon roll hur duktiga representanter på en HR-avdelning är på att mäta om inte HR-avdelningen är förankrad och har ett gott anseende i verksamheten. Att vara förankrad presenteras av två respondenter som att arbeta operativt i verksamheten och att finnas synlig i det dagliga arbetet. Dessutom framhålls att HR-avdelningen ska jobba tillsammans med cheferna, fungera som ett stöd och bollplank samt coacha snarare än att ta över hela processer.

Jag tror mycket på att finnas nära i verksamheten och jobba tillsammans med cheferna ute så att de känner att vi är deras bollplank, att man finns där, man har fokus, alltså jag känner att vi har fokus mer på att lösa deras problem, hitta kreativa lösningar på sätt att utveckla verksamheten mer det än att vi har pekpinnar, lagar och regler (R4).

En respondent framhäver att humankapitalet i ett kunskaps-/tjänsteföretag är av stor betydelse vilket gör att personalnyckeltal blir av allt större vikt för att organisationer ska kunna uppnå sin strategi. Ytterligare respondenter utvecklar påståendet och medhåller att personalen är en viktig resurs men att påståendet lätt blir en klyscha och att det inte räcker att vara medveten om resursen. Organisationen måste även förstå att en effektiv styrning av personalen genererar konkurrensfördelar. Medarbetare som är motiverade, mår bra och är stolta över sitt uppdrag presterar bra. Således blir styrning av personalen en ekonomisk fråga som kan skapa lönsamhet.

## 5.4 Presentation av nyckeltal och mätningar

I samtliga intervjuer har det framkommit att HR-funktionen måste förmedla nyckeltalen till övriga i organisationen på ett tydligt sätt för att uppnå önskad effekt. Samtliga parter i organisationen måste vara överens om vad som ska mätas och av vilken anledning. Det betonas även vara av betydelse att berätta syftet till mätningen för att ingen medarbetare ska få fel uppfattning och känna sig utsatt och iakttagen.

Jag tror att du måste mäta och du måste prata om det du mäter. Så det är lika mycket en kommunikationsfråga också. Du måste kommunicera att du mäter, vad du mäter och varför du mäter det (R3).

Flera respondenter ser en utmaning i att få cheferna i organisationen att verkligen använda de siffror och resultat av mätningar som de får presenterade. Det beskrivs att HR-funktionen måste stödja cheferna i hur materialet ska användas eftersom anställda utanför HR-funktionen inte besitter kunskapen att plocka upp en personalrelaterad siffra och veta hur den kan användas. Därför betonas att personalen inom HR-funktionen måste leverera material och support, vilken kan variera i omfattning beroende på chefernas kunskap och behov.

Ett sätt att leverera material och support framhävs vara att åskådliggöra siffror och mätningar på ett tydligt sätt. En respondent beskriver det som att anställda inom HR-funktionen behöver vara bra pedagoger och med detta kommunicera siffror till cheferna så de förstår och kan använda siffrorna på rätt sätt. Vidare betonar flertalet intervjuade att bilder, tabeller och muntliga presentationer kan utgöra hjälpmedel i förmedling av nyckeltal. Det anses bli allt lättare att göra sammanställningar och bygga modeller i och med nya tekniska verktyg och system. System kan för HR-avdelningen skapa bilder och grafer över personalen precis som på ekonomisidan när de mäter resultat.

Vi har ju länge haft de här definierade nyckeltalen och så har vi kunnat få ut dem genom vårt lönesystem men när man får ut det så är det ju bara en massa siffror, man måste ju kunna visualisera nyckeltalen för att kunna använda dem, för annars är det ju ingen som förstår dem (R6).

Och då får man fram de här bilderna, så här otroligt bra. När man kan få fram de här graferna på det här sättet så förstår man, och så här gör man ju på ekonomisidan när man mäter resultat och kassaflöde och intäkter och kostnader (R6).

Ytterligare en aspekt som flera respondenter belyser i samband med att förmedla och synliggöra nyckeltal för övriga organisationen, är att koppla en aktivitet eller ett mål till

respektive siffra som presenteras. Respondenterna ser en fördel med att kunna presentera sina aktiviteter i samband med en siffra för att skapa ett ökat intresse för de planerade insatserna. Utan aktivitet finns enligt en respondent risken att cheferna inte använder resultatet utan snarare bara iakttar det och hoppas att siffran ska bli bättre till nästa mätning.

...nyckeltalen hänger ihop med en aktivitet. Så att hade jag bara kommunicerat nyckeltalen så tror jag inte heller att cheferna hade kunnat ta dem till sig, så att de måste hänga ihop. Och kommunicerar jag bara aktiviteten så ser de inte riktigt uppföljningen eller så, men kommunicerar jag aktiviteten tillsammans med nyckeltalet så får man båda sidorna. Och då får det absolut bäst effekt. För de är ju så beroende av varandra, talet är ju ingenting utan aktiviteten egentligen. Och aktiviteten är väldigt lång och luddig utan nyckeltalet (R5)

En respondent betonar ytterligare att det inte är någon mening med att endast redovisa en siffra på exempelvis hög sjukfrånvaro, om man inte har för avsikt att göra något åt det. Respondenten ger ett exempel på aktiviteten stegräknartävling som kopplats till ett hälsorelaterat nyckeltal i organisationen.

## 5.5 Svårigheter med att mäta

En majoritet av respondenterna uppger svårigheter i samband med att mäta och följa upp personal. Flertalet anser att tidsbrist kan utgöra en svårighet. Mätningarna behöver planeras in i god tid för att kunna skapa det statistiska underlag som krävs. Det framhålls att nya tekniska HR-verktyg visserligen kan underlätta framtagandet av statistik, men att informationen blir mer fyrkantig när de som arbetar med HR-frågor inte manuellt tar fram underlaget.

När jag satt och plockade fram alla talen själv, då visste jag ju precis vad det var jag hade plockat fram. När man får det från ett system, det tar bara ett par klickningar men jag är inte helt säker på att det jag får fram är det jag vill mäta (R5).

Ytterligare en svårighet som flera respondenter nämner är problemet att definiera de nyckeltal som organisationen vill mäta. Problemet förklaras bero på att det finns ett antal olika sätt att definiera exempelvis antal anställda, eftersom man ibland räknar antal huvuden, ibland antal anställda och ibland antal timmar som anställda har arbetat. Dessutom arbetar organisationer idag med nya personalkategorier vilket leder till att det inte bara är tillsvidare- och visstidsanställda som ska ta hänsyn till, utan även de som hyrs in via bemanningsföretag ska fångas upp i systemet. Det upplevs vara svårt att ta beslut i organisationen om man inte har en konsekvent definition av det som ska mätas. En respondent anser därför att det är bättre för en organisation att använda sig av ett mindre antal nyckeltal som har tydliga definitioner än att mäta många nyckeltal som inte lika effektivt kan användas i beslutsfattande.

Jag tror att det svåraste jobbet är att definiera nyckeltal. Hur de ska utformas, alltså det är så lätt att säga att vi ska mäta sjukfrånvaro, jaha, varför då? Och hur definierar man sjukfrånvaro? Vad är korttid, vad är långtid, alltså definitionen av det. När vi pratar om det som är så basic, hur många anställda är vi, vad är en anställd? (R6).

Vidare belyser en respondent att det finns en svårighet i att nyckeltalen inte kan säga någon absolut sanning. Därför kan det vara svårt när mätningar analyseras att veta vad som är orsak och vad som är verkan, ”vad är hönan och vad är ägget”. Respondenten menar att organisationen därför måste chansa att sätta in åtgärder utan att veta exakt var problemet ligger. Det blir enligt respondenten en form av chansning i positiv bemärkelse.

Hellre mellan tummen och pekfingret än ingenting alls (R2).

## 5.6 Respondenterna siar om framtiden

När respondenterna reflekterar kring mätning och uppföljning i framtiden tror flera, utifrån sina erfarenheter och verksamhetens utveckling, att det framöver kommer att läggas ett större fokus på att räkna på personal och så kallade mjuka faktorer. En synpunkt som framkom var att det vore märkligt om stora insatser som rör personalen inte följs upp ännu mer eftersom personalen ses som en stor kostnad och en stor inkomstkälla i alla bolag. Flera nämner också att målstyrning i företag kommer att bli allt viktigare. Målstyrningen bör genomsyra hela organisationen, från ledningen och ner till alla nivåer.

Jag tror på att mäta saker som kan integreras med de övergripande ekonomiska målen. För är det en verksamhet som är vinstdrivande så är målet att öka ditt resultat, och då måste jag kunna påvisa; hur ska HR vara med och öka resultatet? (R5).

Vidare framkom under intervjuerna att en grundförutsättning för att organisationen ska kunna arbeta med mål är att målen är mätbara. I och med detta uttrycker två respondenter att personalnyckeltalen är – eller kommer att bli – lika viktiga som de finansiella nyckeltalen.

Jag tror att det kommer att vara så att de här nyckeltalen kommer att bli så viktiga som de finansiella: det är ju bara att titta på om man tittar på framtidspanare och framtidsforskare så säger de att nästa era är the human, de mjuka värdena. Människors drivkrafter som kommer att vara det viktiga och det gör ju att man behöver ha andra former för att mäta. Så jag tror att det kommer gå ganska fort faktiskt (R6).

Vi kanske kan hjälpas åt att jobba för det, jag tror att de kommer att få det. Därför är det också väldigt intressant, vi håller på att ta fram en styrbok. Det är nytt i (företaget) att personal och ekonomi står på samma rad. Så det håller på att hända saker och vi är med då (R2).

Den presenterade empirin har syftat till att ge läsaren en grund i hur yrkesverksamma idag arbetar med mätning och uppföljning av personal. Genom att ha tagit del av såväl löpande text som citat kan läsaren sannolikt bättre ta till sig den kommande analysen.

## 6. Analys

I resultatet pekade vi på ett antal olika mönster gällande organisationers tillvägagångssätt för att mäta och följa upp sin personal, samt representanternas syn på arbetssättet. I analysen kommer vi att använda några av studiens tidigare presenterade teorier för att förklara vad de redovisade mönstren kan betyda i ett större sammanhang, utifrån tre identifierade teman. Dessa teman benämns att målformulera, att sprida och att skapa handling och kan sägas representera mätningens processens tre stadier. Utöver dessa diskuteras om mätning och uppföljning av personal skapar fler svårigheter och kräver mer resurser än det ger möjligheter.

### 6.1 Att målformulera för att följa organisationsstrategier

Det första identifierade temat handlar om att representanter i organisationer behöver formulera syfte och tillvägagångssätt med de planerade mätningarna. Det innebär att ställa sig frågor om *varför* organisationen ska mäta sin personal, *vad* som är relevant att mäta och *hur* nyckeltalen som ligger till grund för mätning ska plockas fram.

När organisationer identifierar syftet med att mäta och följa upp sin personal, det vill säga ställer sig frågan *varför*, härrör förklaringen framförallt till de samhällsförändringar som har skett i och med övergången från ett industrisamhälle till ett kunskaps- och tjänstesamhälle. Förändringarna har inneburit att det blir allt viktigare för organisationer att uppmärksamma sina immateriella resurser, där personalen inräknas. I industrisamhället var maskinen det viktiga och människan ansågs vara av sekundär betydelse, medan människan idag ses som en källa till motivation, kunskap och kreativitet (Johanson & Skoog 2007:25). Genom att sätta siffror på sina immateriella resurser kan organisationen få möjlighet att mäta traditionellt omätbara faktorer som personalen i viss mån ansetts vara. Personalen är enligt empirin både en stor kostnads- och intäktspost vilket innebär att en effektiv styrning av den kan generera såväl kostnads- som konkurrensfördelar. Detta styrks även av teorin som menar att personalens välmående är avgörande för att upprätthålla en hög produktion och en hög kvalitet på produkter och tjänster (Johanson & Johrén 2007:10f).

Ytterligare en fas i att målformulera mätning är att definiera *vad* som ska mätas. Här är en betydande faktor att mätningarna ska ske i linje med organisationens övergripande mål och strategier. Det har i empirin visat sig tydligt att HR-avdelningar ser mätning och uppföljning av personal som ett strategiskt instrument för målstyrning. Dagens sätt att mäta ger möjlighet att utvärdera vilka områden organisationen behöver utveckla och vilka aktiviteter som ska bevaras eftersom de visat sig framgångsrika. Således kan arbetssättet med att använda kvantitativ data medföra att de som arbetar med HR-frågor får en ökad förståelse för vilka åtgärder som behöver vidtas kopplat till de övergripande målen i organisationen. En sådan ökad förståelse är också något som företagsledningarna kräver i större utsträckning för att ledningen ska kunna bedöma om personalrelaterade åtgärder bidrar till organisationens övergripande strategier (Cascio 2000:1).

Avslutningsvis krävs i ett målformuleringsstadium att medarbetarna i organisationen är eftertänksamma när de plockar fram de nyckeltal som ska ligga till grund för mätning. Således handlar det om att urskilja *hur* nyckeltal för mätning ska tas fram. Målet är att nyckeltalets ideal ska kunna uppfyllas, det vill säga att nyckeltalet fyller ett önskat behov och därmed är lämpligt att använda i en specifik situation (Catasús m fl. 2008:123f). För att nyckeltalets

ideal ska kunna uppfyllas gäller det att reducera de svårigheter som finns med att använda nyckeltal.

För det första bör organisationen ta fram ett fåtal nyckeltal som är relevanta för den specifika organisationsstrategin. Det finns inget värde i att ”mäta för mätandets skull” utan alla nyckeltal måste ha ett syfte, vilket är svårt att uppnå om alltför många beräkningar används. Det kan beskrivas som ett informationsöverskott vilket kan ge negativa konsekvenser i form av att hämma beslutsfattandet istället för att underlätta det (Catasús m fl. 2008:29). En andra svårighet som beskrivs i empirin är definition av nyckeltal, eftersom det är svårt att vara konsekvent i exempelvis definitionen av anställda. Nyckeltalet antal anställda beskrivs i empirin kunna beräknas i såväl antal huvuden som enbart en viss anställningsform. Avsaknad av en tydlig definition kan i det fallet leda till att organisationen vid en mätning har 200 anställda och vid nästa mätning 500. En tredje svårighet beskrivs vara att organisationen vid användande av nyckeltal måste beakta att dessa endast utgör förenklingar av verkligheten och därmed inte kan berätta några absoluta sanningar. Organisationen tar därför automatiskt en risk när ett beslut grundas på en mätning av nyckeltal, men enligt en respondent kan det vara värt risken eftersom ”hellre mäta mellan tummen och pekfingeret än ingenting alls” (R2). Även teorin tar upp problematiken eftersom en förenkling gör att endast delar av en helhet uppmärksammas, och att ett genomsnitt kan bli den sanning som organisationen agerar utefter (Catasús m fl. 2008:28f). Dessutom beskrivs en svårighet vara att det tar tid att plocka fram och mäta nyckeltal. Därför bör det säkerställas att det avsätts tillräckligt med resurser för att kunna genomföra de allt viktigare mätningarna. I teorin återfinns en tids- och resursbrist i den bemärkelse att problem kan uppstå när nyckeltal blir för omfattande och därmed svåra att hantera (Catasús m fl. 2008:29).

### **6.1.1 Målformulering förändrar HR-arbetet**

Arbetet med den målformulering som diskuterats ovan, det vill säga att definiera varför, vad och hur humankapital ska mätas, kan påverka HR-avdelningens roll i organisationen. Dagens sätt att målformulera handlar om att urskilja hur mätning kan generera fördelar för hela organisationen. Arbetssättet kan därför anses skilja sig ifrån tidigare försök till mätning. Genom att fokusera på att mäta i linje med organisationens övergripande mål och strategier blir HR-arbetet mer strategiskt än tidigare. Förut fokuserade mätning av personal mest på att belysa historiska händelser utan att använda resultaten av mätningarna för att styra framåt. Ett teoretiskt begrepp som kan fånga upp HR-funktionens nya arbetssätt är Strategic Human Resource Management, SHRM. Det kan urskiljas att arbetet inom HR-avdelningarna tidigare har präglats av ett traditionellt HRM-arbete men förskjutits gentemot större inslag av SHRM. Skillnader mellan de två arbetssätten visades i figur 1 ”Tabell över skillnader mellan traditionell HRM och SHRM” under avsnitt 3.3, och kommer att beröras mer ingående i det följande.

Enligt empirin applicerar HR-avdelningar idag i större utsträckning organisationens övergripande mål och strategier i sitt arbetssätt, vilket kan anses ingå i den del av SHRM som i tabellen benämns HR-system. SHRM innebär en integration av HR-strategier med den övergripande verksamhetsstrategin och medför således att HR-arbete bör bidra till och möta de övergripande affärsmålen och kraven i en organisation (Boxall & Purcell 2003:47 och Becton & Schraeder 2009:11f). Vidare kan en koppling göras mellan HR-system inom SHRM och de principer som beskrivs av Cascio (2000:11f) gällande att beräkna intellektuellt kapital. Kopplingen består i att båda teorierna pekar på vikten av att HR-aktiviteter görs skräddarsydda efter organisationens behov. Detta beskrivs även i empirin då betydelsen av att ta fram ett mindre antal nyckeltal som kan sättas i relation till organisationens målbild betonas.

Det allt hårdare affärsklimatet som råder i samhället leder till att organisationer måste agera utifrån ett långsiktigt perspektiv snarare än att kortsiktigt ”släcka bränder”. Ett sådant strategiskt fokus måste finnas i organisationens alla funktioner för att nå framgång (Becton & Schraeder 2009:11). I de undersökta HR-funktionerna kan ett sådant arbetssätt anses vara etablerat eftersom flertalet beskriver sig vara integrerade i verksamheten som helhet på ett annat sätt än tidigare då avdelningarna sågs som mer isolerade. Därmed kan det sägas att HR-avdelningarnas syn på organisationen ligger i linje med SHRM där en förståelse av verksamheten som helhet är en grundförutsättning.

Det hårdare affärsklimatet innebär även att medarbetare på HR-avdelningen måste våga ta högre risker och ha en vilja att testa nya saker som samhällsförändringarna medför, vilket i tabellen benämns risktagande (Becton & Schraeder 2009:13). Ett högre risktagande har i viss mån visat sig förekomma i de undersökta organisationernas HR-arbete, eftersom det poängteras att organisationen måste våga ta positiva risker när det handlar om att dra slutsatser om de mätningar som framkommit. Det beskrivs exempelvis att organisationen inte helt kan säkerställa ”vad som är hönan och vad som är ägget”, det vill säga vilken faktor som behöver åtgärdas för att lösa ett upplevt personalproblem. Ett högre risktagande kan även kopplas till den svårighet som Catasús m fl. (2008:135f) beskriver med att definiera nyckeltal. Författarna menar att det i vissa fall inte finns någon data att ta fram som mäter just det som åsyftas men att så kallade surrogatnyckeltal kan användas. Användningen av sådana kan ses som ett risktagande eftersom de antas beskriva en aspekt organisationen vill mäta, men inte säkert gör det.

En organisation bör utveckla en effektiv HR-strategi, där hantering av mänskliga resurser ingår, för att generera konkurrensfördelar och ökad vinst (Boxall & Purcell 2003:45 och Cascio 2000:321). Den sista delen i tabellen benämns process/resultatfokus och beskriver att SHRM handlar om att fokusera på resultat snarare än processer vilket var fokus i traditionell HRM. I SHRM bör de som arbetar med HR-frågor kunna visa att föreslagna åtgärder bidrar till värdeskapande och lönsamhet (Becton & Schraeder 2009:13). Därför styrks ytterligare att de undersökta HR-avdelningarna arbetar alltmer enligt SHRM. Dessutom vidhåller flera respondenter att deras insatser som syftar till att skapa nöjda medarbetare genomförs för att bidra till organisationens affärsnytta och lönsamhet, vilket går i linje med SHRM.

## **6.2 Att sprida för att skapa förståelse**

Ett andra tema som har kunnat urskiljas är att när målformuleringen är genomförd behöver HR-avdelningen beakta hur de sprider resultaten av mätningarna till övriga i organisationen. Hur resultaten sprids är av vikt för att visa på möjligheterna och nödvändigheten av att använda personalen i den strategiska styrningen. Empirin visar att många av de som arbetar med HR-frågor har en djup förståelse av humankapitalets betydelse för organisationens framgång, men att de upplever sig behöva övertyga resten av organisationen om det. En förklaring kan vara att det är ett relativt nytt fenomen att humankapitalet i så stor utsträckning kan bidra till organisationens framgång. Det kan därför innebära att samtliga parter i organisationen ännu inte uppnått denna insikt. Sannolikt lever många kvar i det synsätt som Cascio (2000:8f) beskriver gällande att företag traditionellt värderas efter sina materiella tillgångar, försäljning och fastighetsinnehav. Med den bakgrunden har det visat sig vara av betydelse att HR-avdelningen i sin spridning av mätningar beaktar två avgörande aspekter; hur mätningarna kommuniceras samt visualiseras.

Det sätt som HR-avdelningar kommunicerar ut sina handlingar till övriga organisationen är avgörande för hur handlingarna kommer att mottas och i sin tur implementeras. Kärnan i



kommunikationen är att HR-avdelningen behöver använda sig av ekonomiska termer och sifferunderlag för att vinna gehör och genomslagskraft. Personalens välmående och upplevelser kan i allt högre utsträckning påverka organisationens produktivitet och därmed lönsamhet, varför personalens tillstånd idag ses alltmer som en ekonomisk fråga (Johanson & Johrén 2007:10f, 36). När personalen blir en ekonomisk fråga måste den uppmärksammas på ledningens agenda. Detta beskrivs i empirin som problematiskt om HR-personal inte kan visa på ekonomiska vinningar i samband med de personalrelaterade åtgärder som föreslås. Det upplevs därför som ett krav att HR-avdelningen använder sig av siffror i språket när de lämnar fram fakta, eftersom merparten av de interna intressenterna tilltalas av kvantitativ data.

Om HR-avdelningen inte presenterar sina underlag tillsammans med kvantitativ data finns en risk att övriga i organisationen inte inser värdet av de personalrelaterade åtgärder som föreslås. Det kan medföra att exempelvis ledningsgruppen inte vill "chansa" på satsningar som de inte vet säkert kommer att betalas tillbaka, vilket i empirin beskrivs som Return On Investment. Med den bakgrunden kan tänkas att HR-personal är tvingade att anpassa sitt språk så länge parterna inte besitter samma uppfattning gällande den mänskliga resursen.

Den andra delen som kunnat urskiljas gällande spridning av personalnyckeltal handlar om att HR-avdelningen bör lägga tyngd vid att visualisera sina mätningar. I empirin betonas vikten av att HR-avdelningen behöver vara bra pedagoger i sin kommunikation med exempelvis ledningsgrupp och chefer, vilka ofta är mottagare av de mätningar som gjorts. I det pedagogiska framförandet framhävs att bilder, tabeller och muntliga presentationer kan vara lämpliga hjälpmedel för att väcka ett intresse hos mottagaren. Catasús m fl. (2008:16f) framhäver att de tal som presenteras måste vara av intresse för mottagaren, vilket åsyftar att de ska åstadkomma en reaktion och påverka mottagarens tankar. Vidare betonar Storey et al (2009:159f) att det i en organisation råder konkurrens om ledningens uppmärksamhet vilket kräver en god marknadsföring av det projekt som presenteras. Med detta kan en organisation förklaras som en marknadsplats för idéer. Att det ses som betydelsefullt att visualisera resultaten av mätningarna kan förklaras med vad Storey et al (2009:160) beskriver som en av tre tekniker för att vinna ledningens uppmärksamhet och beslut. Tekniken benämns paketering och åsyftar hur idéer kan förpackas för att bli mer tilltalande, angelägna och accepterade exempelvis genom användande av figurer och diagram.

### **6.3 Att koppla samman siffra och aktivitet för att skapa handling**

Det tredje temat som har kunnat urskiljas bygger på att HR-avdelningen i sitt arbete måste koppla ett förslag på aktivitet eller åtgärd till presenterade mätningsresultat. Detta för att mottagaren inte bara ska förstå en siffra som redovisas utan även agera utefter den.

Det anses i empirin vara av vikt att mätningarnas resultat kompletteras med support till mottagarna, eftersom mottagarna kan ha svårt att veta hur de personalrelaterade siffrorna ska användas. Nyckeltal kan enligt Catasús m fl. (2008:19) fungera som en utgångspunkt för att beskriva komplexa frågor som HR-avdelningen vill belysa. Nyckeltalet fungerar då enligt forskarna som en början på en historia som kan väcka intresse och möjliggöra fortsatt analys. För att en sådan analys ska kunna ske och historien leva vidare så måste HR-avdelningen i sin support koppla en för organisationen utvecklad aktivitet eller ett mål till respektive siffra som presenteras. Förutom förståelse kan då även ett ökat intresse skapas för de planerade åtgärderna. Intresset kan öka ytterligare om HR-personalen använder ännu en av de tekniker, utöver tidigare redovisad paketeringsteknik, som beskrivs av Storey et al (2009:160f). Tekniken benämns process och syftar till att HR-personalen måste samla in bakgrunds-information och skapa förståelse kring organisationens strategiska mål. Genom förarbetet kan

HR-avdelningen identifiera lämpliga aktiviteter och mål att knyta till respektive presenterad siffra. Ett avslutande exempel från empirin är att en stegräknartävling kan vara en aktivitet som syftar till att bidra till uppfyllandet av organisationens strategiska mål att vara en hälsosammare arbetsplats.

Även tidigare forskning har visat på vikten av att kombinera siffror med kvalitativ information. Baron (2011:31) menar att information som framkommit i mätningar bör kommuniceras med lämplig förklaring och riktlinjer för genomförande och åtgärder. Dessutom framhävs att framförallt medarbetare inom ekonomifunktionen är förtjusta i kvantitativ data som underlag, men att en siffra kan inte alltid ensam förklara ett förhållande (Baron 2011:34).

Att en HR-avdelning behöver fästa stor vikt vid de två redovisade delarna av att sprida resultaten av sina mätningar i organisationen, kan till viss del förklaras med begreppet horisontell kommunikation. Horisontell kommunikation anses vara den kommunikationsform som är rikast eftersom den äger rum inom samma avdelning och samma yrkesområde i en organisation. Det medför att individerna har ett gemensamt språk och symboler som underlättar samtal (Jacobsen 2008:309f). När personalen på undersökta HR-avdelningar ska kommunicera aktiviteter till andra avdelningar eller yrkesområden anser de sig vara tvingade att anpassa sitt språk. En förklaring är att de då korsar en formell organisationsgräns, vilket innebär att den ömsesidiga förståelsen avtar och missförstånd uppstår i större utsträckning (Jacobsen 2008:309f). Således måste kommunikation mellan avdelningar anpassas så länge en horisontell kommunikation inte genomsyrar hela organisationen.

#### 6.4 Sammanfattning av mätningsprocessens tre stadier

Nedan visas en utvecklad tabell över de tre teman som redogjorts för ovan. Tabellen syftar till att synliggöra de tre olika stadier som bör genomgå då HR-avdelningen väljer att arbeta med mätning. Tabellen innehåller även de aspekter som har lyfts fram som avgörande för HR-avdelningen att beakta vid mätning. Dessutom redovisas de praktiska konsekvenser som följer respektive stadium.

<b>Stadier</b>	<b>För HR att beakta</b>	<b>Praktiska konsekvenser</b>
<i>Målformulering</i>	Varför mäta? Vad är relevant att mäta? Hur identifiera nyckeltal?	Strategic Human Resource Management (SHRM)
<i>Spridning</i>	Hur kommunicera? Hur visualisera?	Ekonomiskt språk; visa på kvantitativ data Paketeringsteknik; figurer, tabeller, diagram
<i>Handling</i>	Hur uppnå effekt?	Processteknik Kvalitativ berättelse Kombinera siffra med aktivitet

**Figur 2.** Tabell över mätningsprocessens tre stadier, skapad av studiens författare.

## 6.5 Är det värt att mäta?

Som analysen hittills visat upplever sig HR-avdelningar vara alltmer integrerade i sina verksamheter då de idag arbetar utifrån verksamhetsmål och strategier. Studerade HR-avdelningar poängterar att de idag inte längre fungerar isolerat från övriga organisationen utan ser sig som en del som ska bidra till affärsnyttan precis som övriga funktioner. För att bidra till affärsnyttan behöver de som arbetar med HR-frågor plocka fram och redovisa kvantitativ data. Ovan förda resonemang visar dock på svårigheter med att mäta, följa upp och arbeta strategiskt. Medarbetare på studerade HR-avdelningar anser sig vara tvungna att anpassa sin kommunikation, vilket pekar på att de – trots påståendet om en ökad integration i verksamheten – fortfarande till viss del arbetar isolerat. Om en fullständig integration hade existerat skulle större delen av organisationen präglas av en horisontell kommunikation vilket hade inneburit ett minimalt anpassningskrav. För att underlätta en sådan kommunikation är det sannolikt en fördel om HR-personalen arbetar nära de funktioner som de levererar resultat av mätningar till. Istället för att sitta avskilt och driva egna processer kan HR-personal synas i det vardagliga arbetet, något som flera respondenter beskriver som fördelaktigt. Att arbeta nära mottagarna av personalnyckeltal kan således innebära att medarbetarna etablerar ett gemensamt språk och gemensamma symboler vilket Jacobsen & Thorsvik (2008:309f) anser vara av vikt för att undvika kommunikativa missförstånd. Således kan en horisontell kommunikation införlivas trots att parterna inte härrör ifrån samma yrkesområde. Därmed behöver inte HR-avdelningen i samma utsträckning anpassa sig för att få gehör i organisationen.

Svårigheterna som en majoritet av de studerade organisationerna upplever med att få fullständigt gehör för personalrelaterade frågor, kan även förklaras med att många organisationer ännu inte har nått den strategiska nivå som krävs för att implementera SHRM. Anledningar kan vara att HR-avdelningar inte alltid är redo eller har kapacitet för en sådan stor förändring, att det finns en tröghet i organisationen som motverkar förändring samt att HR-avdelningen uppfattas mer som en administrativ funktion än som en strategisk affärspartner (Becton & Schraeder 2009:11f). Empirin i studien indikerar att HR-avdelningarna anser sig vara redo för den förändring som krävs och att de finner ett stöd för sitt förändrade arbetssätt i organisationen. Det kan dock urskiljas att de befinner sig i ett startskede av SHRM då de fortfarande måste genomgå de tre nämnda stadierna för att driva igenom sina förslag.

Det kan tänkas att den tröghet som Becton & Schraeder (2009:11f) beskriver finns i många organisationer där HR-avdelningen ännu inte påbörjat arbetet med att mäta och följa upp sin personal med ett strategiskt perspektiv. Empirin visar att de undersökta organisationerna finner det svårt att jämföra sig med konkurrenter då dessa inte i lika stor utsträckning arbetar med mätning av immateriella resurser. Det styrker påståendet om att många organisationer ännu inte påbörjat ett strategiskt HR-arbete, vilket troligtvis kan bero på att det finns en tröghet i organisationerna. En möjlig förklaring till trögheten är att när HR-arbetet förändras från en administrativ till en strategisk roll, påverkas även övriga funktioners arbetsuppgifter. Exempelvis kan det uppstå en diskussion om vem som ska ta över de traditionellt administrativa HR-uppgifterna. Dessutom kan det innebära problem när yrkesområden inkräktar på varandra, vilket blir fallet när HR-personal arbetar med nyckeltal som traditionellt kan ses som ekonomiavdelningens uppgift. Vidare visar empirin att HR-rollen blir mer coachande vilket kan medföra att linjechefer själva måste sköta exempelvis rekryteringar, med HR-personal som stöd snarare än ägare av processen.

Frågan är, med anledning av beskrivna problem, om mätning och uppföljning av personal skapar fler svårigheter och kräver mer resurser än det ger möjligheter? Studiens resultat pekar

på att svårigheterna med att mäta inte ses som övervägande. Personalen ses som en så stor kostnad och inkomstkälla i alla bolag att det framöver sannolikt kommer att läggas allt större fokus på att räkna på personal och så kallade mjuka faktorer. Det styrks även av forskning som visar att SHRM har positiva samband med exempelvis vinst, försäljning per anställd, anställdas attityder och bibehållande av kunder (Becton & Schraeder 2009:11ff). Avslutningsvis pekar studien på att ett fåtal, men inte en majoritet, organisationer ser personalnyckeltalen som lika viktiga som de finansiella nyckeltalen. Det indikerar att organisationer alltmer inser värdet av sina immateriella resurser.

Analysen har ämnat ge resultatet en djupare innebörd genom att ge vår tolkning av kopplingen mellan empiri och teori. Gemensamma drag har kunnat urskiljas och således har det kunnat klargöras hur organisationer idag kan arbeta i respektive identifierat stadium av mätningprocessen. Det har visat sig att HR-avdelningen behöver avsätta en hel del resurser för att nå framgångsrik mätning. Analysen har därför också belyst om fördelarna överväger svårigheterna.

## **7. Slutsatser och diskussion**

Studien har syftat till att belysa hur organisationer idag kan arbeta med att mäta och följa upp sina mänskliga resurser, personalen. Studiens fokus har varit att undersöka syftet med att mäta, hur mätningar kan genomföras och redovisas samt användas i en organisation. Dessutom ingick i syftet att undersöka vilka konsekvenser arbetet med mätning och uppföljning kan ge. För att uppnå syftet genomfördes kvalitativa intervjuer med sju stycken representanter ifrån organisationer som arbetar med att mer eller mindre systematiskt mäta och följa upp sin personal. Det empiriska materialet analyserades med hjälp av de teorier kring bland annat immateriella resurser, kommunikation och strategiskt HRM-arbete som redovisades i kapitel tre. I detta avslutande kapitel redovisas de slutsatser som kan dras utifrån materialet och som besvarar studiens ursprungliga frågeställningar. Dessutom följer en avslutande diskussion kring studien samt rekommendationer för vidare forskning inom ämnesområdet.

### **7.1 Dagens sätt att arbeta med mätning och uppföljning**

Sättet som organisationer idag arbetar med mätning och uppföljning av personal är huvudsakligen att ta fram och använda organisationsspecifika personalnyckeltal. Nyckeltalen kan gälla såväl faktiska kostnader som en arbetstagares upplevelse av en personalinsats, exempelvis utbildning. Oavsett om nyckeltalen rör pengar eller inte är deras syfte att ge en indikation på var organisationen står idag samt urskilja vilka insatser som behöver vidtas för att nå dit organisationen strävar. Således har det skett en förändring i sättet att mäta och utvärdera personal. Från att ha handlat om att endast fastslå historiska händelser inom personalområdet, vilket var fallet i 90-talets omfattande personalbokslut, så fungerar mätning och uppföljning idag som ett avstamp framåt. Ett avstamp som syftar till att organisationen ska kunna identifiera vilka åtgärder som behöver satsas på för att nå övergripande mål, samt vilka aktiviteter som ska bevaras eftersom de visat sig framgångsrika. I och med detta är mätning och uppföljning idag ett medel för målstyrning.

I organisationers arbete med att mäta personalnyckeltal ingår idag tre olika stadier, vilka kan benämnas att målformulera, att sprida och att skapa handling. En organisation måste i respektive stadium beakta vissa aspekter för att mätning ska kunna leda till lönsamhet och framgång. Det gäller för HR-avdelningen att klargöra syfte och tillvägagångssätt för mätning, utarbeta metoder för att sprida resultatet samt koppla en aktivitet till respektive presenterad siffra. Om HR-avdelningen beaktar dessa aspekter kan de få ökat gehör, vilket kan leda till utvecklingsinsatser som gynnar organisationen.

### **7.2 Att framgångsrikt leverera utförda mätningar**

Studien har visat att det är av stor vikt att beakta hur mottagarna av nyckeltal tar dessa till sig och agerar utefter dem. När HR-avdelningen ska leverera resultat av mätningar är det därför av betydelse att de beaktar mottagarens perspektiv. Mottagaren måste se en vinning i HR-avdelningens föreslagna insatser för att de ska anses vara relevanta att genomföra. Därför bör medarbetare på HR-avdelningen ha en god bakgrundsinformation om de interna intressenternas fokusområden vid det aktuella tillfället. De måste anpassa sin kommunikation och sin presentation för en insats utefter dessa fokusområden.

Hur HR-avdelningen kommunicerar är av avgörande betydelse för att mätning och uppföljning av personalnyckeltal ska fungera som en framgångsfaktor i organisationen. För det första bör HR-avdelningen använda sig av ett ekonomiskt språk och visa på sifferunderlag i sin argumentation av personalinsatser. För det andra är det en fördel om HR-avdelningen i sin presentation visualiserar mätningar i exempelvis diagram, bilder och tabeller. Avslutningsvis bör siffrorna kopplas till en aktivitet som organisationen kan genomföra för att nå eller bibehålla ett bra värde.

### **7.3 Konsekvenser av mätning och uppföljning**

HR-arbetet har förändrats i och med dagens sätt att mäta, vilket innebär en förskjutning från traditionellt HRM-arbete till mer strategiskt HRM-arbete, SHRM. Förskjutningen har skett eftersom mätning idag främst har till uppgift att synliggöra hur föreslagna personalinsatser kan bidra till affärsnyttan.

En slutsats som dragits är dock att organisationer ännu inte uppnått en fullständig implementering av SHRM. Det kan bero på att HR-avdelningar inte i full utsträckning är integrerade i organisationen som helhet, vilket är en förutsättning för SHRM. Påståendet att de studerade HR-avdelningarna inte är fullt integrerade grundas i det faktum att de fortfarande måste lägga stor vikt vid att i sin kommunikation övertyga resten av organisationen om personalnyckeltalens relevans. Organisationerna befinner sig i startskedet, men har ännu inte nått den strategiska nivå som krävs för att SHRM ska vara implementerat till fullo.

Ytterligare en konsekvens som kan följa av att HR-avdelningen arbetar med mätning och uppföljning av personalen, är att övriga i organisationen får en insikt om värdet av personalen som resurs. Genom att sätta siffror på den mjuka fråga som personalen anses vara kan personalnyckeltalen med rätt kommunikation bli lika högt rankade i organisationen som de finansiella nyckeltalen. För att detta ska ske krävs att HR-avdelningen i sitt arbete genomgår de tre stadier som tidigare redovisats.

### **7.4 Slutdiskussion**

Organisationer har sedan åtminstone 1960-talet försökt att redovisa sin personal i siffror, dock har arbetet mött svårigheter. Det nya sättet att mäta och följa upp personal kan anses vara annorlunda jämfört med de tidigare försöken. Det nya sättet kan sannolikt få en bättre genomslagskraft eftersom det är mer användbart för hela organisationen på grund av mätningarnas inriktning mot målstyrning. Personalboksluten under 1990-talet kan sägas ha varit till för personalavdelningens egennyttan, ett "skrytdokument" för att visa resten av organisationen vad avdelningen sysslade med under året. Det är kanske inte konstigt att ett sådant dokument inte mötte någon större succé.

Sedan 1990-talets förslag om att lagstadga personalekonomisk redovisning har det hänt en hel del. Vi lever idag i en alltmer globaliserad värld som suddar ut nationella gränser och leder till en ökad konkurrens mellan företag då de verkar på en allt större marknad. Exempel på detta är den privatiserade sjukvården som leder till att offentliga sjukhus konkurrerar med privata hälsokliniker, samt eftergymnasiala utbildningar där kvalificerade yrkesutbildningar konkurrerar med högskolor och universitet. Ett tydligt exempel som framkommit i empirin är att en respondent berättar om hur dennes offentliga organisation är konkurrensutsatt även ifrån privata aktörer. Det blir därmed allt viktigare för samtliga organisationer att vara lönsamma och att styra sin verksamhet mot tydligt uppsatta mål. Den här studiens resultat, som visat att humankapitalet är av allt större vikt som konkurrensmedel, är således inte något unikt för de undersökta organisationerna utan är möjligt att applicera i ett större sammanhang.

Tidigare forskning har bland annat undersökt hur företagsledare och externa investerare ser på mätning av personal. Dessa parter kan ses som mottagare av personalnyckeltalen. I vår studie har fokus legat på hur leverantörerna av nyckeltal, det vill säga medarbetare inom HR-avdelningen, ser på arbetssättet med att mäta samt hur detta utvecklar rollen som HR-medarbetare. Dessutom har vi kunnat undersöka vad HR-medarbetare ser som viktigt i uppgiften att förmedla nyckeltal till övriga i organisationen. På så sätt skiljer sig vårt teoretiska bidrag ifrån tidigare forskning, som fokuserat mer på att finna optimala tillvägagångssätt för att mäta organisationers humankapital.

Vår studie kan sägas ha bidragit till att kasta ljus över HR-yrkets framtida arbetsområde och roll i organisationer, vilket är relevant för oss som studerar inom det personalvetenskapliga området. Dessutom är det av vikt för professionella HR-medarbetare då vi under urvalsdelen i arbetet tog kontakt med ett antal företag som uppgav att de inte arbetar med någon systematisk mätning och uppföljning av personalnyckeltal. Däremot uppgav många att det är något som de skulle vilja arbeta med i större utsträckning om de hade mer information om metoder och vad organisationen har att vinna på arbetssättet. Studien kan också lämna ett betydelsefullt bidrag till chefer och ledningsgrupper i organisationer, eftersom den belyser vikten av att mäta immateriella resurser som ett medel för att nå framgång och ökad lönsamhet.

## **7.5 Framtida forskning**

Då tidsramen för arbetet med uppsatsen har varit begränsad har vissa intressanta områden fått utelämnats. De områden vi finner intressanta och relevanta för framtida studier inom ämnet presenteras nedan.

I en framtida studie vore det av intresse att göra en jämförelse mellan hur mottagarna och leverantörerna av personalnyckeltalen ser på nyttan av arbetssättet. Då denna studie har undersökt HR-medarbetarnas avsikt med arbetet kan det vara betydelsefullt att undersöka om mottagarna anser att nyckeltalen faktiskt blir en del av målstyrningen, eller om uppföljningen av personalen precis som förr mest är av HR-avdelningens intresse. Vidare vore det relevant att undersöka hur övriga i organisationen ser på att HR-avdelningen i och med mätning får en annan roll, mer inriktad på strategiskt arbete än förut. Frågan är om linjechefer uppskattar att HR-avdelningen lämnar ifrån sig ansvaret för exempelvis en rekryteringsprocess och fungerar mer som ett stöd och bollplank. Det kan leda till att även linjechefers arbetsuppgifter förändras och att de kan tvingas arbeta med områden som de kanske inte utbildat sig inom.

I studien har både offentliga och privata organisationer undersökts. Det har dock inte lagts någon vikt vid att belysa skillnader dem emellan, trots att vi kunnat ana vissa sådana mönster. Ytterligare ett undersökningsområde skulle därför kunna vara att studera eventuella skillnader mellan offentliga och privata verksamheter gällande mätning och uppföljning. En sådan undersökning kan vara av intresse särskilt med anledning av den så kallade utmaningsrätten, vilken innebär att kommunala verksamheter prövas och kan övertas av privata aktörer om det visar sig att de kan utföra arbetet mer effektivt ur ett kostnads- och kvalitetsperspektiv (Svenskt Näringsliv 2011-05-16).

## Referensförteckning

### Tryckta referenser

Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Baron, Angela (2011) *Measuring human capital*. Strategic HR Review, Volume 10, Number 2, 30-35.

Berglund, Tomas och Schedin, Stefan (red.) (2009) *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Becton, Bret J. och Schraeder, Mike (2009) *Strategic Human Resource Management. Are We There Yet?* The journal for quality & participation, Volume 31, Number 4, 11-18.

Boxall, Peter och Purcell, John (2003) *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Cascio, Wayne F. (2000) *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ., cop.

Catasús, Bino, Gröjer, Jan-Erik, Högberg, Olle och Johrén, Anders (2008) *Boken om nyckeltal*. Malmö: Liber.

Flamholtz, Eric G., Bullen, Maria L. och Hua, Wei (2002) *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*. Management Decision, Volume 40, Number 10, 947-954.

Halvorsen, Knut (1992) i Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar (2000) *Vad, hur och varför? – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansson, Ulf och Johrén, Anders (2007) *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publ. House.

Johansson, Ulf och Skoog, Matti (2007) *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber.

Kvale, Steinar (1997) i Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Lim, Lynn L.K., Chan, Christopher C.A., och Dallimore, Peter (2009) *Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors*. Journal of Business and Psychology, Volume 25, Number 4, 673-688.



Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Storey, John, Wright, Patrick M. och Ulrich, Dave (2009) *The Routledge companion to strategic human resource management*. London: Routledge.

Thurén, Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.

Toulson, Paul K. och Dewe, Philip (2004) *HR accounting as a measurement tool*. Human Resource Management Journal, Volume 14, Number 2, 75-90.

Vetenskapsrådet (2011) *God forskningssed*. Vetenskapsrådets rapportserie, 2011:1. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Årsredovisningslagen (1995:1554) Kap. 5, 18 §.

### **Elektroniska referenser**

Svenskt Näringslivs hemsida, ”Utmaningsrätt”. Tillgänglig på Internet:  
[http://svensktnaringsliv.se/fragor/foretagsklimat/verktyg/utmaningsratt\\_42966.html](http://svensktnaringsliv.se/fragor/foretagsklimat/verktyg/utmaningsratt_42966.html). Hämtad: 2011-05-16.

### **Muntliga referenser**

Intervjupersoner:

R1: Personalchef, 2011-04-05

R2: Intern HR-konsult, 2011-04-18

R3: Extern HR-konsult, 2011-04-06

R4: Personalchef, 2011-04-12

R5: Personalspecialist, 2011-04-19

R6: Personaldirektör, 2011-04-08

R7: Personalchef, 2011-04-12

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

*Inledande information såsom studiens syfte, konfidentialitet samt godkännande för inspelning.*

### **1. Skulle du kunna berätta om din roll i organisationen och dina arbetsuppgifter?**

### **2. Hur arbetar ni med mätning och uppföljning av er personal?**

- sammanställningen av sådana mätningar kan kallas exempelvis personalekonomiskt bokslut, hälsobokslut och kompetensbokslut. Använder ni någon av dessa?

- hur länge har ni arbetat med att mäta personalrelaterade faktorer?

- hur ofta utför ni mätningar?

- i vilka situationer använder ni er av dokumentet? Styrdokument? Vilka har tillgång?

- hur redovisas mätningarna?

### **3. Vad är ert syfte med att mäta och följa upp ert humankapital?**

- vad ingår i mätningarna? Vilka nyckeltal?

### **4. Vilka konsekvenser har arbetssättet att mäta och följa upp personalen gett i er verksamhet?**

- har ni haft några svårigheter med att genomföra detta?

- vad ser du för generella för- respektive nackdelar med att mäta personalen?

- får arbetssättet några konsekvenser för hur övriga anställda ser på HR-avdelningens arbete?

### **5. Våra efterforskningar visar att många företag endast redovisar de nyckeltal kring personalen som de är tvingade att göra i årsredovisningen. Vad är anledningen till att ni gör mätningar utöver detta?**

### **6. Vad tror du om framtiden, ser du att mätning och uppföljning av personal kommer att bli allt viktigare eller få en mindre roll?**

*Tack!*

*Skulle du vilja ta del av resultatet?*

*Kontakta oss gärna vid frågor eller komplettering.*