



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
Vårterminen 2002

Personalekonomiska nyckeltal
-
Nyckeln till kommunikation
och lärande

Handledare
Leif Edvinsson

Författare
Margareta Enkvist-Björkenhall
Johan Erlandsson
Pontus Nordqvist

Sammanfattning

Titel	Personalekonomiska nyckeltal – Nyckeln till kommunikation och lärande
Författare	Margareta Engkvist-Björkenhall, Johan Erlandsson och Pontus Nordqvist
Handledare	Professor Leif Edvinsson
Rådgivare	Pelle Snårelid

Insikten om att människor och deras kunskaper utgör företags viktigaste resurser är inte ny. Trots det betraktas oftast investeringar i människor som en kostnad och inte en investering för framtiden. Syftet med denna studie är att undersöka hur personalekonomiska nyckeltal kan användas för att kommunicera värdet av den mänskliga resursen och människans bidrag till ett värdeskapande i företag. Studien avser även att generera en teoriutveckling där teorier av bland andra Ackoff (1974) och Nonaka (1994) används och utvecklas med hjälp av den insamlade empiriska kunskapen från studien. I teoriutvecklingen knyts empiri och teorier om organisatoriskt lärande och personalekonomiska nyckeltal samman.

Studien utgår från ett ”Human Resource-perspektiv”, och i problemformuleringen ställs frågor kring HR-avdelningens (HR:s) roll och på vilket sätt nyckeltal kan fungera som kommunikationsverktyg mellan HR och ledningen. Studien behandlar också hur de personalekonomiska nyckeltalen bör utformas för att de skall vinna gehör och få uppmärksamhet. I ett vidare perspektiv diskuteras nyckeltalens möjlighet att fungera som ett gemensamt språk och vara ett verktyg för att skapa ett organisatoriskt lärande i företagen. Den teori som används berör främst områdena HRCA, personalekonomi, nyckeltal och organisatoriskt lärande.

Uppsatsen genomfördes som en jämförande fallstudie av två anonyma företag, i framställningen kallade Teknikkonsult AB och Datakonsult AB. I studien ingick också två jämförelseföretag nämligen Skandia och Celemi. Datainsamlingen genomfördes med hjälp av intervjuer främst på HR-avdelningarna i företagen. I studien togs även ett personalekonomiskt nyckeltal fram för varje fallföretag.

De slutsatser som kan dras från studien är att HR måste lära sig ett ekonomiskt tänkande för att nyckeltalen skall kunna utgöra ett effektivt kommunikationsverktyg. Nyckeltal kan bli ett gemensamt språk i organisationen som underlättar samarbete över avdelningsgränser och skapar en helhetsförståelse. Genom att använda sig av nyckeltal som är kopplade till organisationens strategier och mål, kan nyckeltalen bidra till ett organisatoriskt lärande där vikten av den mänskliga resursen finns inbyggd i organisationens tankesätt och agerande.

Nyckelord	HRCA, HR, personalekonomiska nyckeltal, organisatoriskt lärande, kommunikation
------------------	--

Abstract

Title	Personalekonomiska nyckeltal – Nyckeln till kommunikation och lärande
Authors	Margareta Engkvist-Björkenhall, Johan Erlandsson and Pontus Nordqvist
Supervisor	Professor Leif Edvinsson
Advisor	Pelle Snåreliid

The fact that people and their knowledge constitute companies' most important assets is well known. Although investments in people are treated as costs instead of as investments for the future. This essay investigates whether key indicators can be used to communicate the human value and its contribution to a company's value-creation. The study also develops a theory where theories from Ackoff (1974) and Nonaka (1994) are used and developed by using the knowledge we have gained through the collection and interpretation of empirical material. The developed theory aims to combine empirical and theoretical material about organisational learning and HRCA key indicators.

The study is written from a Human Resource perspective and it addresses questions concerning the role of the HR-department (HR) and in what way key indicators can work as a means for communicating between HR and the executive board. It also examines how key indicators should be constructed in order for them to create attention around them. The possibility of creating an unifying language and organisational learning by using key indicators is also discussed. Theories about Human Resource Costing and Accounting (HRCA), key indicators and organisational learning are used in the discussion.

The conducted survey consists of a comparing case study of two anonymous companies, referred to as Teknikkonsult AB and Datakonsult AB. Two expert companies, Skandia and Celemi, which were used for making comparisons, also participated in the study. The collection of data was conducted through interviewing representatives from the companies' HR-departments. A key indicator was also developed during the study for each of the two case companies.

Conclusions from the study argue that HR-departments need to learn to reason more in an economic way in order for their constructed key indicators to become an effective means of communicating. Key indicators can become a common language in the organisation that facilitates co-operation throughout the company and contributes to a common and shared knowledge and understanding. By using key indicators connected to the organisation's overall strategies and visions, key indicators can contribute to organisational learning, which in turn can create a built in awareness throughout the organisation about the value of the human resource.

Keywords HRCA, HR, key indicators, organisational learning, communication

Förord

Vi tre som har skrivit denna magisteruppsats läser på Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet.

Nedan vill vi passa på att tacka några av de som betytt mycket för oss i vårt arbete. Inledningsvis vill tacka Allan T Malm och Kristina Eneroth som under teoridelen av magisterkursen givit oss en värdefull teoribas. Kristina Eneroth har sedan under uppsatsarbetets fortskridande givit oss små, men ack så avgörande bidrag, tack!

Under uppstarten av uppsatsen och speciellt vid framtagande av nyckeltal, har Pelle Snårelid, *Alignment Business and People*, genom förslag, idéer och ett stort engagemang varit oss till enorm hjälp.

I våra fallföretag, är det många som på olika sätt bidragit till att våra idéer utvecklats. Vi har blivit bemötta och hjälpta på ett sätt som är föredömligt, vilket vi är väldigt tacksamma för. Även ett stort tack till Skandia och Celemi, vilka genom Henrik Danckwardt och Margareta Barchan givit oss ytterligare positiv energi.

Köpenhamns Handelshögskola, genom Jan Mouritsen, och Personalekonomiska Institutet, PEI, Stockholms universitet, genom Birgitta Olsson, har tillfört intressanta diskussioner och intervjuer, tack!

Sist, men absolut inte minst, ett stort tack till vår handledare Leif Edvinsson för all den hjälp vi erhållit under uppsatsen många faser.

Lund den 5 juni 2002

Margareta Engkvist-Björkenhall
bjoerkenhall@swipnet.se

Johan Erlandsson
johan.erlandsson@post.netlink.se

Pontus Nordqvist
pontus@jantrade.com

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Syfte	5
1.4	Avgränsning	5
1.5	Uppsatsens teoretiska bidrag	5
1.6	Disposition av uppsatsen	6
2	METOD	8
2.1	Inledande metoddiskussion	8
2.2	Val av undersökningsmetod	8
2.3	Praktiskt tillvägagångssätt	9
2.3.1	Tillvägagångssätt vid framtagande av nyckeltalen	10
2.4	Urval	11
2.4.1	Val av teori	11
2.4.2	Val av företag	11
2.4.3	Val av intervjuobjekt	11
2.5	Primärdata	12
2.5.1	Intervjuinnehåll	12
2.5.2	Genomförande	12
2.6	Sekundärdata	12
2.7	Källkritik	13
3	TEORETISK FÖRANKRING	15
3.1	Human Resources (HR)	15
3.1.1	Människan – företagets viktigaste resurs!	15
3.1.2	Human Resource Management (HRM)	16
3.1.3	HR:s operationella roll	16
3.1.4	HR:s strategiska roll	17
3.1.5	Proaktiv kontra reaktiv HR	18
3.2	Nyckeltal och styrtal	19
3.2.1	Nyckeltal	19
3.2.2	Styrtal	22
3.3	Personalekonomi (Human Resource Costing and Accounting, HRCA)	23
3.3.1	Vad är personalekonomi?	23
3.3.2	Historisk utveckling av forskningen kring personalekonomi, HRCA	23
3.3.3	Att mäta kostnader och värdera mänskliga resurser	25
3.3.4	Användningsområde	25
3.3.5	Framtid för HRCA	26
3.3.6	Etiska aspekter på personalekonomiska kalkyler	27
3.4	Kommunikationsverktyg / språk	28
3.4.1	HRCA, ett sätt att kommunicera	28
3.4.2	Vertikal kommunikation	30
3.4.3	Motstånd mot förändring och ökad kommunikation	30
3.4.4	Värdeskapande genom kommunikation och samarbete?	31
3.5	Vägen mot vishet och organisatoriskt lärande	31
3.5.1	Vägen mot vishet	31
3.5.2	Skillnad mellan information och kunskap	33
3.5.3	Kunskapsöverföring	33
3.5.4	Tyst och explicit kunskap	34
3.5.5	Organisatoriskt lärande	36
4	EMPIRI	38
4.1	Teknikkonsult AB	38
4.1.1	Företagspresentation	38
4.2	Empiriskt underlag till nyckeltalet för Teknikkonsult AB	38
4.2.1	Situationsbeskrivning	38
4.2.2	Teknikkonsults intresse för att medverka i undersökningen	39

4.2.3	Samband som Teknikkonsult finner intressanta att undersöka	40
4.2.4	Valt samband	40
4.2.5	Nyckeltalet	41
4.3	Intervjuer HR inom Teknikkonsult	43
4.3.1	HR:s roll i företaget.....	43
4.3.2	Personalrelaterade mätningar och uppföljningar som görs i företaget	44
4.3.3	Kommunikation.....	44
4.4	Datakonsult AB.....	45
4.4.1	Företagspresentation.....	45
4.5	Empiriskt underlag till nyckeltalet för Datakonsult AB	46
4.5.1	Situationsbeskrivning	46
4.5.2	Datakonsult:s intresse för att medverka i undersökningen	46
4.5.3	Samband som Datakonsult finner intressanta att undersöka.....	46
4.5.4	Valt samband.....	47
4.5.5	Nyckeltalet	48
4.6	Intervjuer HR i Datakonsult	49
4.6.1	HR:s roll i företaget.....	49
4.6.2	Personalrelaterade mätningar och uppföljningar som görs i företaget	50
4.6.3	Kommunikation.....	51
4.7	Skandia	52
4.7.1	Företagspresentation.....	52
4.7.2	HR:s roll i företaget.....	52
4.7.3	Personalrelaterade mätningar och uppföljningar som görs i företaget	53
4.7.4	Kommunikation.....	54
4.8	Celemi	55
4.8.1	Företagspresentation.....	55
4.8.2	HR:s roll	55
4.8.3	Nyckeltal som ett gemensamt språk	56
4.8.4	Icke materiella nyckeltal	56
4.8.5	Styrtal för att mäta det osynliga värdeskapandet.....	57
5	ANALYS	58
5.1	Vår tolkning av företagens situation.....	58
5.2	HR:s roll i företaget	58
5.2.1	Teknikkonsult och Datakonsult.....	58
5.2.2	Jämförelser med Skandia och Celemi	59
5.2.3	Sammanfattning	61
5.3	De personalekonomiska nyckeltalens funktion och syfte i företagen	61
5.3.1	Teknikkonsult och Datakonsult.....	61
5.3.2	Jämförelser med Skandia och Celemi	63
5.3.3	Sammanfattning.....	65
5.4	Kommunikationens syfte och innehåll.....	65
5.4.1	Teknikkonsult och Datakonsult.....	65
5.4.2	Jämförelser med Skandia och Celemi	67
5.4.3	Sammanfattning	67
5.5	En jämförelse av kunskapsöverföringen i fallföretagen enligt SEKI-modellen	68
5.5.1	Teknikkonsult & Datakonsult.....	68
5.5.2	Jämförelser med Skandia och Celemi	70
5.6	Organisatoriskt lärande med hjälp av personalekonomiska nyckeltal	70
5.6.1	Nivåer i kunskapstrappan	71
5.6.2	Sammanfattning	74
6	SLUTSATSER.....	76
6.1	Undersökningens resultat.....	76
6.2	Slutsatser från arbetet med att ta fram fallföretagens nyckeltal	79
7	AVSLUTANDE DISKUSSION	81
7.1	Diskussion	81
7.2	Förslag på vidare forskning.....	81
	KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	83



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<i>Publicerade källor</i>	83
<i>Uppsatser/avhandlingar</i>	86
<i>Muntliga källor</i>	87
<i>Internet</i>	88
<i>Övriga källor</i>	88
BILAGOR	
<i>Bilaga 1. Teknikkonsult: Fakta att undersöka kring processer och aktiviteter</i>	
<i>Bilaga 2. Datakonsult: Frågor till sjukskrivna konsulter</i>	
<i>Bilaga 3. Intervjuguide vid intervju med HR-avdelningen i fallföretagen</i>	
<i>Bilaga 4. Intervjuguide vid intervju med EK-avdelningen</i>	
<i>Ingress till Bilaga 5 och 6</i>	
<i>Bilaga 5. Datakonsult:s Nyckeltal</i>	
<i>Bilaga 6. Teknikkonsult:s Nyckeltal</i>	



Figurförteckning

Figur 1.2: Vår problemformulering.....	4
Figur 1.6: Disposition av uppsatsen.....	6
Figur 3.1.4: HR:s olika roller	17
Figur 3.1.5: HR:s konkurrensfördelsindex	19
Figur 3.4. 1: HRCA-modellen	29
Figur 3.5.1: Vägen mot vishet	33
Figur 3.5.4: SEKI-modellen	35
Figur 4.2.4: Effekter av ett förändrat chefsbeteende.....	41
Figur 5.5.1: Teknikkonsult och Datakonsult och deras brister i SEKI-modellen.	69
Figur 5.6: Kunskapstrappan.	71
Figur 5.6.2: Företagens placering i kunskapstrappan.....	75
Figur 6.1: Placering av organisatoriskt lärande i kunskapstrappan.....	79

Tabellförteckning

Tabell 5.2.3: Sammanfattning över HR-funktionens roll i företagen.	61
Tabell 5.3.3: Sammanfattning över nyckeltalens funktion och syfte.....	65
Tabell 5.4.3: Sammanfattning av HR:s möjligheter att få gehör samt innehållet i budskapet.....	68

Lista över akronymer

BSC:	Balanced Scorecard
EK:	Ekonomiavdelning
EPC:	Employee Profit Contribution
HR:	Human Resources
HRA:	Human Resources Accounting
HRCA:	Human Resources Costing and Accounting
HRM:	Human Resource Management
OPHR:	Operationell proaktiv Human Resources
ORHR:	Operationell reaktiv Human Resources
PRM:	People Relations Management
ROC:	Return on Coaching
ROS:	Return on Smalltalk
SFC:	Skandia Future Center
SHRM	Strategic Human Resource Management
SPHR:	Strategisk proaktiv Human Resources
SRHR:	Strategisk reaktiv Human Resources
SSC:	Shared Service Center

1 Inledning

I inledningskapitlet beskrivs bakgrunden till det studerade problemet och utgångspunkten för uppsatsen. Utifrån de perspektiv som nämns i bakgrunden för vi en allmän problemdiskussion som mynnar ut i tre konkreta frågeställningar och i ett preciserat syfte. Till sist återges en översiktlig disposition av uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

I en värld med allt snabbare förändringar har medarbetarna och det sätt de arbetar på blivit allt viktigare för att företag skall kunna uppnå varaktiga konkurrensfördelar (Pfeffer, 1995). Motiverade och engagerade medarbetare antas medföra goda och fokuserade arbetsinsatser, högre produktivitet, effektivitet och upprätthållande av positiva attityder gentemot organisation, kollegor och ledning (Vik, 2001). Frånvaro från arbetet och hög personalomsättning är faktorer som skapar höga kostnader för organisationer. Att ha personal som är motiverad och tillfredställd med sin arbetssituation anses kunna minska dessa kostnader avsevärt (Theanderson, 2000; Björklund 2001; Vik, 2001).

Den senaste tiden har diskussionen kring humankapital och intellektuellt kapital uppmärksamrats i såväl den akademiska världen som i näringslivet. I Frankrike har det under tio år varit lagstiftat att externredovisningen skall innehålla en redovisning av företagets humankapital. Traditionellt sett har endast finansiella nyckeltal redovisats. Kritiken, i detta sammanhang, mot de finansiella nyckeltalen består i att de inte kommunicerar människans betydelse och värde i organisationen samt den påverkan människor har för lönsamheten i företaget. Det finns dock vissa svenska företag, däribland Celemi, Skandia och WM-data, som numera i sin redovisning inkluderar nyckeltal som behandlar humankapitalet.

Ytterligare ett bevis på det ökade intresset för humankapitalet och de immateriella tillgångarna är ett pågående europeiskt projekt vid namn MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management). Projektet har pågått sedan 1998 och det syftar till att skapa en ökad förståelse och kunskap för icke-materiella tillgångar på företags- och samhällsnivå. Det EU-finansierade projektet drivs av ett 30-tal forskare från ett tiotal universitet runt om i Europa. Sverige är representerat i projektet via Stockholms universitet, och den svenska forskningen leds av professorerna Ulf Johanson och Jan-Erik Gröjer. De övriga länderna som ingår är Danmark, Norge, Finland, Frankrike och Spanien (Nordic Industrial Found, 2001).

Ledningens förmåga att motivera och stimulera anställda, i en ständigt föränderlig omvärld, framstår enligt Syrén (1998) som central för företagets konkurrensförmåga. Syrén menar att ett företags styrka påverkas av arbetets karaktär, innehåll, organisation och ledning, av personalarbetet samt av vad som produceras. I begreppet styrka inbegrips även företagets möjlighet att rekrytera och behålla personal med relevant kompetens.



Vårt intresse för människan och sambandet mellan människans kunskap och företagens långsiktiga framgång och lönsamhet, har framförallt byggts upp under det avslutande året av vår studietid då vi vid upprepade tillfällen stött på litteratur som berört denna infallsvinkel. Svårigheten med och nödvändigheten av att kommunicera och kvantifiera betydelsen av denna viktiga resurs är något som väckt vårt intresse. Idén om att kunna använda sig av nyckeltal för att synliggöra den mänskliga resursens värde har vuxit fram efter det att vi kom i kontakt med företaget *Alignment Business and People*, som i sin konsultverksamhet hjälper företag att via nyckeltal skatta och kommunicera betydelsen av mänskliga resurser för företagens långsiktiga värdeskapande.

Under senare tid har ämnet kring människors ohälsa, stresstillstånd och allmänna arbetsvillkor varit ständigt återkommande i allehanda media. Som exempel kan TCO:s rapport "Moder Svea – långtidssjukskriven" nämnas (TCO, 2002). I den framställs statistik över hur långtidssjukskrivningen över hela landet har skjutit i höjden. I rapporten finner man att sex av tio tillfrågade personer gått till arbetet trots att de varit sjuka. Sju av tio anser att orsaken till de ökade sjukskrivningarna beror på ökad stress och för stora krav på arbetsplatsen. Ohälsan beräknas ha kostat det svenska samhället hela 92 miljarder kronor år 2001. Vad som är än mer oroväckande är att utvecklingen de senare åren har varit att kostnaderna relaterade till dessa problem har stigit. En negativ trend gör sig alltså gällande.

En i näringslivet allmänt ökad insikt om värdet av personella resurser och kunskap bringar nyhetsvärde till det problem vi ämnar behandla i uppsatsen. Det finns en vilja och ett behov av att kunna kommunicera vikten av att värna om, och ta till vara på dessa resurser. Nyhetsvärdet förstärks som en följd av den uppmärksamhet som ämnet fått i media, inte minst efter det att TCO publicerade sin rapport om ohälsa.

1.2 Problemdiskussion

I takt med den tekniska utvecklingen och övergången från ett produktions- till ett service- och tjänsteproduktionsorienterat samhälle har kunskap och den mänskliga resursen blivit allt mer avgörande i jakten på varaktiga konkurrensfördelar. Tidigare ansågs inte människan vara den faktor som avgjorde huruvida man kunde skapa sig konkurrensfördelar, utan tekniskt försprång och trimmade produktionsprocesser var det som fällde avgörandet. Idag är det dock ett välkänt faktum att människor, och den kunskap de besitter, spelar en allt större roll för företagens förmåga att skapa långsiktig lönsamhet.

Företagsledning tenderar att negligera satsningar inom humankapital till fördel för andra mer påtagliga investeringar som på ett mer konkret sätt kan kopplas till kausalitetsförhållanden med lönsamhet. Satsningar på humankapital är en förutsättning för att man skall kunna skapa långsiktig lönsamhet (Stewart, 1999). Det är alltså en nödvändighet att detta budskap kommuniceras till de beslutsfattande nivåerna i företag för att handlingar och resurser ska avsättas för dessa ändamål. Häri ligger ett stort problem! Oftast avsätts inte tillräckliga resurser till personalfrågor exempelvis till välmående, arbetsplatsmiljö och



kompetensutveckling eftersom resultaten av dessa satsningar är svårkvantifierbara och således många gånger underskattas av ledningen. De flesta stora företag har idag en HR-avdelning (HR) vars arbetsuppgifter innefattar tillvaratagandet av de mänskliga resurserna samt att belysa och arbeta för personalen och dess utveckling. För att HR skall bli tilldelade resurser för satsningar på människorna i organisationen måste ledningen övertygas om att de insatser som görs har en verklig effekt. Oftast är den enda vägen att visa på ekonomiska resultat. HR måste alltså kunna kommunicera vilken effekt olika åtgärder har för lönsamheten för företaget. Detta är ett stort problem då det är svårt att koppla ekonomiska värden till vad exempelvis ett hälsoprojekt kan generera i lönsamhet. Det är inte en nödvändighet att exakt kvantifiera vad olika satsningar innebär för resultatet men det behövs ett för ledningen förståligt språk som förmedlar vad satsningarna kan medföra. Vi anser att det stora dilemma ligger i bristande insikt hos ledningen vilket beror på HR:s bristfälliga förmåga att kommunicera vilken betydelse satsningar på medarbetarna kan ha för ett företags långsiktiga lönsamhet.

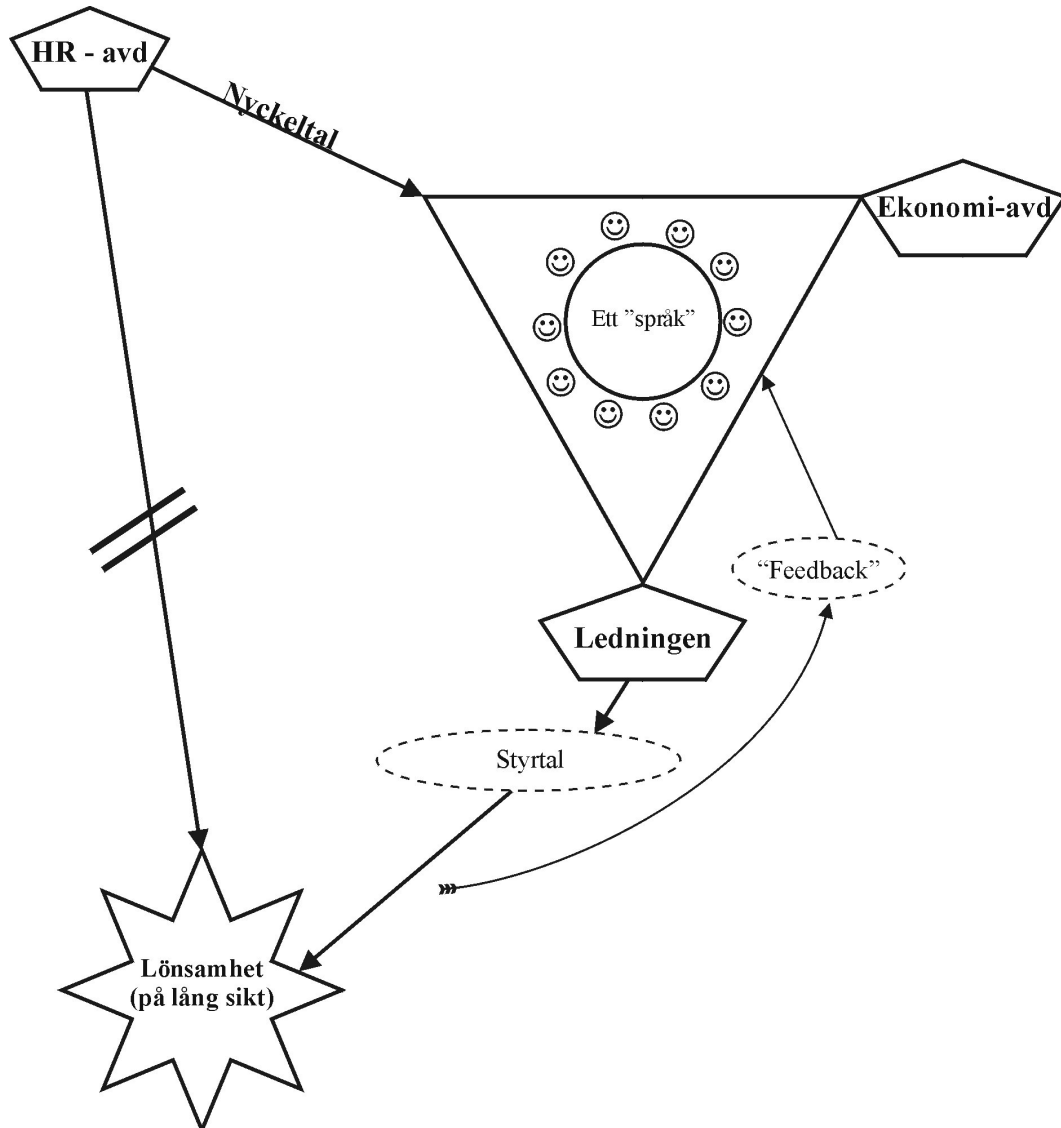
Nyckeltal som beskriver humankapital i verksamheter är väldigt övergripande och det är svårt för företagsledare att koppla dessa nyckeltal till konkreta aktiviteter för att öka lönsamheten. Eftersom företagsledningen saknar verktyg för att sätta siffror på mjuka värden och aktiviteter finns det en risk att satsningar på humankapitalet blir för låga eller felaktiga. Problemet förstärks genom att satsningar på humankapital har ett mer långsiktigt fokus än den rådande framförhållningen där horisonten blir allt kortare och drivs av kvartalsrapporter.

I de flesta stora företag läggs allt mera krafter och resurser på att mäta olika mjuka värden. Som exempel kan sjukfrånvaro, utbildningstimmar och personalomsättning nämnas. Många företag använder sig även av personalenkäter och kundenkäter för att mäta mjuka värden. Frågan är i vilken utsträckning företagen följer upp, drar konsekvenser av och upprättar handlingsplaner utifrån de värden som erhållits i mätningarna. Det finns en risk att man mäter för mätningens egen skull och att de värden och indikationer som mätningarna visar inte kommer till någon större användning i praktiken. Det spenderas troligen mycket tid och pengar i företag på att utföra mätningar och beräkna olika typer av nyckeltal som sedan aldrig kommer organisationen till nytta. Genom att på organisationsnivå kontinuerligt kommunicera, följa upp och utvärdera resultaten från beräkningarna kan talens bakomliggande budskap arbetas in och bilda en grundläggande värdering i organisationens struktur. Vi menar att ett klokt och genomtänkt användande av personalekonomiska nyckeltal kan leda till ett organisatoriskt lärande. Vår uppfattning är att nyckeltalen kan skapa en grundläggande förståelse och insikt på organisatorisk nivå, om vilken betydelse de personella resurserna och deras kunskaper har för en långsiktig affärsmässig framgång.

Genom att koppla mjuka värden till ekonomiska konsekvenser och lönsamhet får investeringar i humankapital, t ex satsningar på personalutveckling, ledarskap och arbetsmiljö, ett nytt fokus. Mätningarna blir användbara, meningsfulla och resultaten blir mer lättbegripliga. Ledningen får möjlighet att använda



mätningarna i ett strategiskt sammanhang. Det ger också HR förutsättningar för att arbeta mer strategiskt och proaktivt vilket torde leda till ett större fokus och tillvaratagande av den så avgörande mänskliga resursen.



Figur 1.2: Vår problemformulering.

Med hjälp av ovanstående bild (figur 1.1) vill vi visualisera de tankar som ligger till grund för vår problemformulering. Utgångspunkten ligger i att det ofta är HR:s ansvar att kommunicera budskapet om den mänskliga resursens värde till den övriga organisationen, och ta vara på den kunskap som redan finns. Det är en förutsättning att budskapet når fram till ledningen om företaget skall lyckas värna om och dra maximal nytta av sina mänskliga resurser, vilket i sin tur är en förutsättning för att företaget skall kunna nå långsiktig lönsamhet. Vi menar att HR har svårt att kvantifiera och kommunicera sin kunskap och sitt budskap på ett



sätt som säkerställer att innehållet i budskapet får uppmärksamhet hos ledningen. Ett sätt för HR att förmedla sitt budskap bättre är att ta hjälp av ekonomiavdelningen (EK) och skapa lönsamhetsrelaterade personalekonomiska nyckeltal. På detta sätt kan HR:s frågor tas på större allvar och ges mer tid i företagsledningen. I vår bild kan alltså nyckeltal, utarbetade i samråd med EK, utgöra ett för ledningen mer förståeligt språk som underlättar kommunikationen mellan HR och ledning.

Med hänvisning till ovan förda diskussion vill vi besvara följande frågor:

1. Hur påverkar HR:s roll möjligheten för HR att sprida och få gehör för sina budskap?
2. På vilket sätt kan personalekonomiska nyckeltal fungera som kommunikationsverktyg mellan HR och ledning?
3. Hur kan personalekonomiska nyckeltal leda till ett organisatoriskt lärande som ger insikt om att den mänskliga resursen är avgörande för värdeskapandet i företaget?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur personalekonomiska nyckeltal kan användas för att kommunicera värdet av den mänskliga resursen, samt hur denna kommunikation kan leda till ett organisatoriskt lärande.

Uppsatsen skrivs ur ett HR-perspektiv varpå ett delsyfte är att belysa HR:s roll och dess betydelse för HR:s möjligheter att kommunicera sin kunskap till den övriga organisationen

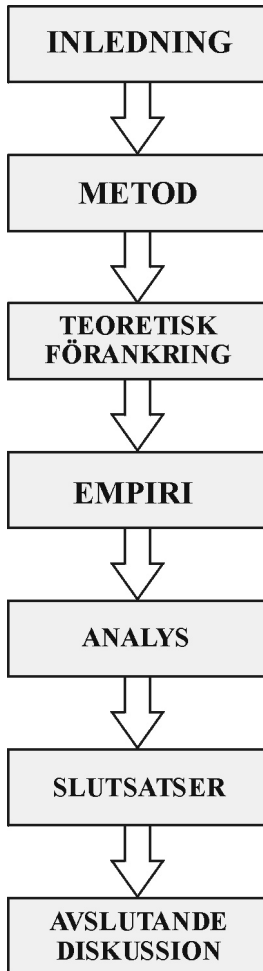
1.4 Avgränsning

Denna studie avgränsas till att studera personalekonomiska nyckeltal ur ett internt organisationsperspektiv. Studien behandlar därför inte teorier kring värdering och externredovisning av personalresurser och därtill relaterade nyckeltal.

1.5 Uppsatsens teoretiska bidrag

Vi vill med denna uppsats visa hur personalekonomiska nyckeltal kan bidra till ett organisatoriskt lärande. Genom en utveckling av Ackoffs (1974) modell om transformation av data till vishet, har vi försökt belysa hur de personalekonomiska nyckeltalen fungerar som ett gemensamt språk och bärare av kunskapen i organisationen.

1.6 Disposition av uppsatsen



Figur 1.6: Disposition av uppsatsen.

Inledning:

I inledningskapitlet beskrivs bakgrunden till det studerade problemet och utgångspunkten för uppsatsen. Utifrån de perspektiv som nämns i bakgrunden för vi en allmän problemdiskussion som mynnar ut i tre konkreta frågeställningar och i ett preciserat syfte. Till sist återges en översiktlig disposition av uppsatsen.

Metod:

I detta kapitel beskrivs den metod som har använts i uppsatsarbetet för att besvara uppsatsens problemställning och syfte. Inledningsvis ges en kort introduktion till valet av metod, därefter redovisas det mer handgripliga tillvägagångssättet och kapitlet avslutas med källkritik.

Teoretisk förankring:

I det tredje kapitlet återger vi teorier som är relevanta för att bygga upp en förståelse kring vår problemformulering och vårt syfte. De berörda teorierna



kommer senare att utgöra grunden, tillsammans med vårt empiriska material, i det kommande analysavsnittet.

Empiri:

I empirikapitlet presenteras för respektive fallföretag, Teknikkonsult AB och Datakonsult AB, inledningsvis material som framkommit från de möten och intervjuer som legat till grund för vårt arbete med att ta fram ett nyckeltal för respektive fallföretag. Därefter redogörs för övriga intervjuer som genomförts i fallföretagen. Slutligen presenteras den information som framkommit vid intervjuerna med våra jämförelseföretag Skandia och Celemi. Företagen presenteras var för sig.

Analys:

I detta kapitel analyserar vi vårt empiriska material med hjälp av den tidigare presenterade teorin. Vi utför en jämförande analys mellan våra två fallföretag Teknikkonsult och Datakonsult och våra expertföretag Skandia och Celemi. Analysen består av sex huvudrubriker i vilka vi inledningsvis analyserar och jämför fallföretagen med varandra, därefter jämförs fallföretagen med expertföretagen. Under den sjätte underrubriken analyseras nyckeltalens möjligheter att bidra till ett organisatoriskt lärande. Analysen syftar till att leda fram till våra slutsatser.

Slutsatser:

Här summerar vi undersökningen och besvarar vårt syfte genom att i tur och ordning ge svar på de tre frågor vi ställde i den inledande problemdiskussionen. Därefter diskuterar vi hur vårt arbete med att ta fram egna personalekonomiska nyckeltal bidragit till våra slutsatser. Svaren på frågorna bottenar i den tidigare genomförda analysen.

Avslutande diskussion:

I det avslutande kapitlet för vi en diskussion i vilken vi drar paralleller mellan de funderingar och tankar som dykt upp under arbetets gång och utvecklingen av vår egen kunskap. Kapitlet avslutas därefter med förslag på vidare forskning.



2 Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som har använts i uppsatsarbetet för att besvara uppsatsens problemställning och syfte. Inledningsvis ges en kort introduktion till valet av metod, därefter redovisas det mer handgripliga tillvägagångssättet och kapitlet avslutas med källkritik.

2.1 Inledande metoddiskussion

Denna uppsats är utformad som en explorativ undersökning vars syfte i första hand är att utveckla kunskap. Den kunskap vi finner intressant att utveckla är hur personalekonomiska nyckeltal kan användas för att kommunicera värdet av den mänskliga resursen i företaget, samt hur dessa nyckeltal kan leda till ett organisatoriskt lärande.

Initialt utgick vi från ett empiriskt problem, där problemet bestod av, att från ett HR-perspektiv kommunicera med ledningen om sambandet mellan olika HR-insatser och deras betydelse för värdeskapande. Under själva forskningsprocessen, efterhand som vår insikt kring problemet fördjupades, utvecklades sedan problemformuleringen till att även inkludera organisatoriskt lärande. Den insikt som nådde oss, var att ett organisatoriskt lärande är nödvändigt för att personalutveckling och HR-projekt inte skall bli engångssatsningar som sedan faller i glömska. Tankesättet och förståelsen måste läras in i hela organisationen och påverka alla beslut. Vår förståelse och tolkning av de samband vi kunde finna skapade en framväxande teoretisk bild som utmynnade i en teori där personalekonomiska nyckeltal och organisatoriskt lärande kunde kopplas samman.

2.2 Val av undersökningsmetod

Då den typ av kunskap, som studien avser att utveckla, kräver en djupare förståelse av samband och processer i företagen, föll sig ett kvalitativt metodval naturligt. Vi hade inte för avsikt att med studien försöka mäta frekvenser eller andra typer av kvantitativa beräkningar varför en kvantitativ metod kunde uteslutas. Vår studie utformades sålunda som en kvalitativ undersökning i form av en jämförande fallstudie. Vårt val att utforma studien som en fallstudie grundar sig främst på vår strävan efter en djupare förståelse av problemet. I en fallstudie är det möjligt att tränga djupare in i problemområdet samt studera problemet i sitt sammanhang. Merriam (1994) beskriver fallstudien som holistisk och verklighetsnära och inriktad på insikt, upptäckt och tolkning.

Vår undersökningsmetod har tagit form av det som Glaser och Strauss i Holme och Solvang (1997) betecknar som Grounded Theory och är därför induktiv i sin ansats. Lundahl och Skärvad (1999) beskriver Grounded Theory som en inlärningsprocess där forskningen inte följer en sekventiell process, utan arbetet växlar mellan datainsamling, problemformulering och teoriutveckling. Efterhand som ny information tillförs kan problemformuleringen och metoden komma att



förändras. Det kan också behöva tillföras ny data. Hela processen är alltså iterativ. I likhet med denna beskrivning har vår problemformulering och vår teori utvecklats parallellt med att vi samlat in empiriskt material. Vi har även under forskningsprocessen kompletterat vår empiri med två jämförelseföretag för att få en djupare förståelse av det studerade problemområdet. Genom att kombinera etablerade teorier med vår framväxande förståelse för det specifika problemet har en teori utvecklats.

Genom kvalitativa intervjuer med personer på personalavdelningarna och ekonomiavdelningarna hos våra fallföretag, har vi försökt skapa en förståelse för hur personalekonomiska nyckeltal kan förbättra kommunikationen mellan HR och ledning. För att ytterligare öka vår förståelse för personalekonomiska nyckeltal, har vi dessutom tagit fram ett personalekonomiskt nyckeltal för respektive fallföretag. Underlaget till nyckeltalen togs fram med hjälp av kvalitativa intervjuer samt studier av interna företagsdokument.

2.3 Praktiskt tillvägagångssätt

Av vår handledare Leif Edvinsson vid Lunds universitet förmedlades inledningsvis en kontakt med företaget *Alignment Business and People*. Företaget var intresserat av att låta ett examensarbete inom företagsekonomi fördjupa sig i praktiska problem och frågeställningar kring svårigheten att se samband mellan företags satsningar inom HR och lönsamheten i dessa satsningar. Syftet var ursprungligen att utifrån företagsspecifika önskemål ta fram någon typ av nyckeltal eller indikator som företaget kunde använda sig av i sin verksamhet för att lättare kunna kommunicera värdet av investeringar i HR-aktiviteter.

Under två veckors tid genomfördes kvalitativa intervjuer hos de utvalda företagen *Teknikkonsult* och *Datakonsult* samt en omfattande genomgång av företagsspecifika handlingar såsom affärsplaner, budget och andra styrdokument.

Intervjuerna syftade till att kartlägga processer som kunde ha konsekvenser för sambandet mellan personalekonomiska åtgärder och lönsamheten. I denna kartläggning använde vi oss även av sekundärdata i form av företagsspecifik intern information för att kunna göra ekonomiska konsekvensbeskrivningar.

Under arbetets gång, efterhand som vi blev medvetna om företagens problemsituation, utvecklades vår problemformulering och vårt syfte. Vi enades kring en problemformulering, en föreställningsram, som visualiserades enligt figur 1.1 och som vi sedan under arbetets gång återkom till för att jämföra våra tolkningar av det insamlade materialet. Vi arbetade därefter fram intervjuguiden, bilaga 3 och bilaga 4, för att kunna besvara vår problemställning.

Efter att vi genomfört intervjuerna i fallföretagen, ansåg vi att det behövdes tillföras ytterligare empiri för att få svar på vår reviderade problemställning. Vi upplevde det som nödvändigt att bredda vårt underlag och öka vår insikt om undersökningsproblemet genom att även intervjua företag som anses ligga i frontlinjen när det gäller personalrelaterade mätningar och organisatoriskt lärande.



I undersökningen inkluderades därför även Skandia och Celemi, med vilka vi gjorde telefonintervjuer. Telefonintervjuerna kompletterades med information om företagen via deras hemsidor och genom litteraturstudier, främst Sveiby (1997) och Edvinsson (2002).

Det insamlade materialet kategoriserade och strukturerade vi i enlighet med intervjuguidens kategorier. Därefter analyserades innehållet och en ny struktur tog form. I den nya strukturen utgick vi från en kategorisering där de olika kategorierna var: HR:s roll, nyckeltalens syfte och funktion samt kommunikationens syfte och innehåll. Slutligen utvecklades en teori genom att kombinera befintliga teorier med vårt insamlade material.

2.3.1 Tillvägagångssätt vid framtagande av nyckeltalen

För att ytterligare öka vår förståelse för problemet arbetade vi, parallellt med våra litteraturstudier och intervjuer, med att beskriva ett samband mellan HR-aktiviteter och dess ekonomiska konsekvenser. Avsikten var att ta fram ett personalekonomiskt nyckeltal som fallföretagen ansåg som intressant och som kunde påvisa den ekonomiska effekten av en viss HR-aktivitet. Svårigheten med att ta fram denna typ av nyckeltal är att stora delar av de ingående variablerna bestäms av kvalitativa värden.

Vid det första mötet med företagen var huvudsyftet att få en klar bild över det område/nyckeltal som respektive företag var intresserat av. Det framkom att Datakonsult var intresserat av ett nyckeltal som var kopplat till stressrelaterade långtidssjukskrivningar. Teknikkonsult i sin tur var intresserat av att undersöka effekterna av snabbare utbildning av nyrekryterad personal, samt frågor kring vad som krävs för att behålla befintlig spetskompetens.

För att förstå och kartlägga ekonomiska konsekvenser och samband genomfördes intervjuer med personal och chefer på fallföretagen, samt studier av interna handlingar och dokument. I de intervjuer som genomfördes syftade frågorna främst till att registrera de processer, till exempel rehabiliteringsprocesser och utbildningsprocesser, och aktiviteter som på något sätt berörde det utvalda området för respektive fallföretag. När de relevanta aktiviteterna identifierats inriktades därefter frågorna på att kartlägga tidsåtgång och kostnader för dessa aktiviteter. Intervjuguiderna som användes som stöd bestod av strukturerade frågor vilka återfinnes i bilaga 1 och 2.

Intervjuer och beräkningar utmynnade slutligen i en personalekonomisk kalkyl och därefter i ett nyckeltal. Vi sammanställde ett presentationsmaterial i Power Point som vi överlämnade till HR-cheferna i företagen. Avsikten var att överlämna ett presentationsmaterial av dessa nyckeltal som kunde användas vid företagets ledningsmöten till hösten. Våra nyckeltalspresentationer kan närmare studeras i bilaga 5 (Datakonsult) och bilaga 6 (Teknikkonsult).

2.4 Urval

2.4.1 Val av teori

Vår referensram grundar sig på vår problemformulering. Vi har därför inte kunnat utgå från en generell teori kring problemet, utan sökt finna stöd för vår empiriska undersökning i ett antal olika teorier. Vi har även försökt få stöd för våra tankar inom problemområdet genom att göra personliga intervjuer med etablerade forskare. De teoriområden som vi stödjer oss på är framför allt teorier som berör personalekonomi och Human Resource Costing and Accounting (HRCA), teorier som behandlar nyckeltal och styrtal, teorier som berör kommunikation samt teorier om organisatoriskt lärande. För att sätta in problemet i sitt sammanhang belyser vi även teorier kring Human Resource Management (HRM) och Strategic Human Resource Management (SHRM).

Vi är medvetna om att vårt val av teori kan kritiseras för att inte vara tillräckligt uttömmande inom det valda problemområdet. Vi har emellertid medvetet utgått från att fokusera på insamling och tolkning av empiriskt material eftersom vårt syfte varit att utveckla ny kunskap inom problemområdet. Vårt teorival kan därför endast ses som ett urval av teorier inom området. Det visade sig även svårt att finna aktuell forskning som behandlar personalekonomiska nyckeltal och beräkningar.

2.4.2 Val av företag

I det första skedet användes Alignment Business and Peoples kontaktnät för att sända ut intresseförfrågan till företag via e-post. E-posten adresserades till ansvariga inom HR-avdelningar. Sju av tjugo tillfrågade företag visade sig vara intresserade av att ingå i undersökningen. Eftersom tiden var begränsad visade det sig sedan att endast fyra företag kunde ställa upp på möten och intervjuer inom den av oss fastställda tidsperioden. Det slutgiltiga valet avgjordes därefter genom en bedömning av företagens önskade undersökningsområden och det uppskattade tidsbehovet för att ta fram underlag för ett nyckeltal. Vi fann det intressant att välja två företag med så skilda bakgrunder som möjligt för att få en bredare belysning av det formulerade problemet. Företagen som valdes var Teknikkonsult AB och Datakonsult AB.

Senare i undersökningen, när behov av ytterligare empiri uppkom, inkluderades även företagen Skandia och Celemi. Motiveringen till detta val är att de båda företagen har ett dokumenterat rykte som föregångare inom intellektuellt kapital och styrning med hjälp av så kallade mjuka styrtal samt ett uttalat humanfokus. Syftet med att välja dessa företag var att kunna jämföra dem med våra fallföretag. Det faktum att Celemi saknar en HR-avdelning gjorde att vårt intresse för att inkludera företaget i vår undersökning ökade ytterligare.

2.4.3 Val av intervjuobjekt

I fallföretagen intervjuades personer från HR och ekonomiavdelningarna (EK). Valet av personer från dessa funktioner föll sig naturligt eftersom

undersökningens syfte var att finna samband mellan ekonomiska konsekvenser och satsningar inom HR.

För att få fram nyckeltalen intervjuades de intervjuobjekt som kontaktpersonen på respektive fallföretag förmedlade. I jämförelseföretagen förmedlades kontakten på Skandia genom Leif Edvinsson och kontakten på Celemi genom vår förfrågan i växel.

2.5 Primärdata

2.5.1 Intervjuinnehåll

Intervjuerna för att kartlägga samband och ekonomiska konsekvenser vid framtagandet av nyckeltalen utformades som strukturerade intervjuguider som syftade till att få svar på mer exakt formulerade frågor. Ett flertal intervjuer genomfördes. Ibland kunde det endast gälla att få svar på en fråga som var viktig för att kunna kartlägga sambandet och de ekonomiska konsekvenserna. Exempel på intervjuguider för nyckeltalsframtagandet finns i bilaga 1 och 2.

De följande intervjuerna utformades enligt det som Lundahl och Skärvad (1999) betecknar som semistrukturerade intervjuer. Intervjuguidernas frågor indelades i tre huvudområden för att senare kunna presenteras i empirin och ligga till grund för analysarbetet. Intervjuguiderna återfinnes i bilaga 3 och 4. Anledningen till att välja semistrukturerade intervjuer i stället för öppna intervjuer, som är vanliga i explorativa undersökningar, enligt Lundahl och Skärvad (1999), motiveras av att vi önskade försäkra oss om att alla frågor täcktes in, samtidigt som vi ville kunna ställa följdfrågor och låta respondenten utveckla frågeställningen.

2.5.2 Genomförande

Intervjuerna i fallföretagen genomfördes i företagens lokaler av två intervjuare. Intervjuerna spelades in på band efter respondenternas godkännande för att senare skrivas ut. Vid kartläggningen och insamlingen av empiri till nyckeltalen användes vid flera tillfällen även telefonintervjuer. Intervjuerna med våra jämförelseföretag genomfördes i båda fallen som telefonintervjuer. Även vid telefonintervjuerna bandades samtalen genom en högtalartelefon. Vi fann det värdefullt att kunna gå tillbaka till banden och kontrollera källan vid tveksamheter. Det är också lättare för intervjuaren att koncentrera sig på intervjun och ställa följdfrågor och fånga upp lösa trådar när denne slipper anteckna under samtalets gång.

2.6 Sekundärdata

Genom litteraturstudier och sökningar i databaser på Internet gjordes en kartläggning av tidigare forskning inom området. Sökord som främst användes var intellektuellt kapital, intangible assets, human resource accounting, human capital, nyckeltal, styrtal samt de författarnamn som föreslogs av handledaren. Vi använde oss även av databaser med åtkomst från Lunds universitet, där främst Emerald Insight nyttjades flitigt.



I vår empiriska insamling av fakta hos fallföretagen tog vi del av interna rapporter och styrdokument. För att öka våra kunskaper om jämförelseföretagen kompletterades telefonintervjuerna med information från företagens officiella hemsidor.

2.7 Källkritik

Vid personliga intervjuer finns alltid en risk att intervjuaren påverkar intervjuobjektets svar i en viss riktning. Intervjuarens attityd, kroppsspråk och sättet att ställa frågor kan leda till att respondenten svarar på frågorna på ett sätt som de tror förväntas av dem. Detta benämns som intervjuareffekt (Lekvall & Wahlbin, 1993). Även bakomliggande faktorer hos den intervjuade som till exempel prestige och en önskan att framstå i en bättre dager kan göra att respondenten inte svarar sanningsenligt på frågorna. Vår uppfattning är att våra intervjuobjekts motivation och intresse för forskningsfrågan medförde att de svarade så sanningsenligt på våra frågor som möjligt.

Vi är också medvetna om att de frågor som ställdes med vår semistrukturerade intervjuguide som stöd, påverkade inriktningen av svaren. Vårt val av intervjuguiden kan ha gjort våra intervjuer mindre flexibla. Vi känner dock att vi inte har låst oss vid våra frågor i våra intervjuguiden, utan låtit respondenterna utveckla sina tankar och uppfattningar samt vi har försökt fånga upp nya perspektiv som uppkommit under intervjuerna. De semistrukturerade intervjuguiderna användes i första hand som stöd vid intervjutillfällena. Trots det vill vi påpeka att det är möjligt att andra väsentliga frågeställningar inom området kommit fram om vi istället hade valt att använda oss av öppna intervjuer.

För att förbättra undersökningens trovärdighet kunde vi skickat över vår skriftliga sammanställning av intervjuerna till respektive intervjuobjekt för att de skulle kunna lämna feedback på vår återgivning av intervjun. Vi hade då kunnat göra eventuella justeringar och få en bättre kontroll över vår återgivning av intervjumaterialet. På grund av tidsbrist, samt eftersom vi spelade in intervjuerna på band ansåg vi att materialet var väl återgivet, varför det inte uppfattades som nödvändigt.

En felkälla vid en intervju är naturligtvis tolkningen av den inhämtade informationen. Vi var två personer som genomförde de olika intervjuerna, vilket vi anser har ökat trovärdigheten i undersökningen. Möjligheten att kunna diskutera och tolka information tillsammans med en annan person, anser vi skapar förutsättningar för en bättre analys.

I våra fallföretag har vi intervjuat och samtalat med många personer i olika positioner, för att få fram material till våra nyckeltal. Vi har på så sätt fått en djupare och bredare bild av dessa företag. I våra jämförelseföretag har vi däremot endast gjort en intervju i varje företag och därutöver tagit del av officiell information om företagen främst via Internet. Vi är medvetna om att det kan riktas kritik mot att vårt empiriska material från jämförelseföretagen är grundat i förhållande till fallföretagen. De personer vi intervjuat i jämförelseföretagen har



dessutom innehaft en hög position varpå det finns en uppenbar risk att respondenterna velat framställa företagen i en så bra dager som möjligt. Trots detta är vår uppfattning att de analyser och slutsatser som finns i undersökningen där jämförelseföretagen ingår kan anses som trovärdiga. Jämförelseföretagens funktion har i första hand varit att empirisk illustrera företag som kommit långt i sitt arbete och i sin förståelse att människan är den viktigaste resursen för värdeskapande i företagen.



3 Teoretisk förankring

I det tredje kapitlet återger vi teorier som är relevanta för att bygga upp en förståelse kring vår problemformulering och vårt syfte. De berörda teorierna kommer senare att utgöra grunden, tillsammans med vårt empiriska material, i det kommande analysavsnittet.

3.1 Human Resources (HR)

Nedan återger vi teori som beskriver människan som en avgörande och viktig resurs. HR:s roll i företag och dess utveckling mot att utgöra en allt mer strategisk viktig funktion beskrivs också. Syftet är att genom denna teori underbygga vår mening om att det är HR:s tysta kunskap om betydelsen av människor som en strategisk avgörande resurs, som skall kommuniceras ut i företag. Vi vill visa viktigheten för HR i att agera proaktivt med en större koppling, än de traditionellt haft, mot affärsmässighet och strategisk verksamhetsanknytning. En sådan utveckling är av stor vikt om betydelsen av de mänskliga resurserna skall kunna kommuniceras i företag och förutsättningar för långsiktiga konkurrensfördelar skall kunna skapas.

3.1.1 Människan – företagets viktigaste resurs!

Den mänskliga förmågan är central i det nya kunskapssamhället. Det är människor som producerar varor och tjänster och som direkt eller indirekt bidrar till företagets lönsamhet. Det som kallas humankapitalet, dvs människan och hennes inneboende kunskaper och problemlösningsförmåga är kärnan i ett företag (Hansson och Andersson, 1999).

”Människor kan hyras inte ägas” skriver Stewart, (1999). Om man vill behålla människor i företaget måste man se till att de känner tillhörighet. Medarbetare vill ha meningsfulla arbetsuppgifter och kunna utveckla sig själva. Både arbetsgivare och arbetstagare måste ömsesidigt vara lyhörda för varandras krav och behov. Det ställer också högre krav på förståelsen för hur människan fungerar och människors behov och beteende (Hansson och Andersson, 1999). De mest värdefulla kunskapsarbetarna är de som har lättast att få arbete någon annanstans. Utmaningen för företagsledningen är att omvandla humankapitalet till en del av företagets kärnkompetens (Stewart, 1999). Det gäller att värna om den avgörande och kritiska resurs som människan och hennes kunskap utgör i dagens företagande. Stewart frågar sig varför företagen hanterar humankapitalet på ett planlöst sätt. En förklaring är att de ser de anställda som en kostnad istället för en investering som genererar ett framtida värde. Nyckeln till att nå insikt om, och framgång med, humankapitalet anser Stewart ligger i att förstå vilka medarbetare som är värdefulla och vilka som är mindre värdefulla. Först därefter kan arbetet med att utveckla och omvandla humankapital till en del av företagets kärnkompetens börja.

Vidare argumenterar Stewart (1999) att det finns olika mått på ett företags humankapital. Mått han hänvisar till är följande:



- Innovation
- Medarbetares attityder
- Anställningstid, omsättning, erfarenhet och lärande
- Vilka av medarbetarnas många kompetenser värderar kunderna mest? Varför?
- Vilka kompetenser och talanger värderar medarbetarna mest? Vilka förklaringar finns till skillnaderna?

De ovan angivna måtten ger inga precisa kvantitativa mått på humankapitalet men de ger dock användbar kvalitativ information. Stewart fortsätter att argumentera för betydelsen av humankapitalet genom att hävda att humankapitalet är innovationens ursprungskälla och insiktens hemsida. Han citerar även Edvinssons metafor om intellektuellt kapital som varandes ett träd och fortsätter, *"Om intellektuellt kapital är ett träd, då är mänskliga varelser saven som får det att växa"*.

3.1.2 Human Resource Management (HRM)

HRM var ett nytt tankesätt kring personalledning som kom till Europa på mitten av 1980-talet. Enligt Torrington (1998) bestod HRM av ett färdigt koncept som utvecklats och formulerats på Harvard Business School. I de första formuleringarna delas HRM upp i fyra generiska funktioner:

- Urval
- Uppskattning
- Utveckling
- Belöning

Skillnaden mot den typ av personalledning som tidigare funnits tycktes först svår att se, men det nya som gav HRM-konceptet tyngd var kopplingen mellan HR och företagets finansiella prestation. När Tischi, Fombrun och Devanna (1982) introducerade konceptet "Strategic Human Resource Management (SHRM)", utvecklades HRM konceptet ytterligare. Själva idén att personalfrågor kunde vara strategiska i motsats till som tidigare, rent operationella, var ett nytt sätt att tänka.

Christensen (1997) menar att HRM utgör den arena som innebär både flest utmaningar och är mest spännande i relation till företagets framgångar i framtiden. Det är här, menar Christensen, det finns störst förutsättningar för att finna konkurrensfördelar i framtiden. Chefer börjar alltmer inse att det bakom alla affärshändelser eller symptom i organisationen finns en mänsklig faktor. Dåliga resultatsiffror är inte huvudproblemet, siffrorna är ett symptom på ett mänskligt system där det antingen finns brister i planeringen, utförandet eller i mätningarna av organisationens mål.

3.1.3 HR:s operationella roll

Forskning kring HR:s operationella roll är enligt Torrington (1998) väldigt tunn, och dessutom lämnad till konsulter. I huvudsak anges det i litteraturen att de operationella frågorna bör hanteras av linjecheferna. Det finns en risk i att HR avsäger sig de dagliga frågeställningarna. HR förlorar kontakten med, och



kunskapen kring, operationella och tekniska frågor. Utan förankring i det operationella blir HR:s bidrag till det strategiska tänkandet urvattnat.

Trots att mycket skrivits kring strategi och strategiformulering finns det inte mycket skrivet kring implementering av strategier, anser Torrington (1998). Torringtons uppfattning är att det delvis beror på svårigheter att testa effektiviteten av implementeringen, men hävdar att det tveklöst även beror på att forskare och akademiker är mer intresserade av teoretiska frågor än praktiska.

3.1.4 HR:s strategiska roll

Kännetecknen på en god HR-strategi är enligt Torrington att den skall vara externt integrerad med företagets affärsstrategi, internt integrerad, proaktiv och utvecklad i samarbete med den operationella ledningen. Purcell (1995) ser HR-strategier som proaktiva och styrande för hela organisationens strategi.

HR-chefer har fått högre status och sitter nu ofta med i ledningen. HR har fått en ökad strategisk betydelse enligt Storey (1995). I praktiken är det intressant att fråga sig vilken roll HRM har när de strategiska riktlinjerna skall arbetas fram. Storey (1995) fann i sin undersökning att HR ofta blev förbigången och att linjecheferna i stor utsträckning var de som var med att ta fram och utveckla strategierna. HR bidrar ofta vid framtagande av strategier, men bidraget är till största delen reaktivt. Andra formulerar och beslutar hur strategin skall vara, medan HR:s roll blir att modifiera och förändra detaljer i strategin (Torrington, 1998)

Mycket av diskussionerna kring HR under sent 1990-tal har handlat om vilken roll HR har för implementeringen av strategier. Ulrich (1997) menar att HR måste balansera flera roller som konkurrerar med varandra. De roller som Ulrich (1997) definierar är: administrativ expert, de anställdas förkämpe, förändringsagent och strategisk partner.



Figur 3.1.4: HR:s olika roller (Källa: Ulrich, 1997)

Rollen som *strategisk partner* innebär att HR:s aktiviteter integreras med verksamhetens affärsstrategier. Genom en sådan integrering kan HR bli en



strategisk partner till ledningen. Som *administrativ expert* spelar HR en mer traditionell roll i vilken de arbetar med rekrytering, vidareutbildning och belöning. I rollen som de *anställdas förkämpe* fokuserar HR på att tillgodose de anställdas dagliga behov. Stewart argumenterar för att då HR spelar denna roll måste de vara extremt aktiva och aggressiva då de kartlägger de anställdas önskemål. Lyckas de tillgodose de anställdas önskemål kan personalens bidrag till företagets framgång öka avsevärt. Den fjärde rollen som Stewart hänvisar till är den som *förändringsagent*. Genom att verka som förändringsagent har HR en roll som övervakare av företagets kultur. HR fungerar även i denna roll som en katalysator vid förändringar av kulturen.

Alla roller är enligt Ulrich viktiga, men en utveckling av HR:s roll kräver att mer tid läggs på arbete inom rollerna strategisk partner och förändringsagent.

3.1.5 Proaktiv kontra reaktiv HR

Brockbank (1999) diskuterar i en artikel olika dimensioner i vilka HR-aktiviteter kan skapa konkurrensfördelar. Grunden i utvecklingen av HRM till SHRM ligger i en mer eller mindre nyuppkommen insikt om att skapandet av varaktiga konkurrensfördelar i mångt och mycket beror på de mänskliga resurserna i företaget. Förmågan att ta till vara på, utveckla och utnyttja (i en god bemärkelse) företagets personella resurser är avgörande för ett företags förmåga att skapa konkurrensfördelar. Brockbank beskriver fyra olika sätt att arbeta med HR-frågor varav en indelning sker enligt reaktivt kontra proaktivt och strategiskt kontra operationellt. För att kunna skapa sig långsiktiga konkurrensfördelar bör man enligt Brockbank arbeta strategiskt och proaktivt med HR-frågor. Nedan följer en kort beskrivning av Brockbanks resonemang:

Operationell reaktiv HR (ORHR)

ORHR innefattar alla de traditionella basfunktioner som HR innehar. Bland dem kan lönehantering, rekrytering och viss personalutbildning nämnas. Dessa funktioner finns i princip i alla företag och de är en förutsättning för att företag skall överleva. De är dock inga grunder på vilka långsiktiga konkurrensfördelar kan byggas, utan snarare något som implementerar det grundläggande i företag.

Operationell proaktiv HR (OPHR)

Då Brockbank talar om OPHR menar han arbete som går längre än ovanstående exempel under ORHR. Som en följd av den ökande globala konkurrensen har företag tvingats att förbättra sin produktivitet och effektivitet. Som ett steg i att uppnå dessa nya krav tillkommer nya uppgifter för HR. Bland dessa nämns exempelvis outsourcing och eliminering av onödiga och ickeproduktiva arbetsuppgifter. Genom att utveckla olika mät- och utvärderingsverktyg för HR-aktiviteter såsom rekrytering, löneadministration och utbildning utvecklas även HR och graden av proaktivitet stiger. Det viktigaste tillskottet i jämförelse med ORHR ligger i HR:s försök att uppmärksamma och adressera missnöje hos medarbetare på ett tidigt stadium innan allvarliga problem uppstår. OPHR är enligt Brockbank aktiviteter som till skillnad från ORHR inte bara implementerar grunderna i företag utan även förbättrar dem.



Strategisk reaktiv HR (SRHR)

Till skillnad från HR:s två ovan nämnda operationella roller syftar SRHR till att hjälpa till att implementera och genomföra strategier. HR försöker utifrån en given strategi understödja implementeringen av strategin genom olika typer av åtaganden. Bland dessa aktiviteter nämner Brockbank identifiering och utveckling av kunskap, taktik och kultur i syfte att se till att dessa saker är konsistenta med den valda strategin. Som exempel behandlas följande frågor.

- Hur många anställda behöver vi?
- Var hittar vi dem?
- Vilken utbildning och kompetensutveckling behöver de?
- Hur mäter vi och belönar önskade resultat?.

SRHR är ett bra hjälpmedel i försök att skapa konkurrensfördelar.

Strategisk proaktiv HR (SPHR)

SPHR går steget längre än SRHR och fokuserar på skapandet av nya strategiska alternativ. Genom att eftersträva en kultur som kännetecknas av innovation och kreativitet, och genom att exempelvis identifiera uppköps- och/eller fusionspartners kan HR spela en mer aktiv och betydande roll i formuleringen av nya strategiska möjligheter. Brockbank menar att alla ovan nämnda typer av HR är nödvändiga för överlevnad i företag. Ju mer strategiskt och proaktivt tänkande ju större möjlighet har man att skaffa sig långsiktiga konkurrensfördelar.



Figur 3.1.5: HR:s konkurrensfördelsindex (Källa: Brockbank, 1999)

3.2 Nyckeltal och styrtal

För att skapa en förståelse för vad nyckel- och styrtal är för något beskriver vi nedan kort vad de vanligtvis används till, samt vad de vanligen kommunicerar för budskap. Vissa allmänt vedertagna riktlinjer kring användandet av dem nämns också. Vi skiljer även begreppen åt och beskriver vari skillnaden mellan de två ligger.

3.2.1 Nyckeltal

Nyckeltal är något som ämnar åskådliggöra den verklighet i vilken man befinner sig. Nyckeltal är tal för vilka man har ett speciellt intresse. Vad de skall representera och kommunicera skiljer sig åt beroende på situationen i fråga. Som



exempel kan dock ålder, antal anställda, könsfördelning och försäljningskvantiteter nämnas. För att skapa intresse kring nyckeltal brukar de jämföras med något i syfte att skapa en kvot mellan två intressanta parametrar. En vanlig definition på nyckeltal är följande (Catasús et al, 2001):

Nyckeltal = intresse / viktig jämförelsebas

Edvinsson (personlig kommunikation, 6 maj, 2002) anser att nyckeltal är det som visualiserar det historiska, dvs det som befinner sig mellan presens och imperfekt. Han anser att nyckeltal är en ögonblicksstudie som beskriver var ett företag befinner sig just nu. När räkenskaper diskuteras mer allmänt påpekar Edvinsson att ett företag blir vad det mäter och att räkenskaper i allmänhet är ett sätt att visualisera, kommunicera och navigera. För att mer utförligt förklara begreppet att ett företag blir vad det mäter, använder vi en av Edvinssons (2002) reflektioner, där han använder sig av ett enkelt exempel som lyder på följande sätt: Om ett företag mäter a, b och c men inte x, y och z så kommer chefer/ledare att ägna mer uppmärksamhet mot a, b och c. När sedan de chefer/ledare som visat bra resultat mot a, b och c, blir befordrade eller ges mer ansvar, kommer ökade löner och bonus att följa, vilket ytterligare förstärker fokuseringen på a, b och c. Resultatet blir att företaget erhåller ökad styrka i att producera a, b och c, men inte x, y och z, dvs företaget blir vad det mäter.

Användningsområden för nyckeltal

Enligt Catasús et al (2001) finns det huvudsakligen fyra olika syften med att utveckla och använda sig av nyckeltal. Dessa är:

- Kontroll
- Lärande
- Mobilisering
- Belöning

Nyckeltal som är utvecklade i kontrollsyfte har oftast funktionen att de skall varna eller skapa uppmärksamhet när något fenomen avviker från sitt normalvärde. Det är inte de exakta värdena som är det intressanta utan snarare avvikelser från vissa bestämda intervall som alarmerar om att något måste göras. Då man talar om kontrollnyckeltal handlar det oftast om någon typ av kostnadsminimering.

Lärande nyckeltal är nyckeltal relaterade till varandra i syfte att ställa någon typ av diagnos på organisationen i fråga. Det är ett sökande av olika samband mellan nyckeltal som gör att man kan hänvisa till ett lärande. Ett exempel kan vara en koppling mellan antal reklamationer och produktkvalitet. Givetvis kan man inte påstå att det föreligger ett 100 %-igt samband mellan de två, med det är sannolikt att de två parametrarna är positivt korrelerade.

Mobiliserande nyckeltal är tal som skall väcka känslor, aspiration och fokusering. De skall leda till önskade handlingar och är således inte något som representerar dåtid utan snarare målsättningar för framtiden.



Nyckeltal utvecklas även i belöningssyften. Olika typer av nyckeltal tas fram för att de skall utgöra en grund för belöning till såväl anställda som ledning i företag. Beroende på vad syftet med belöningen är skiljer sig nyckeltalen åt. Catasús et al (2001) hänvisar till handlingsmått, styrmått samt resultatmått.

Nyckeltal kan, som ovan beskrivits, fylla flera funktioner och ha olika syften. Det finns dock vissa parametrar som gör att vissa nyckeltal är mer lämpade att använda än andra, oavsett i vilket syfte de har tagits fram (Catasús et al, 2001). I utvecklandet och användandet av nyckeltal finns det vissa saker man bör tänka på för att dels maximera nyttan av dem, dels för att undvika problem och oönskade effekter. För att undvika förvirring bör man tänka på att inte ha för många nyckeltal. De nyckeltal man beslutar sig för att använda bör även vara lättbegripliga, relevanta och svåra att manipulera. De skall inte vara komplicerade att ta fram och man måste kunna påverka och förbättra dem. Är det för komplicerat att ta fram dem, och att förstå vad de innebär, gör de större skada än nytta. Det bör vara lätt att göra jämförelser över tiden för att man skall kunna identifiera olika trender. Att kunna jämföra med andra verksamheter, såväl internt som externt är också av stort intresse och vikt. Med tanke på att nyckeltal skall illustrera den verklighet vi befinner oss i är naturligtvis en hög mätprecision också önskvärd.

Mouritsen (personlig kommunikation, 18 april, 2002) anser att det gäller att beskriva vad nyckeltalen gör för att förändra saker och ting. Är de med för att transformera och ändra? Kan de få visionen att komma ut i företaget och kan de få visionen att bli verklighet? Han anser att om ett företag inte använder nyckeltal får de svårt att erhålla en seriös strategi. Mouritsen önskar en åtskillnad mellan räkenskaper och analyser. Han menar att man ska åskådliggöra ”*the narratives of the achievement*”. Han poängterar med detta uttryck att en läsare ska få ut mer av texten, dvs den ska vara diskuterbar. Han påpekar det viktiga i att data som används ska kunna tolkas på många sätt. Den möjligheten för läsaren anser Mouritsen ges genom att texten och siffrorna vid rapportering inte är analyserade. Denna möjlighet till tolkning av nyckeltal ser Mouritsen som en förutsättning för att trovärdigheten för, och användningsområdet av nyckeltal ska bli så stor som möjligt.

Mouritsen (personlig kommunikation, 18 april, 2002) anser att det ofta används för många nyckeltal. Företag använder sig av nyckeltal som många gånger är överflödiga och egentligen säger samma sak. Vid valet av vilka nyckeltal som skall användas är det viktigt att tänka på vilka tal som verkligen gör en åtskillnad och hur de gör det. Talen får inte heller vara för låsta, det måste finnas möjlighet att revidera dem löpande. Mouritsen anser att företagsledningar ofta vill ha bra argument till varför de ska byta ut nyckeltal och varför de inte ska fortsätta med mätningar som i framtiden kan ge möjligheter till jämförelser. Mouritsen påpekar också att företagsledningar ofta eftersöker kontinuitet och inte relevans, när det gäller val av nyckeltal.

Mouritsen anser att företagsledningar bör rikta sin uppmärksamhet mot få antal nyckeltal, i syfte att lättare kunna styra verksamheten mot önskade målsättningar.



Det är inte så att det blir bättre ju fler nyckeltal man använder sig av, det viktiga är att man använder sig av rätt. Även Pfeffer och Sutton (2001) betonar vikten av att inrikta sig på ett mindre antal men väsentliga mätningar. Människan kan enligt kognitiv forskning endast hålla mellan fyra och åtta faktorer i tankarna samtidigt (Raskin, 2000). Om antalet viktiga nyckeltal eller styrtal är för många finns risken att i stället för att uppmärksamma det som anses viktigt, struntar medarbetarna i mätningarna eftersom det är omöjligt att få grepp om för många dimensioner samtidigt.

3.2.2 Styrtal

Det finns olika uppfattningar om vad skillnaden mellan nyckeltal och styrtal är. Många anser att det inte föreligger någon klar skillnad och att distinktionen dem emellan således är onödig och obefintlig. Edvinssons (personlig kommunikation, 6 maj, 2002) definition av nyckel- respektive styrtal visar dock på en klar skillnad mellan de två. Enligt Edvinsson tenderar nyckeltal vara mer bokföringsmässiga och historiska än styrtal som är mer framåtriktade och är till för att navigera efter. Styrtal skiftar kontinuerligt medan nyckeltal mäts under långa tidsserier. Han poängterar att styrtalen ligger i gränslandet mellan presens och futurum medan nyckeltal ligger mellan presens och imperfekt.

Mouritsens (personlig kommunikation, 18 april, 2002) åsikt om vad styrtal är liknar Edvinssons. Han påpekar att styrtal är utvecklingen av det som börjat mätas och om ingen tar sig an det som mäts, så stannar utvecklingen. Det främsta målet med mätningar av dessa slag är enligt Mouritsen att underlätta vid strategiskt beslutsfattande.

Edvinsson (2002) refererar till Petrash som menar om man kan visualisera ett problem så har man möjlighet att mäta det. Det ger förutsättningar för att utifrån tal kunna styra en verksamhet.

Användningsområden för styrtal

Enligt Mouritsen (personlig kommunikation, 18 april, 2002) är den största anledningen till att företag mäter olika tillgångar, att erhålla möjlighet till att styra företaget på ett så bra sätt som möjligt. Hansson och Andersson (1999) anser att styrtal utgår från företagets framgångsfaktorer. Framgångsfaktorerna utgör navet i verksamheten och måste speglas i affärsidén. Styrtal används som styrinstrument för verksamheten och är därför specifika för varje organisation utifrån dess framgångsfaktorer. Mätvärden är nyckeltal och indikatorer som definieras utifrån verksamhetsprocesserna medan det författarna benämner styrparametrar återger strategier, policies och mål. De allmänna ekonomiska nyckeltalen som baseras på resultat- och balansräkning är för generella ur ett styrningsperspektiv, vilket medför ett behov av nyckeltal som är direkt relaterade till processerna i verksamheten. I likhet med Hansson och Andersson anser Pfeffer och Sutton (2001) att mått som ger information om processerna och som ger människor en omedelbar förståelse för vad som behöver göras, leder till bättre styrning av verksamheten. Pfeffer och Sutton poängterar att det inte finns något mätsystem som kan få med alla faktorer som påverkar prestationen och beteenden i företaget. Mätningarna bör fungera som riktlinjer som hjälper till att styra beteendet i



företaget. De får dock inte tillämpas utan eftertanke så att de ersätter den visdom och erfarenhet som finns i företaget, vilken krävs för att ta vara på kunskapen i organisationen och omsätta den i handling.

3.3 Personalekonomi (Human Resource Costing and Accounting, HRCA)

Vi vill nedan belysa HRCA som ett sätt att kommunicera värdet av människor som värdeskapande resurser. Olika aspekter av HRCA och personalekonomi kommer att beskrivas i syfte att introducera begreppen. Den historiska utvecklingen och innebörden av dem återges utifrån vedertagen litteratur. Även användningsområden och syften med personalekonomiska beräkningar beaktas. Slutligen belyser vi framtidsutsikter för HRCA och tar upp det etiska dilemmat i att värdera och kartlägga människor som resurser.

3.3.1 Vad är personalekonomi?

Personalekonomi kan definieras som hushållning med mänskliga resurser (Johanson och Nilson, 1990). Enligt Nilson (1992) kan personekonomi beskrivas som ett tillstånd i ett system eller som ett sätt att värdera en handling. Värdering av en handling ur personalekonomiskt perspektiv är detsamma som att med hjälp av ekonomiska beräkningar visa de ekonomiska konsekvenser som olika beslutalternativ leder till. Exempel på vanliga personalekonomiska kalkyler är personalomsättning, utbildning och kompetensutveckling, rehabilitering och friskvård samt avveckling. Det är viktigt att belysa att personalekonomi inte endast betyder att spara, utan att hushållning med mänskliga resurser även innefattar t ex förebyggande åtgärder för att undvika förslitning och/eller ohälsa (Johanson och Johrén, 2001).

Personalekonomiska beräkningar är tillämpning av ekonomiska begrepp och metoder i syfte att påverka personalekonomi. Johanson och Johrén (2001) beskriver personalekonomiska beräkningar ur två perspektiv; personalekonomisk kalkylering och personalekonomisk redovisning. Kalkylernas syfte är att ge underlag inför beslut och/eller åtgärder. Redovisningen i sin tur är det som ger legitimitet åt kalkylerna. Beräkningarna kan också handla om att försöka värdera det mänskliga kapitalet. Hansson och Andersson (1999) uttrycker en förhoppning om att den befintliga så kallade goda redovisningsseden kan förändras mot ett mer humanorienterat synsätt, där människans värdeskapande på ett bättre sätt kan synliggöras i ekonomiska redovisningsmodeller. Syftet med personalekonomi är enligt Johanson och Johrén (2001) beslutsfattande, lärande, argumentation samt styrning.

3.3.2 Historisk utveckling av forskningen kring personalekonomi, HRCA

Forskningen kring personalekonomi och HRCA startade enligt Gröjer och Johanson (1998) under 1960-talet. Under detta decennium och fram till slutet av 1970-talet pågick grundforskning där forskningen syftade till att finna validitet för



olika sätt att mäta personalens kostnader och värde. 1968 användes termen "Human Resource Accounting" (HRA) för första gången av Brummet et al.

Flamholz (1974) ansåg att HRA har ett dubbelt syfte ur ett ledningsperspektiv. HRA är ett paradigm menade Flamholz, ett sätt att tänka på hur företaget organiserar sina resurser. Paradigmet baseras på tanken att människor är en värdefull resurs. Flamholz ansåg att i ett sådant tankesätt vilar management i företag på de beslut som fattas kring personalsatsningar som härrör från ett kostnad - värde resonemang med hjälp av kalkyler. HRA är också ett system som förser ledningen med information som kan användas för att effektivisera de personella resurserna.

I slutet av 1970-talet inleddes en period då intresset för HRCA svalnade. Kritik riktades mot att HRCA endast var ett medel för att sätta upp människors värde i balansräkningen och diskussionerna kring det etiska i detta förfarande var många. Gröjer och Johanson (1998) menar att det till viss del fortfarande finns kritik kring det etiska i att värdera människor.

Flamholz (1974) ansåg att HRA kan användas till att utvärdera effektiviteten hos personalfunktionen. HRA kan användas till att skapa standardkostnader för att rekrytera och utveckla personal, där de faktiska kostnaderna sedan jämförs med standardkostnader och avvikelser analyseras.

Under 1980-talet pågick omfattande forskning kring nyttoanalyser. En tidig forskare inom detta område var Becker (1975) som redan 1964 presenterade sin bok "Human Capital". I boken presenterar Becker teorier kring effekter och nytta av att investera i humankapital, såsom kompetensutveckling, kunskap och hälsa. När Becker sedan 1975 ger ut sin andra utgåva, påpekar han hur intresset från företag och universitet, ökat angående investeringar i humankapital och vilken avkastning dessa investeringar medför. En viktig del i dessa investeringar är utbildning och kompetensutveckling.

Ett stort antal experiment utfördes med syftet att belysa vilken betydelse HRCA-information hade för beslutsfattandet i organisationer. Nämnas kan Gul, 1984; Harel och Click 1980, Hendricks 1976 och Oliver och Flamholz, 1978 (Johanson, 1999). I samtliga studier visade det sig att besluten påverkades på något sätt av den information som HRCA stod bakom. Kritiker som t ex Snowball (1979) ansåg däremot att det inte fanns något anmärkningsvärt i att beslut ändrade sig när ytterligare information tillfördes i beslutsprocessen. Frågan var huruvida besluten ändrades med anledning av att just HRCA-informationen ansågs som relevant. Trots forskarnas erfarenheter lyckades inte HRCA få något starkare stöd och användningsområde bland praktikerna.

I Skandinavien och främst i Sverige har intresset varit större än i många andra länder, mycket beroende på att behovet av HR-information har funnits från flera olika håll (Gröjer och Johanson, 1998). Intresse har funnits från både företag, fackföreningar och regering. 1991 kom ett förslag från regeringen kring obligatorisk redovisning av personalkostnader i årsredovisningen. Syftet var främst att förbättra arbetsmiljön. Förslaget drogs tillbaka, men trots det använder



flera organisationer sig idag av personalekonomiska redovisningar. Gröjer och Johanson (1998) pekar på flera orsaker till en relativt frekvent användning av HRCA i Sverige:

- Marknadsföringen av HRCA-konceptet av akademiker och konsulter har varit framgångsrikt.
- Starka krafter har verkat för att komma över de faktorer som verkar mot användningen av HRCA på mikronivån. Exempelvis diskussioner kring de etiska aspekterna.
- HRCA har använts av HR-chefer för att legitimera sin position i ledningsgrupper. HRCA har använts som ett managementverktyg.
- HRCA har främst förknippats med ett nytt sätt att tänka och inte endast som ett sätt att redovisa siffror och beräkna kostnader.
- HRCA kan ha använts som ett förändringsverktyg på den reglerade svenska arbetsmarknaden

3.3.3 Att mäta kostnader och värdera mänskliga resurser

En av idéerna bakom HRCA är att värdet av de mänskliga resurserna samt de ekonomiska konsekvenserna av olika personalaktiviteter inte är synliga, varken i redovisningen eller i kalkyleringen (Gröjer och Johanson, 1996). Genom kalkyler och redovisning blir det möjligt att rikta uppmärksamhet mot personalekonomiska effekter.

En förutsättning för att personalekonomiska kalkyler och beräkningar skall ha något värde och kunna användas som underlag för att påverka beslut och attityder, eller för att skapa uppmärksamhet, är att de återger verkligheten. Det är därför viktigt att finna de samband som påverkar resultat och effekter. Exempel på samband kan vara utbildningssatsningar och nyttoeffekter eller samband mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning. I många fall är bakomliggande samband inte synliga. Många forskare påpekar vikten av att sambanden skall vara klara och belagda, medan andra menar att det räcker att det finns ett antaget samband för att kalkylerna skall ha ett värde (Johanson och Nilson. 1990).

Mätning av mänskligt beteende över tid kan enligt Hansson och Andersson (1999) inte endast reduceras till mätning av ett antal nyckeltal eller indikatorer. Det är viktigt att veta vad man gör med dessa indikatorer. Som exempel nämner Hansson och Andersson kompetensutveckling, där det föreligger en skillnad mellan att samla fakta kring kostnader för kompetensutveckling och att mäta effekten av kompetensutvecklingen. Hansson och Andersson pekar på att det som är intressant, är att se om medarbetarnas beteende förändrats till ett effektivare agerande när de genomgått kompetensutvecklande satsningar.

3.3.4 Användningsområde

Johanson (1999) anser att HRCA kan användas ur tre olika perspektiv. Ett perspektiv för att informera kapitalmarknaden, ett annat i kontrollsyfte och ett tredje perspektiv där syftet är att övertyga och argumentera.



Befintlig forskning inom HRCA kan enligt Johanson (1999) klassificeras enligt följande fyra huvudkategorier:

- Praktisk användning av HRCA
- Hur HRCA-information påverkar beslutsprocessen
- Hur individuella inlärningsprocesser påverkas av HRCA användning
- Hur organisatoriska inlärningsprocesser påverkas av HRCA användning

Hur individuella inlärningsprocesser påverkas av HRCA användning

I en studie som gjordes av Johanson och Nilson (1996a) undersöktes effekten av implementering av HRCA i det löpande vardagliga arbetet. I undersökningen försökte man att integrera HRCA i kontrollprocessen på ett sjukhus. Mellanchefer fick utbildning i HRCA och avdelningschefer fick i uppdrag att presentera en redogörelse enligt HRCA i årsredovisningen.

Arbetet med HRCA ledde till aha-upplevelser för de inblandade. Attityder och tankesätt påverkades främst på två olika sätt:

1. Sambandet mellan mänskliga resurser och ekonomiska resultat blev synligt och tydligt.
2. Intresse och förståelse för ekonomi i allmänhet ökade.

Slutsatsen enligt Johanson och Nilson (1996a) var att arbetet med HRCA hade stor påverkan på individernas tankesätt. Kalkylerna som togs fram av cheferna användes främst individuellt i ett försök att övertyga andra. I vissa fall ledde kalkylerna fram till förändringar i organisationen.

Hur organisatoriska inlärningsprocesser påverkas av HRCA användning

Trots chefers individuella lärande och positiva inställning till HRCA, vilket framkom i en andra studie av Johanson och Nilson (1996b), var det svårt att se en implementering av HRCA i företagen. I en senare studie av Johanson (1999), undersöktes vilka faktorer som var hämmande i den organisatoriska läroprocessen i sju svenska företag som aktivt försökte implementera HRCA. De faktorer som enligt undersökningen försvårade den organisatoriska inlärningsprocessen var följande:

- Otillräcklig utbildning i personalekonomi.
- Brister i informationssystem.
- Bristfälliga personalekonomiska mål.
- Otillräckligt intresse från verksamhetsledningen.
- Svårigheter att få acceptans för HRCA i de rådande företagskulturerna.

3.3.5 Framtid för HRCA

Den utbredda användningen av "Balanced Scorecard" (BSC) är en indikator på ett ökat intresse för kontroll av verksamheten från ett ledningsperspektiv anser Johanson och Mabone (1998). BSC och utvecklingen av konceptet t ex "Navigatorn" (Edvinsson och Malone, 1998) och "The Intangible Asset Monitor" (Sveiby, 1997) balanserar det traditionella finansiella perspektivet med andra



ickefinansiella perspektiv. Exempel på dessa perspektiv är kunder, interna processer, innovation/förbättringar och medarbetare.

HRCA och BSC har utvecklats och tillämpats främst i företagsinterna syften. Medan HRCA har fått uppmärksamhet och använts bland forskare och praktiker inom HR och redovisning, har BSC och utveckling av dessa modeller fått mer uppmärksamhet och en starkare koppling till strategisk ledning i företagen (Olsson, Karlsson och Sharma, 2000).

Johanson och Mabone (1998) ställer sig frågan om framtiden för HRCA är att koppla ihop HRCA konceptet med BSC. Författarna menar att ett av problemen med HRCA är att det inte är förankrat i företagets strategier. Genom att koppla samman HRCA och BSC skulle det problemet avhjälpas och dessutom skulle BSC få möjligheter att använda sig av olika typer av mått som utvecklats inom HRCA.

Gröjer och Johanson (1996) menar att om HRCA skall vara av värde måste det integreras i det vardagliga tänkandet. Det är också viktigt att belysa HRCA ur ett pedagogisk och lärande perspektiv, att fästa uppmärksamheten på att med hjälp av HRCA kan ett fenomen kommuniceras på flera sätt. Ett utvecklingsområde inom HRCA är enligt Gröjer och Johanson nyckeltal kopplade till aktiviteter och resultat inom personalområdet.

3.3.6 Etiska aspekter på personalekonomiska kalkyler

En anledning till att användandet av personalekonomiska beräkningar av olika slag ännu så länge inte är så utbredd kan vara den etiska aspekten. Lissel och Scholander (1993) hävdar vikten av att hålla den etiska diskussionen vid liv då man nyttjar sig av personalekonomiska beräkningar. Att bestämma värden på individer och deras arbetsinsatser kan uppfattas som etiskt inkorrekt, speciellt om uppgifterna används i syfte att peka ut olönsamma individer. Det är just syftet med beräkningarna och presentationen av resultaten som avgör hurvida förfarandet med personalekonomiska beräkningar kan anses vara oetiskt eller inte. Även Gröjer och Johanson (1996) nämner det oetiska i att använda sig av personalekonomiska beräkningar, vars syfte är att endast maximalt utnyttja de personella resurserna. De lyfter dock även fram att beräkningarna kan användas i syfte att argumentera för en bättre och humanare arbetsmiljö.

Johanson och Johrén (2001) anser att alla kalkyler bygger på nyttoberäkningar. Om endast nyttan skulle vara vägledande skulle många fruktansvärda handlingar kunna utföras. Författarna nämner kalkyler inom sjukvården där beräkningar avser vilka liv som skall räddas. När det gäller personalekonomiska nyttokalkyler är det därför av stor vikt att det finns en stark och erkänd personalpolitik.

Det råder ingen tvekan om att personalekonomisk information många gånger kan vara av känslig natur. Lissel och Scholander (1993), i likhet med bland andra Johanson och Johrén (2001), är dock av den bestämda uppfattningen att det finns fler fördelar än nackdelar. Det som främst hålls fram som en positiv faktor är att människors betydelse, som en viktig och många gånger helt avgörande resurs för företagets framgång, framkommer på ett tydligt sätt genom beräkningarna.



När det gäller diskussionen kring värdering av personal för att kunna se den som en tillgång i balansräkningen blir de etiska problemen än tydligare (Johanson och Johrén, 2001). Många hävdar att människan inte kan eller skall värderas. Prissättning av människor inkräktar på människans frihet och värdighet. Johanson och Johrén exemplifierar med att personalekonomiska beräkningar har historiskt ofta använts för att nå en effektivare användning av slavar. Värderingen skedde till marknadspris och i resultaträkningen specificerades kostnader för mat, husrum och kläder.

3.4 Kommunikationsverktyg / språk

Kommunikationssvårigheter mellan HR och ledning utgör en viktig del i vår problemformulering varför vi nedan presenterar relevant teori som berör just denna problematik. Tanken att HRCA och personalekonomiska nyckel- och/eller styrtal skulle kunna vara en hjälp för HR att kommunicera betydelsen av den mänskliga resursen introduceras. Nödvändigheten för HR att finna sätt att kommunicera på i mottagarens, alltså företagsledningens ögon stipuleras. För att fånga ledningens uppmärksamhet, som är en ytterst kritisk och begränsad resurs i sig, krävs att HR kan kommunicera med hjälp av det språk som ledningen talar och förstår.

3.4.1 HRCA, ett sätt att kommunicera

I Nilson (1992) diskuteras HRCA:s roll som kommunikationsverktyg och språk. Nilson menar att personalfunktionen använder ett språk som är förankrat i kunskaper kring beteendevetenskap, medan linjechefer ofta är tekniker och använder sig av ett rationellt sifferspråk. För att personalfunktionen skall kunna kommunicera sina budskap måste de använda språk och koder som tekniker är vana vid. Nilson hänvisar till Boisot som menar att erfarenheter inte går att lära ut om de inte går att koda. Om det skall vara möjligt för personalavdelningen att lära ut och argumentera måste kunskapen kodas, vilket personalekonomi skulle kunna bidra med. Nilson antar att personalekonomiska beräkningar kan utveckla ett ekonomiskt språkbruk hos personer på personalavdelningar. Nilson menar att ett ekonomiskt språkbruk underlättar för personalavdelningen att bli tagna på allvar i högsta ledningen, samt bidrar till slagfärdiga argument för personalsatsningar. Personalekonomiska beräkningar blir en kompletterande metod att belysa problem som gäller människor.

Även Hansson och Andersson (1999) påpekar vikten av att skapa en dialog mellan ekonomi- och personalfunktioner. Att tala samma språk är en förutsättning för att förstå varandra. I dagens företag är det nödvändigt att skapa ett klimat som kan integrera det kvantitativa, de "hårda" nyckeltalen med det kvalitativa, det "mjuka" värdeskapandet. I denna process är det viktigt att personalfunktionen får vara med och påverka. De har mycket att vinna om de med hjälp av användarvänliga verktyg och metoder kan visa att det är lönsamt med utvecklingsåtgärder för att höja medarbetarnas helhetsförståelse, motivation, kunskap, arbetstillfredsställelse etc.



För att kunna visa lönsamhet i satsningar måste personalfunktionen övertyga och via ekonomiska termer visa att satsningar på de personella värdena i företaget kan och bör betraktas som en investering och inte som en kostnad. Hansson och Andersson (1999) menar att det är av stor vikt att prioritera utvecklingsåtgärder som främjar integrationen av beteendevetenskap och naturvetenskap om företaget menar allvar med att försöka utveckla, mäta och värdera sitt humankapital.

En förutsättning för att HR skall kunna arbeta effektivt med att utveckla olika aspekter av humankapitalet, är att de av företagsledningen blir beviljade resurser. Utan resurser, framförallt i form av finansiella medel, står HR utan möjlighet att arbeta för personella frågor. För att bli tilldelad finansiell handlingskraft måste effekter och resultat av personalprojekt kommuniceras till ledningen på ett för dem övertygande och försvarbart sätt. Enligt Wintermantel och Mattimore (1997) ligger HR:s stora problem i att hitta metoder, och sätt att kommunicera vilken betydelse deras arbete har för organisationen. De säger att HR måste finna nya mer lämpliga mått som är bättre kopplade till företagets mål och visioner. Ett sätt att nå dit är via kopplingar till ekonomiska mått och lönsamhet. För organisationer i dagens näringsliv får arbetet inom HR allt större betydelse, men, hävdar Boudreau och Ramstad (1997), utvecklingen av metoder för värdering och utvärdering av HR:s prestationer släpar däremot efter. Enligt dem råder det ingen tvekan om att satsningar på mänskliga resurser är starkt relaterat till finansiell prestation. Det finns ett skriande behov av att kunna mäta vilka implikationer aktiviteter utförda av HR har för ett företags lönsamhet. Detta behov blir allt starkare i takt med att HR får en allt mer betydande roll som ett strategiskt vapen, till skillnad från en tidigare mer administrativ funktion.

HRCA-modellen som används hos Personal Ekonomiska Institutet (PEI) vid Stockholms universitet, beskriver fyra delar, se nedan. (personlig kommunikation, 8 maj, 2002)

	Internt	Externt
Accounting	<ul style="list-style-type: none">- Personalekonomi- Nyckeltal- BSC- IC Rating	<ul style="list-style-type: none">- Årsrapporter- Fin. Rapporter
Costing	<ul style="list-style-type: none">- Personalekonomiska-kalkyler	<ul style="list-style-type: none">- Värdering av företaget och värderings-problematiken

Figur 3.4. 1: HRCA-modellen (Källa: Birgitta Olsson, 8 maj 2002)

De fyra delarna och dess kortfattade förklaringar är enligt Olsson ett sätt att förklara begreppet HRCA och dess komplexa innehåll. Olsson anser att modellen rymmer flera olika lager, varav ett är fokuserat mot humankapitalet. I delen som



behandlar värdering av företag och problematiken kring det, påpekar Olsson att människor och deras kompetenser sällan värderas i kronor och ören. Inom delen som innefattar års- och finansiella rapporter, finns det prov på att humankapitalet har redovisats som en del inom resultaträkningen. För delen som innefattar redovisning ur ett internt fokus (rutan längst upp till höger), ger Olsson exempel på nya ekonomistyrningssystem som innehåller humankapitalstyrning. Dessa system kan exempelvis medföra en minskad sjukskrivningsfrekvens bland medarbetarna i företag. Som exempel på vad som ryms inom den fjärde rutan, personalekonomiska kalkyler, hänvisar Olsson till exemplet när HR tar fram beräkningar utifrån ett specifikt behov och perspektiv som är direkt kopplat mot personalen.

Det viktiga med dessa fyra delar, enligt Olsson, är att de behövs vid diskussioner om HRCA. Genom dessa diskussioner kan det växa fram ett gemensamt språk, vilket kan medföra ett utbyte av erfarenheter, tankar och kunskap. Genom att använda sig av modellen kan alltså en visualisering av det osynliga kapitalet ske, vilket i sin tur kan vara till hjälp i skapandet av ett gemensamt språk. Olsson anser att ett gemensamt språk kan bana vägen för ett nytt sätt att arbeta och lära inom företag.

3.4.2 Vertikal kommunikation

Som vi ovan har beskrivit är det av stor vikt att kunna kommunicera rätt budskap till rätt mottagare. I de flesta fall är det en specifik ledningsgrupp som är det beslutsfattande organet och som fördelar resurser neråt i organisationen. Avgörande för huruvida man som resurssökande kommer bli tilldelad resurser eller inte, är förmågan att skapa tillräckliga belägg samt att kommunicera nödvändigheten i sitt projektet. Enligt Dutton och Ashford (1993) är ledningens tid och uppmärksamhet kritiska och ytterst begränsade resurser. Det faktumet bekräftar och förvärrar det problem som Wintermantel och Mattimore (1997) tar upp. HR måste finna nya vägar för att bättre kunna visa vilken betydelse deras arbete har för organisationen. Det räcker alltså inte att få ledningens uppmärksamhet, man måste även se till att rätt budskap når fram.

Det finns olika sätt att fånga en lednings uppmärksamhet, och således avsevärt förbättra sina chanser att bli tilldelad finansiella resurser. Dutton och Ashford (1993) nämner paketering av budskapet som en ytterst avgörande faktor i jakten på att skapa gehör för sin sak. De bekräftar även tidigare omnämnt problem att det är nödvändigt att presentera sitt budskap på ett för ledningen begripligt sätt. De förordar dragandet av paralleller mellan ett projekts mål och hela organisationens mål. Genom att koppla effekter av HR:s satsningar till för ledningen påtagliga resultat, då oftast i form av finansiella mål och via en koppling till strategifrågor, torde äskandet av resurser underlättas. Användandet av dubbelsidiga argument sägs också öka möjligheten att dels fånga ledningens uppmärksamhet, dels förbättra utsikterna för att bli tilldelande resurser.

3.4.3 Motstånd mot förändring och ökad kommunikation

Olsson (personlig kommunikation, 8 maj, 2002) anser att företag inte belönar den personal som överskrider gränser, utan att istället konformitet belönas. Hon menar



att personalen, på mellannivå och nedåt i organisationen, inte själva söker nya sätt att kommunicera om inte ledningen förespråkar det. Hon påpekar även att förfarandet i många organisationer utgår från ett mönster, där en person som varit konform under ett par år, ges förtroende och möjligheter till att kunna förändra. Personal som redan i ett tidigt stadium anses vara annorlunda, svåra att styra och oförutsägbara tror Olsson sällan blir befordrade och ges därmed inte möjligheter till att genomdriva förändringar. Nyckeln till att få personalen att våga kommunicera på nya sätt är enligt Olsson att från ledningens sida ge signaler om att det är tillåtet att förändra. Att belöna dem som vågar misslyckas kan vara ett sätt att göra det.

3.4.4 Värdeskapande genom kommunikation och samarbete?

I ett företag är alla beroende av varandra menar Pfeffer och Sutton (2001). Produktivitet, arbetsresultat och innovation är något som bäst uppkommer gemensamt och inte genom enskilda individers insatser. Pfeffer och Sutton citerar Roderick Kramer som anser att företagets effektivitet och lönsamhet i högsta grad är beroende av den enskildes vilja att samarbeta med andra medlemmar i företaget.

Det är inte den individuella kunskapen, eller expertkunskande hos enskilda individer i organisationen, utan det är den kollektiva kunskapen som är kärntillgången i de flesta företag (Disterer, 2001). En förutsättning för att kommunicera är att det finns ett gemensamt språk som är begripligt och accepterat av alla inblandade. Språket måste även kunna bära och förmedla den personliga kunskapen. Språket kommunicerar kunskap och speciella uttryck exempelvis i form av metaforer och analogier. Dessa kan användas för att externalisera tyst kunskap som göms i individers individuella mentala modeller, åsikter, arbetsmodeller och grundläggande värderingar (Disterer, 2001).

3.5 Vägen mot vishet och organisatoriskt lärande

I det följande avsnittet belyser vi teori kring kunskap och organisatoriskt lärande. Vi återger valda delar som är intressanta i hänseendet att skapa en gemensam organisatorisk insikt och ett kollektivt lärande. Olika dimensioner av kunskap berörs för att visa olika nivåer av lärande och insiktsskapande. Syftet med avsnittet är att belysa teorier som är av intresse för vår kommande analys kring nyckeltal som ett gemensamt språk för att skapa ett organisatoriskt lärande om betydelsen av den mänskliga resursen.

3.5.1 Vägen mot vishet

Ackoff (1974) har gjort en tolkning av hur data kan transformeras till att i tur och ordning utgöra information, därefter kunskap och slutligen ligga till grund för utvecklande av förståelse och vishet. Hans grundläggande resonemang används fortfarande, vilket kan exemplifieras med en hänvisning till Normanns bok "*När kartan förändrar affärslandskapet*" (2001), i vilken Normann utvecklar resonemanget.



Ackoff (1974) gör följande definitioner av de olika nivåerna av kunskap som finns i det mänskliga medvetandet.

Data: har ingen mening i sig själv utan utgörs av tecken eller symboler. Data kan finnas i både användbar och oanvändbar form.

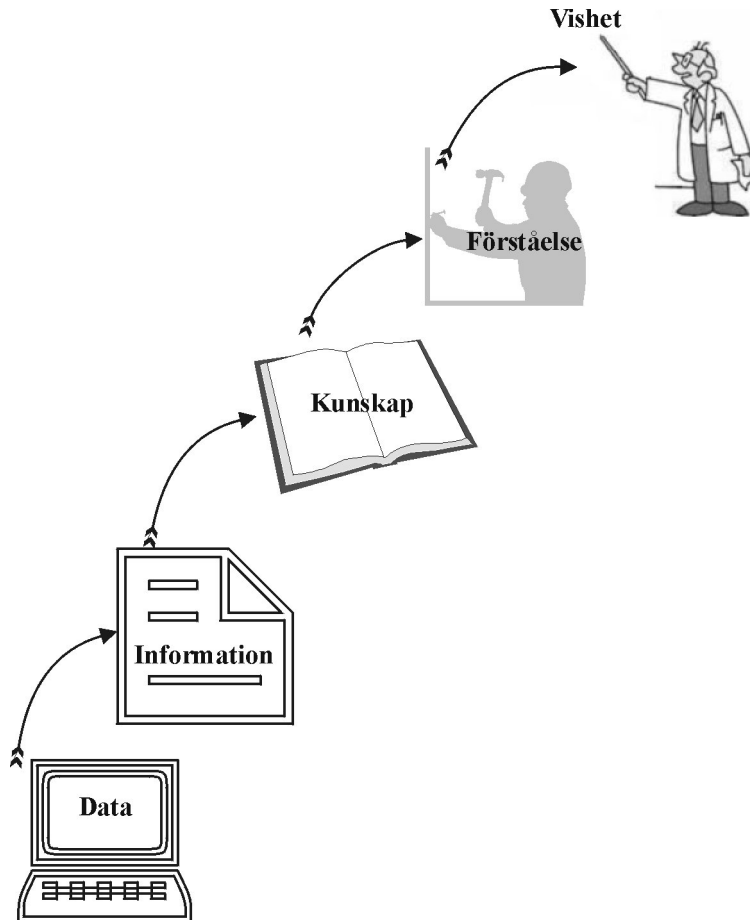
Information: är data som har givits någon mening genom tolkning eller via samband. Information kan vara meningsfull, men behöver inte vara det. Meningsfullheten beror på den som tolkar informationen. Information kan svara på frågor som *vem, vad, var* och *när*.

Kunskap: nås genom att information medvetet används och kombineras till ett meningsfullt innehåll. Kunskap nås genom att svara på frågan *hur*.

Förståelse: innebär att ny kunskap och gammal kunskap integreras. Människor som har förståelse kan vidta meningsfulla aktiviteter när den nya kunskapen kombineras med de tidigare erfarenheterna. Förståelse svarar på frågan *varför*.

Vishet: vishet är den högt utvecklade förståelsen. Visheten försöker ge oss förståelse i det som inte tidigare varit förstått. Den ställer frågor där det inte finns några enkla tillgängliga svar. Vishet är också den process när vi dömer mellan ont och gott.

Ackoff (1974) anser att de fyra första nivåerna relaterar till det historiska, det som redan skett och är känt. Endast den femte nivån representerar framtiden och inkluderar skapande och vision. Med vishet kan människor skapa framtiden istället för att endast hålla sig kvar i nuet och det förgångna. Att uppnå vishet är emellertid inte lätt. För att nå dit måste människan successivt röra sig uppåt genom de andra nivåerna.



Figur 3.5.1: Vägen mot vishet (Källa: Egen tolkning av Ackoff, 1974)

3.5.2 Skillnad mellan information och kunskap

Definitionerna om kunskap är många och har skilt sig åt genom historien. Filosofer som Sokrates och Aristoteles funderade över frågan vad kunskap egentligen är. Det grekiska "episteme" som betyder absolut sanning, var dåtidens definition (Sveiby, 1997). I dag läggs tonvikt på att kunskap ses som en dynamisk process och personlig uppfattning, snarare än som en statisk absolut sanning (Sveiby, 1997). Nonaka (1994) lägger en liknande betydelse i ordet kunskap och pekar på vikten att skilja mellan kunskap och information. Dessa begrepp används ofta som synonymer till varandra men Nonaka finner att information endast är själva flödet av meddelanden som med personliga uppfattningar bildar kunskap.

3.5.3 Kunskapsöverföring

Kunskap måste transformeras från individ till organisation. Probst, Büchel och Raub (1998) talar om tre nivåer av kunskap; individ, grupp och organisationsnivå. Transformation kräver kommunikation mellan individer och grupper. Individens tolkningar av omvärlden måste samordnas så att de leder till gemensamma handlingar på gruppnivå. Individernas kunskap blir en syntes på gruppnivå och på organisationsnivå resulterar transformationen i rutiner. Organisatoriska rutiner är



uppgifter som individer och grupper utför på likartat sätt, baserade på gemensamma uppfattningar och värderingar.

Nonaka (1994), menar att gruppen har en central roll vid skapandet och överföringen av kunskap. Gruppen kan beskrivas som en delad kontext där individer kan interagera med varandra i en konstant dialog och diskussion. Individer bollar information mellan varandra och penetrerar den från olika perspektiv och infallsvinklar. Så småningom integreras de olika individuella perspektiven till ett gemensamt perspektiv.

Det behövs både konsensus och olika tankar och uppfattningar för att lära. Dialogen kan och bör, menar Nonaka (1994), innehålla oenigheter och konflikter. Genom konflikter ifrågasätts rådande sanningar i organisationen och individernas erfarenheter kan få en ny betydelse och användas på ett nytt sätt. Genom att utveckla konsensus kring mätbara mål kan organisationen fokusera på en gemensamt definierad riktning. Samtidigt skapas förutsättningar för olika uppfattningar kring kunskap om mål av kvalitativ natur.

När konsensus nåtts rörande vilken kunskap som behövs för att skapa olika handlingar leder det så småningom till att det skapas rutiner, regler och normer som distribuerar kunskapen i organisationen (Probst, Büchel och Raub, 1998).

Davenport och Völpel (2001) poängterar att uppmärksamhet och fokusering är nyckeln till hur kunskap inom ett företag bör fördelas. De menar att begränsningen för hur mycket kunskap som kan överföras, tas upp och ledas, är den mänskliga uppmärksamheten. För att kunna hävda sig i framtiden anser de att företag måste bli bättre på att fokusera på det som är viktigt och ägna sig åt vad de kallar "attention management".

3.5.4 Tyst och explicit kunskap

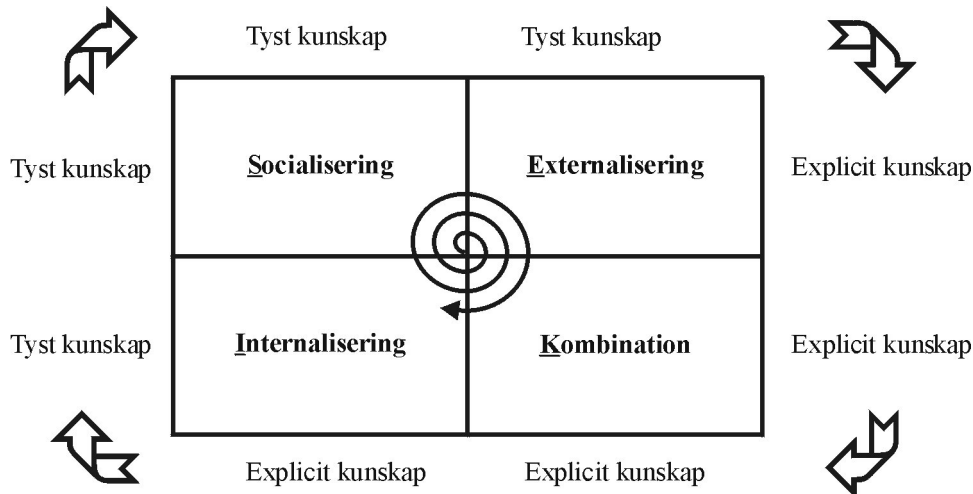
Begreppen tyst och explicit kunskap utvecklades av Michael Polanyi 1967 och används än i dag. Människor har enligt Smith (2001) olika typer av tyst och explicit kunskap, och kan använda sig av sin kunskap på olika sätt. Explicit kunskap kan beskrivas som mer akademisk kunskap eller "veta vad", medan tyst kunskap kan beskrivas som mer handlingsorienterad kunskap eller "veta hur".

Tyst kunskap kan sägas vara förstådd utan att den uttryckts öppet. Vi kan inte beskriva den tysta kunskapen med ord utan den är ofta automatisk och sker utan att vi tänker på det. Polanyi (1967) beskriver tyst kunskap som att veta mer än vad vi kan berätta, eller att veta hur man gör någonting utan att tänka på det, exempelvis cykla. Smith (2001) menar att tyst kunskap ofta är lokal och kopplad till individen. Det är inte möjligt att finna tyst kunskap i manualer, databaser eller böcker. Genom träning och erfarenhet kan individen ta till sig tyst kunskap.

Explicit kunskap kräver enligt Smith (2001) någon typ av akademisk utbildning eller förståelse som uppnåtts genom utbildning eller strukturerade studier. Denna kunskap är oftast enkel att kommunicera genom exempelvis dokument och elektroniska metoder.



Processen att göra den tysta kunskapen explicit är enligt Nonaka (1994) avgörande för att förstå hur ökad kunskap skapas och kan delas med andra i organisationer. Nonaka (1994) beskriver fyra delar i kunskapsomvandlingen i det han kallar kunskapsspiralen, se figur 3.5.4 nedan.



Figur 3.5.4: SEKI-modellen (Källa: Nonaka, 1994)

1. *Från tyst till tyst.* Tyst kunskap överförs via socialisering, observering, imitering och träning. På dessa sätt kan individer dela med sig av, och utöka sin egna tysta kunskap.
2. *Från tyst till explicit.* Genom att externalisera, exempelvis med hjälp av metaforer och modeller, kan tyst kunskap överföras och göras explicit.
3. *Från explicit till explicit.* Genom kombination av olika typer av explicit kunskap som individer har, kan en gemensam organisatorisk kunskap skapas. Denna kombination sker vanligen via personliga möten och telefonsamtal. Genom att addera, kategorisera och analysera den explicita kunskapen kan även ny kunskap genereras vid denna överföring.
4. *Från explicit till tyst.* När ny kunskap delas i organisationen börjar individer att internalisera kunskapen, vilket betyder att de använder kunskapen till att bredda, utöka och omstrukturera sin tidigare tysta kunskap.

Att artikulera och omvandla tyst kunskap till explicit kunskap (externalisering) samt att internalisera explicit kunskap för att öka den egna tysta kunskapsbasen (internalisering) är de mest kritiska stegen i kunskapsspiralen. Anledningen till detta menar Nonaka (1994) är att båda stegen kräver att individen har en vilja och ett personligt engagemang i att genomföra dessa båda steg. Det är lättare att transformera explicit kunskap till tyst kunskap när individer samarbetar, har tillit till varandra och frivilligt erbjuder sina värdefulla tysta kunskaper till övriga i gruppen.



Nonaka (1994) argumenterar för att överföringen mellan tyst- och explicit kunskap ökar i omfattning och hastighet om det finns fler aktörer. Han gör en jämförelse med företags organisatoriska lärande och en uppåtgående spiralprocess som börjar på individnivå och slutar på mellanorganisatorisk nivå. Startpunkt och hjärtat för all kunskapsutveckling, är individens tysta kunskap. Därefter anser Nonaka att kunskapen överförs som en spiral mellan de fyra delarna och när kunskapen åter har nått individen som tyst kunskap, har den nått en ny nivå och påbörjar således ett nytt varv.

3.5.5 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande innebär att den befintliga kunskapsbasen ökas vilket i sin tur medför en större potential för att lösa uppkommande problem (Probst Büchel och Raub, 1998). Det är nödvändigt att hela organisationen lär och kommer till insikt om den mänskliga resursens betydelse för värdeskapande i företagen.

Nilson (1992) menar att det är nödvändigt för en organisation att genomgå alla de typer av lärande som Argyris och Schön (1978) nämner. Det som Argyris och Schön (1978) benämner som deuterolärande, att lära sig att lära, är centralt för att uppnå ett organisatoriskt lärande. Företagen måste lära sig att lära hur personalekonomi kan användas i organisationen. De måste lära sig nya metoder och angreppssätt inom personalekonomiskt tänkande. När företaget börjar tillämpa dessa metoder och angreppssätt kommer tillämpningen att synliggöra förhållanden som genererar ny kunskap om organisationen. Organisationen kan då t ex ompröva sina satsningar och aktiviteter inom personalområdet.

Nästa steg i utvecklingen är enligt Edvinsson (2002) den "intelligenta organisationen". Den lärande organisationen är utgångspunkten medan den intelligenta organisationen är målet. Den lärande organisationen kan kritiseras för att vara internt fokuserad, där man studerar det som hänt historiskt, medan den intelligenta organisationen har ett externt och framtidsorienterat fokus. Det handlar om att både lära och lära ut, att förkorta ledtiden mellan individuell inläring till kunskapsdelning. Att dela med sig av sin kunskap är det viktigaste för att snabbt skapa värde. Det gäller att skapa miljöer där möjligheter ges för kommunikation och kunskapsöverföring. Samarbete och kommunikation är en förutsättning för att skapa det intelligenta företagandet och att gå från ett individuellt lärande till ett kollektivt lärande.

Senge (1990) har med sin tankemodell om fem olika discipliner för att skapa ett organisatoriskt lärande haft stor genomslagskraft internationellt. Tankemodellen utgår från ett system- och helhetstänkande. Systemen binder handlingar samman och de utvecklas över lång tid. Det finns ett behov för ett helhetstänkande, för att se och förstå sammanhang, och för att reagera utifrån en helhetsförståelse. Det är viktigt att alla i organisationen förstår de ekonomiska sambanden. Senge talar även om ett personligt mästerskap där motivationen är en stark drivkraft för lärandet.

Nya impulser och idéer blir inte verkliga eftersom de strider mot starka mentala föreställningar, bilder, modeller och tankegångar som begränsar individers



handlings- och tankesätt. Den begränsning som ligger i dessa mentala föreställningar kan blockera det organisatoriska lärandet, anser Senge (1990). För att ändra på denna situation menar Senge att det är viktigt att öva upp förmågan till det som Senge benämner som lärorika samtal (learningful conversations). I dessa balanseras ett nyfiskt sökande mot förmågan att lägga fram nya synpunkter på ett klart och tydligt sätt. Det är viktigt att man håller dessa nya synpunkter och uppfattningar öppna för inflytande från andra.

För Senge (1990) är gruppen den grundläggande inlärningsenheten i organisationen. Det som är avgörande för lärande och utveckling i en grupp är att medlemmarna i gruppen kan föra en öppen dialog, utan förutfattade meningar, och utan att hamna i försvarsposition. Genom gruppen finns det möjlighet att tillsammans nå nya insikter och bli klokare. Gruppen skapar synergi genom en gemensam instans. För organisationen som helhet gäller det att skapa en gemensam vision, en gemensam bild av framtiden där individuella och gemensamma visioner kopplas samman. I en lärande organisation anstränger sig alla medarbetare för att nå visionen och målen genom ett ständigt lärande. Det utmärkande är att medarbetarna gör det för att de själva önskar det och inte för att de får order om det.

4 Empiri

I empirikapitlet presenteras för respektive fallföretag, Teknikkonsult AB och Datakonsult AB, inledningsvis material som framkommit från de möten och intervjuer som legat till grund för vårt arbete med att ta fram ett nyckeltal för respektive fallföretag. Därefter redogörs för övriga intervjuer som genomförts i fallföretagen. Slutligen presenteras den information som framkommit vid intervjuerna med våra jämförelseföretag Skandia och Celemi. Företagen presenteras var för sig.

4.1 Teknikkonsult AB

4.1.1 Företagspresentation

Teknikkonsult är en ledande konsult inom järnvägssektorn och arbetar i dagsläget med utredningar, projektering, tekniska tjänster, projekt- och byggledning samt drift och underhåll. Inom resultatenheten arbetar ca 400 konsulter, vilka är placerade på 6 olika platser i Sverige. Teknikkonsult bildades 1998.

År 2001 blev verksamheten konkurrensutsatt, vilket medför att Teknikkonsult framöver kommer att känna på en ökad konkurrens från andra företag, såväl från inhemska som utländska.

4.2 Empiriskt underlag till nyckeltalet för Teknikkonsult AB

4.2.1 Situationsbeskrivning

Regeringen har beslutat att investeringar i spårbunden trafik skall öka kraftigt under de närmsta åren. Teknikkonsult räknar med att marknaden kommer att fördubblas inom tre år. Om Teknikkonsult vill behålla dagens marknadsandel behöver de öka antalet konsulter från dagens 400 till ca 550 konsulter år 2005. Detta innebär en årlig ökning av personalen motsvarande ca 65 personer inklusive avgångar. Teknikkonsult beskriver att de står inför en utmaning där det krävs att de både kan attrahera och behålla befintlig personal för att kunna nå tillväxtmålet.

En svårighet i sammanhanget är, enligt Teknikkonsult, att de har haft relativt svårt att externrekrytera personal. De som är externrekryterade har akademisk bakgrund i någon form av ingenjörsexamen. Teknikkonsult berättar att av de som nytexaminerades från Högskolan i Borlänge, inriktning järnvägsteknik, gick endast en av tio till Teknikkonsult. Rekrytering har därför främst skett genom internrekrytering från andra enheter inom företaget. Till hösten startar en treårig ingenjörsutbildning med inriktning mot järnvägsteknik, i samarbete med Lunds tekniska högskola, på Banskolan i Ängelholm.

Ett strategiskt handlingsalternativ, enligt Teknikkonsult, är att istället för att växa, bli ett nischföretag som erbjuder kunden den absolut bästa kompetensen. Målet är



då att kunna attrahera ny personal genom att marknadsföra sig själv som det bästa alternativet för en nyutexaminerad ingenjör. I detta handlingsalternativ gäller det att behålla den spetskompetens som finns i företaget. Ett steg i den riktningen är att satsa på kompetensutveckling och att marknadsanpassa lönerna. Målet är att inom två till fyra år skall alla inom Teknikkonsult ha marknadsmässiga löner.

En respondent beskriver kulturen inom Teknikkonsult som stark. Den kännetecknas av yrkesstolthet och den försvårar nya sätt att arbeta genom att det är svårt att gå "över gränserna" mellan arbetsområden. Respondenten beskriver Teknikkonsultkulturen som två olika kulturer, där de äldre som oftast är internrekryterade utgör en kultur, och där de som har akademisk bakgrund företräder en annan kultur med skilda sätt att se på saker och ting.

4.2.2 Teknikkonsults intresse för att medverka i undersökningen

"Det är ur ett strategiskt syfte vi ingår i det här projektet", säger HR-chefen. "Vi måste veta vad det kostar att behålla och utveckla vår personal samt se vad det kostar att rekrytera. Vad kostar det att ersätta spetskompetens som slutar i företaget?"

Teknikkonsult ser flera utmaningar den närmsta tiden i samband med den ökade marknaden. En fråga som diskuteras är hur Teknikkonsult skall göra företaget attraktivt i överensstämmelse med sin målsättning: *"Vårt företag skall vara bästa alternativet för en ung ingenjör med järnvägsintresse"*, menar HR-chefen. Teknikkonsult anser att en förutsättning för ett strategiskt tillväxtmål är att kunna attrahera ny personal.

En annan fråga som Teknikkonsult ser som utmanande är att nå en insikt i hur Teknikkonsult måste förändra sig för att behålla de som utbildas till färdiga järnvägsprojektörer. Teknikkonsult anställer ingenjörer från högskola eller järnvägsgymnasiet i Ängelholm, eller rekryterar internt. Den interna grundutbildningen är lång, t ex räknar Teknikkonsult med en utbildningstid på cirka två år för personalkategorin signaloperatör. För att bli helt färdigutbildad uppskattar Teknikkonsult tiden till cirka fem år. Teknikkonsult upplever att det finns en risk, att företaget endast blir en plantskola där nya medarbetare utvecklar sin kompetens, för att därefter försvinna när de är färdigutbildade.

Eftersom investeringar i utbildning är stora är det kostsamt att förlora spetskompetensen. HR-chefen berättar att det också finns ett behov att förkorta utbildningstiden. Det är viktigt att de nyanställda snabbare kan komma ut i produktion och bidra till ökade intäkter. De förslag som diskuteras är att skapa nya introduktionsprogram och utbildningar, samt se över hur handledningen kan effektiviseras. De bästa handledarna är oftast de som har högst debiterbarhet i produktionen och arbetar därför främst ute i verksamheten. HR-chefen menar att det finns anledning att tro att dessa personer skulle kunna bidra till en högre lönsamhet för Teknikkonsult om de avsatte mer tid för handledning. Utbildningen skulle kunna få en högre kvalitet och förkortas.



Att ta fram kalkyler och sifferunderlag i ovan diskuterade frågor ser HR som viktigt. Samtidigt uttrycker HR-chefen en tveksamhet inför hur kalkylerna och nyckeltalen kommer att tas emot i ledningen. ”*Sen kan man fundera på om man tar det till sig eller inte [...] ekonomin styr, det är krig mellan om man skall satsa på utveckling eller dra ner. Det är krig hela tiden!*”

4.2.3 Samband som Teknikkonsult finner intressanta att undersöka

Vid det inledande mötet diskuterades vilka samband som Teknikkonsult var intresserade av att studera närmare. Det framkom under diskussionerna att det som var mest intressant var att ta fram ett underlag för hur mycket det kostar att omsätta en nyckelkompetens. Exempel på kostnader är vad det kostar att ersätta kompetensen samt hur det pågående arbetet påverkas då kompetensen försvinner. Den nyckelkompetens som valdes som beräkningsunderlag var personalkategorin signaloperatörer, så kallade "signalare". Cirka 25 % av de anställda är signalare. De arbetar inom tre huvudområden: ATC, Ställverk och Radio-Tele. Teknikkonsult var också intresserat av att kartlägga vilka som slutar och varför.

Ett annat samband som Teknikkonsult var mycket intresserat av att undersöka, var vad det skulle innebära både ekonomiskt och praktiskt om de nyrekryterade snabbare kunde komma ut i produktion och bli fullt debiterbara.

Följande samband beskrevs som intressanta att gå vidare med enligt Teknikkonsult:

- Return on Coaching (ROC), det vill säga använda de som är "bäst" till handledning i syfte att förkorta handledningstiden.
- Kortare ledtid från anställning till full produktion, t ex från tolv månader till nio.
- Hur lönsamt är det för Teknikkonsult att utveckla nya medarbetare och att behålla dem?
- Vad kostar det att ersätta en signalare som slutar och ersätta honom med en nyutexaminerad?
- När blir en signalare lönsam (break-even)?
- Vad kan Teknikkonsult tjäna på att minska personalomsättningen med X %? I samband med denna fråga diskuterades vilka det är som slutar.

För att kartlägga processen från rekrytering tills dess att individen slutar i företaget, intervjuades både personal som fanns i organisationen och personal som slutat. Syftet med kartläggningen var att förstå bakomliggande samband samt att försöka identifiera de kostnader som fanns genom hela processen.

4.2.4 Valt samband

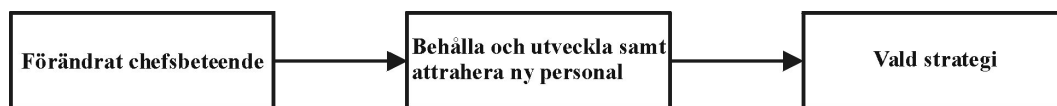
Det samband som Teknikkonsult slutligen ansåg att vi skulle beräkna var break-even för en signalare, samt undersöka vilka faktorer som påverkar personers val att stanna kvar eller att sluta i företaget. Med tanke på den långa utbildningstiden och de höga kostnaderna för densamma är det viktigt för Teknikkonsult att både

korta utbildningstiden samt behålla den nyckelkompetens som de investerat i. I nyckelkompetensen finns stora delar av kunskapen hos Teknikkonsult. Det är också via äldre erfarna signalare som kunskapen bäst kan överföras till nyanställda.

Två viktiga frågeställningar framkom således:

- Hur kan vi få nya medarbetare att bli lönsamma snabbare?
- Vad krävs för att behålla duktiga medarbetare?

I intervjuerna påpekades att förutom att se över utbildningsplaner måste cheferna aktivt arbeta för en bättre grupsammansättning i arbetslagen, där nyanställda får möjlighet att snabbare komma in i verksamheten. Utvecklingsplaner måste genomföras med alla anställda och följas upp. Det är viktigt att det som diskuteras verkligen blir av. Det framkom också i intervjuerna att Teknikkonsult led av ett "image-problem", som en respondent uttryckte det. Sambandet illustreras i figur 4.2.4. nedan.



Figur 4.2.4: Effekter av ett förändrat chefsbeteende

Tre områden som identifierades som viktiga att fokusera på var:

1. Skapa förutsättningar för ett bättre lärande i projekten. Idag är det ofta samma personer i projektteamen, vilket gör det svårt för nya att komma in och få kvalificerade uppgifter.
2. Personliga utvecklingssamtal som mäts och följs upp. Utveckling är ytterst viktig för denna grupp av personer.
3. Ge "Spirit", det vill säga
 - sprida goda exempel
 - lyfta image
 - skapa positiv självbild.

För att bekräfta den erhållna hypotesen om att ovanstående tre områden var kritiska för att snabbare utveckla och behålla kompetens, intervjuades signalare, både nuvarande anställda och före detta anställda.

4.2.5 Nyckeltalet

Intervjuerna bekräftade att det finns ett behov hos Teknikkonsult att förändra sitt chefsbeteende och arbetssätt. Utbildning och utveckling måste gå snabbare och följas upp. Utvecklingssamtalen måste bli bättre genomförda, och en respondent menar att det också är viktigt att ställa krav på och ha mål med personalens utveckling. Det behövs ett mer positivt tänkande i organisationen där personalen



känner sig stolt över att arbeta hos Teknikkonsult. Konsulterna bör agera som ambassadörer för Teknikkonsult när de är ute på uppdrag. Som exempel på orsaker till att sluta i Teknikkonsult följer här några citat från intervjuerna.

En anledning till att sluta är: "*det negativa tänket tillsammans med en trög organisation*".

Enligt en respondent har kompetensutvecklingen försumrats. "*Vi har inte haft kurser på två år*".

Vår undersökning och kartläggning resulterade i följande konkreta samband:

- En ny externrekryterad signalare kostar Teknikkonsult cirka 2,3 miljoner kronor under de första två åren. En nyanställd externrekryterad signalare når break-even först efter cirka 4,5 år. Det vill säga att det tar 4,5 år innan en nyanställd signalare generat lika mycket intäkter som vad denne kostat i utbildning och lägre debiteringsgrad. Det som Teknikkonsult måste sträva efter är att få de nyanställda snabbare ut i produktion samt behålla befintlig nyckelkompetens.
- Nyckeltalet kallar vi EPC (Employee Profit Contribution) och det visar hur lång tid det tar innan en signalare blir lönsam. Nyckeltalet visar hur effektivt en nyanställd utvecklas inom Teknikkonsult. Om Teknikkonsult kan minska EPC kommer det att påverka lönsamheten, samtidigt som ett lägre måttal visar på en högre effektivitet.

Om Teknikkonsult skulle kunna få en signalare lönsam ett år tidigare, d v s EPC = 3,5 år, efter anställning skulle kostnaderna för varje anställning, enligt våra beräkningar, bli cirka 435 000 kr. Som exempel skulle då de senaste tre årens nyanställningar med 26 personer kunnat ha förbättrat resultatet med 11,3 miljoner kronor.

Vi diskuterade kring mätbara mål inom de tre områden som tidigare beskrivits som viktiga för att minska EPC och behålla kompetens, nämligen:

- bättre förutsättningar för lärande i projekten.
- bättre genomförande och uppföljning av utvecklingssamtal.
- ge medarbetarna "Spirit".

Målet för det första området beslutades, efter ett antal intervjuer vara, en ökad andel debiterbar tid för en nyanställd under de första två åren. Exempelvis 20% ökning av debiterbar tid. Om andelen debiterade timmar ökar indikerar det att individen är mer ute i verksamheten och snabbare lär sig yrket.

Under det andra området beslutades att 100% av personalen skall ha ett utvecklingssamtal varje år. Det är av stor vikt att följa upp om individerna anser att deras utvecklingsmål blivit uppfyllt under det gångna året. Det tredje området



skall mätas årligen genom attitydfrågor och trenden skall följas upp. Olika aktiviteter bör därefter skapas för att förbättra alla tre mätvärdena.

Sambandet och nyckeltalet kommer att presenteras i ledningsgruppen i samband med framtagandet av den nya affärsplanen i höst, och fungerar där som ett underlag för aktiviteter och beslut. Nyckeltalet kommunicerar betydelsen av att både effektivisera utbildningsprocessen samt värdet av att behålla befintlig kompetens och därmed även attrahera nya medarbetare. En fullständig presentation av nyckeltalet och sambanden finns i bilaga 6.

4.3 Intervjuer HR inom Teknikkonsult

4.3.1 HR:s roll i företaget

HR beskriver sig själv som ”*ett smörjmedel i organisationen*” som får saker att fungera. HR fungerar som ett stöd för kärnverksamheten. Mycket arbete läggs på att utveckla och stödja personalen samt kompetens- och utbildningsfrågor. HR arbetar också med att följa upp siffror, nyckeltal och ta fram beslutsunderlag till chefer. Även rekrytering och rehabiliteringsärenden ingår bland HR:s arbetsuppgifter.

Det finns ingen representant för HR i ledningsgruppen. Controllern delger ledningsgruppen de siffror som HR tagit fram. I övriga frågor representeras HR av en administrativ chef, som även är ansvarig för bland annat IT, information och övrig administration.

HR anser att de är delaktiga i ekonomiska beslut. Det finns hela tiden en kommunikation med cheferna i organisationen, och via den kommunikationen anser HR att deras åsikter beaktas i ekonomiska frågor. När det gäller delaktighet i strategiska beslut anser HR att deras möjligheter att med- och påverka är liten. På frågan om de anser att de är delaktiga i strategisk beslut svarar HR-chefen, ”*Det tycker jag nog inte*”.

HR anser själva att de har en stor betydelse för att företaget skall kunna uppnå en långsiktig lönsamhet. ”*Vi blir alltid rådfrågade, vi är med i affärsplaner och lönefrågor [...] det sker aldrig rekrytering eller arbetas med lönefrågor utan att HR är med*”. I Teknikkonsult finns det en ständig dialog mellan cheferna och HR. Kontorschefen stämmer av och pratar med HR i de flesta personalfrågor. ”*När man skall ta fram nyckeltal och sånt är det oss man pratar med*”, menar HR-chefen.

Trots att HR anser att de har en viktig funktion att fylla, menar de att de inte blir efterfrågade per automatik. De drar en parallell med ekonomifunktionen där cheferna t ex alltid frågar efter budget och redovisning, medan HR måste sälja in sina idéer och tjänster ”*[...], men vi måste fråga chefen om vi skall ha det här eller det här*”.

HR anser att det skett en kraftfull förändring de senaste tio åren vad gäller ledningens intresse för personalfrågor. Från att HR tidigare arbetat reaktivt och genomfört mätningar i efterhand, upplever HR att Teknikkonsult idag arbetar allt mer strategiskt med personalfrågorna.

4.3.2 Personalrelaterade mätningar och uppföljningar som görs i företaget

Vad mäts kontinuerligt?

Teknikkonsult mäter följande fem nyckeltal kontinuerligt:

- Kortidsfrånvaro
- Långtidsfrånvaro
- Övertid
- Personalomsättning, olika personalkategorier
- Fördelning mellan män och kvinnor

Nyckeltalen följs upp varje tertiäl. Utöver ovannämnda nyckeltal mäts även lönekostnader, löneglidning och lönespridning en gång per år vid lönerrevisionen. På frågan i vilket syfte just dessa nyckeltal mäts blir svaret: ”*Främst för att vi har skyldighet att hålla koll på dessa siffror*”.

Vad vill Teknikkonsult mäta?

Det finns önskemål från HR att kunna mäta effekten av olika utbildningsinsatser. Utbildning uppfattas som en investering där det är svårt att veta vad man får tillbaka. Andra mätningar som är intressanta är olika engångsinsatser. Som exempel nämns kalkyler som visar vad det kostar att omsätta en person.

Vad kännetecknar ett bra personalekonomiskt nyckeltal?

Ett bra personalekonomiskt nyckeltal skall vara enkelt att förstå av alla i organisationen, samtidigt som det är lätt att mäta, anser chefscontrollern. För cirka fyra år sedan användes ett nyckeltal som belyste debiteringsgraden. Det var ett bra grundläggande nyckeltal, enligt respondentens uppfattning, eftersom det kunde användas transparent inom organisationen, till exempel vid alla sex projektkontoren. Respondenten anser att det är viktigt att det inte blir för många nyckeltal. För något år sedan hade Teknikkonsult cirka 18 - 20 nyckeltal men det blev för många att följa upp. ”*Det blev kaos*”, menar respondenten.

4.3.3 Kommunikation

Kommunikation från HR till ledningen

Det mesta som kommuniceras kontinuerligt sker genom fastställda formulär. Det som mäts vidarebefordras till alla chefer. Vid punktinsatser presenterar HR personligen resultaten i ledningsgruppen.

HR träffar någon från ledningen ”*relativt ofta*”. De träffas och diskuterar de ämnen som är aktuella. Idag finns det mycket gemensamt på grund av arbetet med den nya affärsplanen.



HR:s möjligheter att få gehör hos ledningen

En möjlighet för HR att kommunicera sina idéer och krav, är att få vara med i ledningsgruppen. Det finns idag ingen representant för HR i ledningen, utan personalfrågor går främst via divisionscheferna.

På frågan om personalekonomiska nyckeltal kan påverka kommunikationen med ledningen, tror HR-chefen att så är fallet. *”det blir mer konkret [...], ofta har man en uppfattning hur det är, men man måste bevisa att det är så också”*. Respondenten menar att det är en helt annan sak att visa med siffror *”än att bara säga det[...]svart på vitt istället för att bara prata om det”*. Kalkylerna uppfattas som användbara både som beslutsunderlag och som bevis på att något är sant.

HR-chefen anser att ledningen, HR och EK idag talar ett mer likartat språk än tidigare. Idag är företaget mer inriktat på kundfokus och affärsmässighet. *”Nu skall vi göra vinst”*. Förr fanns det ett större fokus på de mjuka delarna och då *”var det mer krig mellan HR och EK”*, uppger respondenten. Idag jobbar HR mer med hårda frågor än tidigare.

Ekonomiavdelningen en resurs för HR:s kommunikation?

Uppföljningssiffror kommuniceras regelbundet till kontrollern. Det sker inte någon diskussion utan kontrollern blir delgiven siffrorna som han sedan presenterar på ledningsmötet. HR och EK har kontakt ungefär varannan vecka, ibland oftare. Diskussionerna handlar om *”vad som är på gång”* och berör inte analys av siffror. Ibland arbetar HR och EK med projekt utöver det vanliga, exempelvis underlag till affärsplanen och detta projektet.

Respondenterna anser att HR och EK har ett bra samarbete idag. Eventuellt skulle kommunikationen kunna förbättras om det fanns fler regelbundna möten mellan avdelningarna, menar respondenterna. Det vore också bra att träffas och analysera resultaten vid uppföljningar, menar HR-chefen med viss tvekan. Från EK:s sida önskar respondenten att det fanns mer tid att undersöka orsaken *bakom* siffrorna, till exempel sjukskrivningarna. Underlaget för bonuslönen har HR och EK tagit fram tillsammans.

Ett ökat samarbete mellan HR och EK för att ta fram siffror kunde vara bra anser HR-chefen. *”Det är bättre, ger bättre förståelse i ledningen när man har ekonomi med i spelet.”*

4.4 Datakonsult AB

4.4.1 Företagspresentation

Datakonsult är ett världsledande konsultföretag inom management och IT. Bolaget har anställda över hela världen varav det i Sverige finns ca 3000 fördelade på drygt 20 orter över hela landet. Datakonsult arbetar med att hjälpa företag att växa och skapa affärsnytta, framför allt med hjälp av ny teknik. De erbjuder expertis inom såväl tekniskt kunnande som affärsmässighet och erbjuder sin service både på ett globalt och lokalt plan.

4.5 Empiriskt underlag till nyckeltalet för Datakonsult AB

4.5.1 Situationsbeskrivning

Bakgrunden till Datakonsult:s vilja att medverka i vårt projekt kan härledas till ett resultat som framkom i en genomförd personalundersökning. Under hösten 2001 bereddes alla anställda inom Datakonsult möjlighet att anonymt svara på frågor i en personalenkät. Ur undersökningen identifierades framförallt fyra områden som kritiska och intressanta att följa upp. De fyra områdena var:

- En stor del av personalen (25 % av de som svarat på enkäten) upplever eller har upplevt negativ stress i arbetet.
- Personalen ansåg att informationen från ledningen var bristfällig.
- De anställda önskade bättre dokumenterade utvecklingssamtal.
- De anställda tyckte sig behöva bättre kunskap om sina kunders förväntningar innan projektstart.

Ledningen fick genom undersökningen belägg för sina tidigare farhågor om att negativ stress på arbetsplatsen är ett problem. Datakonsult kartlade själva ett fall med en långtidssjukskriven konsult som blivit sjukskriven på grund av stress. Syftet med kalkylen var att visa vilka kostnader som faktiskt är förknippade med stressrelaterad långtidssjukskrivning. Resultatet var slående. Kostnaderna för det upptagna exemplet visade sig ligga på drygt två miljoner kronor. Medarbetarundersökningen och det genomgångna sjukskrivningsfallet resulterade i att problemet med stress uppmärksammades. Just denna bakgrund medförde att Datakonsult var intresserade av att medverka i vårt projekt.

4.5.2 Datakonsult:s intresse för att medverka i undersökningen

Datakonsult har startat olika typer av friskvårdssatsningar för personalen där varje individ får information kring kost och motion och vilken betydelse det har för hälsan. I satsningen ingår såväl individuella samtal med experter som större seminarier kring ämnet. Det finns ett stort intresse och en stor vilja hos Datakonsult:s HR-funktion att motarbeta stress och långtidssjukskrivning. För att få gehör hos ledningen och bli tilldelade tillräckliga resurser måste HR kunna påvisa effekter och underbygga sina argument med faktiska resultat. Behovet av att kunna kommunicera samband mellan olika satsningar på friskvård och resultaten av satsningarna, var alltså Datakonsult:s anledning till att medverka i projektet.

4.5.3 Samband som Datakonsult finner intressanta att undersöka

Vid inledande möten mellan oss och Datakonsult diskuterades ett antal tänkbara samband mellan stressrelaterad långtidssjukskrivning och lönsamhet. Frågan låg hela tiden i hur sambanden skall kommuniceras för att de skall bli tagna på allvar av ledningsgruppen. Det som genomgående diskuterades var nödvändigheten av att upprätthålla en kostnadskontroll samt att kunna koppla ekonomiska resultat till de planerade åtgärderna. Önskemålet från Datakonsult:s sida var först och främst



att hitta ett bra och beskrivande samband. Därefter ville de skapa ett kraftigt och kommunikativt nyckeltal som kunde fånga ledningens uppmärksamhet och således skapa förutsättningar för att bli tilldelade resurser.

Bland de samband som diskuterades fanns följande:

- Hur påverkar de påbörjade hälsosatsningarna personalens produktivitet och således företagets lönsamhet?
- Hur skapas en ökad insikt om vikten av hälsa, och vilka verktyg behövs för att minimera ohälsan? Vad kan en sådan ökad insikt innebära för lönsamheten i företaget?
- Hur kan man tillgodose medarbetarnas intressen och således skapa en trivsamt arbetsmiljö? Vilka är de avgörande faktorerna i denna strävan och vad innebär de för lönsamheten i företaget?
- Hur stora besparingar kan göras genom att korta ledtiden i rehabprocessen? Vad krävs för att lyckas med det?
- Vilken effekt har ett minskat antal långtidssjukskrivna för Datakonsult:s lönsamhet. Står eventuella insatser i ett acceptabelt förhållande till den effekt de kan tänkas få?
- Är det möjligt att motarbeta stress och långtidssjukskrivning genom att skapa ett bättre övervakningssystem, som på ett bättre sätt kartlägger sinnesstämningen och hälsan hos personalen?
- Kan måluppfyllelsen i projekt förbättras genom att konsulterna får tillgång till mentala coacher? Står den potentiella intäkten i ett acceptabelt förhållande till insatsen?

Ett flertal samband mellan olika typer av åtgärder och dess effekter diskuterades. Det som dock hela tiden framstod som mest intressant var den stora kostnad som stressrelaterad långtidssjukskrivning är upphov till.

4.5.4 Valt samband

Redan efter det inledande mötet med Datakonsult framgick det att kostnader förknippade med stress och långtidssjukskrivning, var det primära problemområdet. Därmed riktades våra ansträngningar mot att kartlägga sjukskrivningsfall, rehabprocesser, orsaker till upplevd stress, skeenden innan, under och efter sjukskrivningstiden osv. Målet var att i detalj beskriva hela händelseförloppet från det att någon börjar uppleva stress tills dess att personen i fråga är tillbaka till 100 % arbetstid efter att ha gått igenom en långtidssjukskrivning. För alla steg genom hela processen undersökte vi vad effekterna av sjukskrivningarna innebar i kostnader för Datakonsult.

Processen kartlades genom intervjuer med personer som är inblandade i stressrelaterade långtidssjukskrivningar. Vi intervjuade sjukskrivna, chefer med personalansvar och HR-personal. Syftet med den detaljerade kartläggningen var inte endast att komma fram till en kostnad, utan även att finna någon avgörande faktor till varför problemet uppstår. Som exempel på frågeställningar som togs fram kan följande nämnas:

- Vad är det som gör att personalen upplever stress?
- Finns det specifika faktorer som kan motverka stress?
- Vilket är antalet sjukskrivningsdagar / person och år?
- Vad är genomsnittstiden för rehabiliteringar?
- Vad är genomsnitts- och totalkostnad för rehabiliteringsärenden.
- Vilken besparing skulle man göra genom att minska antalet långtidssjukskrivna med 20 %?
- Vad skulle en minskad ledtid för rehabiliteringar innebära för de totala kostnaderna?

Ganska snart, redan efter ett fåtal genomförda intervjuer, framstod den närmsta chefen som den mest avgörande faktorn till att medarbetarna upplever negativ stress. I och med detta avgränsade vi oss härfter till att undersöka sambandet mellan chefernas tid, deras göromål och stressrelaterad långtidssjukskrivning.

4.5.5 Nyckeltalet

Utifrån våra intervjuer framkom tydligt att den viktigaste och mest betydelsefulla personen i den stressrelaterade sjukskrivningsprocessen var den närmsta chefen. Chefen ansågs vara den person som betyder mest när det gäller orsaker till upplevd stress och även förebyggande av stress. Chefen identifierades också som den som hade störst betydelse för om den sjukskrivne skulle återkomma till arbetet efter sjukskrivningen eller ej. Som exempel på chefs betydelse kan följande citat från intervjuer återges:

– ”Nu när jag är tillbaka till 50 % och ska försöka komma tillbaka till heltid, så har min chef ansvar till 80 % för om jag lyckas komma tillbaka eller inte!”

– ”Hade chefen tagit sig tid till att skaffa information om vad vi gör och tycker (varit mera ledare) så hade jag inte blivit sjukskriven.”

Det som ansågs som mest avgörande för att minska stressupplevelsen var hur mycket tid chefer lägger på samtal och relationsbyggande med sina medarbetare. Genom att bygga en relation, som inte endast är arbetsrelaterad, med personalen kan cheferna arbeta proaktivt mot stress och hjälpa till att skapa en trivsel och trygghetskänsla på arbetet.

Vår undersökning och kartläggning resulterade alltså i följande konkreta samband.

- Graden och frekvensen av stressrelaterad långtidssjukskrivning hos Datakonsult kan minskas genom att cheferna får mer tid att spendera på relationsbyggande aktiviteter såsom personliga möten, gruppträffar, sociala aktiviteter och vanliga telefonsamtal med sina underställda konsulter.

Detta visade sig vara en inneboende tyst kunskap som HR egentligen haft sedan länge. Det problematiska är hur HR skall kommunicera detta till ledningen för att få gehör för faktumet, och dessutom få ledningen att anamma och arbeta utifrån det beskrivna sambandet.



För att hjälpa HR att förmedla budskapet på ett för ledningen försvarbart sätt, har vi tagit fram ett nyckeltal som syftar till, att på ett tydligt sätt, demonstrera sambandet och dess effekt på Datakonsult:s lönsamhet. En presentation av nyckeltalet återges i sin helhet i bilaga 5. Det kan dock vara på sin plats att kort beskriva det även här:

- Return on Smalltalk (ROS) : Avkastningen / ytterligare avsatt timme som chefen kan ägna sig åt sina medarbetare.

Resultatet av våra beräkningar visar att avkastningen per ytterligare timme som chefen lägger på aktiviteter med sina medarbetare är i Datakonsult:s fall 7878 kr. Genom att koppla en konkret ekonomisk effekt till ovanstående faktum torde möjligheterna att fånga ledningens uppmärksamhet avsevärt förbättras.

4.6 Intervjuer HR i Datakonsult

4.6.1 HR:s roll i företaget

HR:s roll består dels i att utföra traditionella och administrativa uppgifter såsom lönehantering, övertids- och sjukrapportering och rehabiliteringsärenden, dels i att arbeta med frågor som rekrytering, personalavveckling och kompetensutveckling. Datakonsult har delat upp HR i två olika operativa delar. Shared Service Center (SSC) handhar den mer traditionella personalfunktionen och serverar cheferna med statistik. People Relations Management (PRM) arbetar mer strategiskt och med mer utvecklande frågor. HR:s absolut viktigaste roll är, enligt HR-chefen, att arbeta med utvecklingsprocesser, ”att coacha både individerna och företaget”. HR skall ”höja förädlingsaspekten/värdet för individ och företag”. Det framgår tydligt att den genomgående tanken är att HR vill och skall arbeta på ett mer affärsutvecklande sätt än vad HR gjort historiskt. Respondenten säger att ”HR:s roll är speciellt viktig i tjänstproducerande företag som vi är”.

HR anser sig vara delaktiga i ekonomiska beslut i och med att de alltid är med och undersöker förutsättningar för olika handlingsalternativ. De medverkar i kartläggning över vad olika alternativ orsakar för kostnader. HR rådfrågas även i kompetensfrågor: Har vi den rätta kompetensen för att medverka i projektet? Vilka kompetenser saknar vi? Vilka åtgärder måste vi vidta för att inhämta kompetens och vad kostar det? Delaktigheten i strategiska frågor är tydlig. HR har en representant med i ledningsgruppen och bereds således alltid möjlighet att göra sin röst hörd. ”Vi är delaktiga [...] tittar främst på utveckling av vår personal och våra ledare [...] inte så delaktiga vad gäller försäljningsstrategier”, anser HR-chefen.

I strävan efter långsiktig lönsamhet anser HR att de har en avgörande roll. HR-chefen säger att ”det finns en klar korrelation mellan personalens trivsel och lönsamhet”. Datakonsult försöker uppnå en god trivsel genom sin personalpolitik och bra ledare. HR anser sig själva vara en förutsättning för att Datakonsult skall kunna uppnå en affärsmässig varaktig lönsamhet.



Fokuseringen på HR- och personalfrågor från ledningens sida har kraftigt ökat under de senaste fem till tio åren i Datakonsult. Ledningen har insett vikten av att arbeta strategiskt med HR-frågor och se till att HR inte endast fyller en administrativ roll i företaget. ”Personalen är A och O.” HR-chefen menar att detta är speciellt viktig i tjänsteproducerande företag. ”De anställda är våra tjänster och det är dem vi skall utveckla!”

4.6.2 Personalrelaterade mätningar och uppföljningar som görs i företaget

Vad mäts kontinuerligt?

Datakonsult mäter i dagsläget ett antal olika personalrelaterade nyckeltal, bland dessa nämns följande:

- Beläggningsgrad (veckovis)
- Headcount: antal anställda, önskade och oönskade avgångar och rekryteringar. (månadsvis)
- Kompetensindex (kvartalsvis)
- Lönsamhet per konsult (månadsvis)
- Utbildningsgrad (två gånger/år)
- Sjukfrånvaro (månadsvis)
- Övertid (månadsvis)
- Personalenkät/trivsel (årligen)

Rapporter sammanställs varje månad över de resultat som framkommer ur nyckeltalen. Rapporterna tas upp i lokala ledningsgrupper och alla större avvikelser från förväntade resultat föranleder undersökning och i vissa fall åtgärder.

Vad vill Datakonsult mäta?

Det finns många intressanta saker som man gärna vill mäta. Som exempel nämns det nyckeltal vi tagit fram åt Datakonsult:

- ROS: Avkastningen / ytterligare avsatt timme som chefen kan ägna sig åt sina underställda.

Ett annat område som Datakonsult uppfattar som intressant att kartlägga och kunna mäta, är processen kring utbrändhet. Hur lång tid tar det från att signaler för utbrändhet sänds eller uppmärksammas, tills någon typ av åtgärd vidtas? Vilka kostnader är inblandade och vilka besparingar kan man göra genom att korta ledtiden?

Den faktor som HR är mest intresserad av att kunna mäta på ett fullgott sätt är friskhet och hur man kan påverka den. Hur kan man på ett så precist sätt som möjligt kvantifiera vad friskhet har för inverkan på lönsamhet?



Vad kännetecknar ett bra personalekonomiskt nyckeltal?

Enligt HR-chefen skall ett nyckeltal vara praktiskt och enkelt. Det skall vara lätt att följa upp i hela organisationen, samt ge energi till aktiviteter.

4.6.3 Kommunikation

Kommunikation från HR till ledningen

Kommunikation mellan HR och ledning sker löpande vid alla ledningssammanskomster eftersom HR har en representant med i ledningsgruppen. HR:s frågor utgör alltid en punkt på agendan vid varje möte. Ledningsmöten hålls en gång varje månad, telefonmöten sker en gång varje vecka. Det som diskuteras inom HR:s område är framförallt aktuella och pågående projekt. Löneprocesser, rekrytering och avgångar är också sådant som behandlas vid möten med ledningen.

HR:s möjligheter att få gehör hos ledningen

Utsikterna för att få gehör för sina frågor är ganska goda i och med det faktum att HR finns representerat i ledningsgruppen. Den i särklass mest avgörande faktorn för framgång är dock VDn, *"Det absolut viktigaste är att ha en VD som är intresserad av frågorna!"*, betonar HR-chefen. Tycker inte VDn att HR-frågor är betydelsefulla hamnar de längst ner på agendan, vilket naturligtvis innebär att det blir svårare att få gehör.

HR-chefen menar att för att få gehör för sina frågor måste hon vara en otroligt duktig internsäljare. Det räcker inte med att presentera något på ett ledningsmöte. Mötena är inte till för att diskutera nya idéer, de är till för att fatta beslut. För att HR skall få igenom sina frågor, måste frågorna förankras väl i förväg. Det räcker dock inte med att övertyga VDn, resten av ledningsgruppen måste också vara välvilligt inställda. Att först förankra med VDn är tillrådligt men sedan måste frågorna lobbats vidare till övriga i ledningsgruppen.

Ett oerhört viktigt kriterium för att väcka ledningens uppmärksamhet är en affärsmässig koppling till HR:s tankar och idéer. Kan HR implementera ett affärsmässigt tänkande och koppla lönsamhet till sina projekt, förbättras möjligheten för att få gehör avsevärt. Ett sätt är att använda sig av olika typer av nyckeltal. Det är ofta svårt att bevisa affärsnyttan med HR-projekt, vilket kan upplevas som väldigt frustrerande för HR-personal. *"HR måste kunna verksamheten utan och innan och se affärsmässiga kopplingar för att få framgång och gehör för sina projekt hos ledning!"*

HR-chefen anser att ledningen, HR och EK i princip talar samma språk. Det kan bero på att HR chefen har en bakgrund i den operativa verksamheten. Det framkommer dock att det kanske inte är så i hela organisationen. Det finns problem för många inom HR att kunna uttrycka sig affärsmässigt. De som särskilt omnämns i detta sammanhang är personer med en beteendevetenskaplig bakgrund. Återigen nämns betydelsen av att kunna kvantifiera effekter och koppla dessa till lönsamhet för att få gehör för sina frågor.



Ekonomiavdelningen en resurs för HR:s kommunikation?

HR och ekonomiavdelningen träffas ofta. Den övervägande delen av all kontakt är dock informell. Formella möten är mer sällsynta. HR har ett kontinuerligt samarbete med ekonomi då det mesta av rapporteringen görs med hjälp av dem.

Att ekonomiavdelningen skulle vara en betydande resurs för HR visade sig inte vara en självklarhet. HR-chefen anser att EK kan hjälpa till med vissa saker men att de inte har den kompetens om utvecklande processer som krävs för att ett samarbete skall vara fruktbart. *"De arbetar mer reaktivt [...] de innehar revisorns roll!"*. Ekonomiavdelningen kan hjälpa till med att kartlägga kostnadsbilden för avslutade och pågående projekt men inget annat, menar respondenten. HR talar aldrig med ekonomiavdelningen om visioner, framtiden och nya projekt. Anledningen till det anses framför allt vara att *"de kan inte bidra med nytt tänk, de kanske kan vara ett stöd"*.

4.7 Skandia

4.7.1 Företagspresentation

Skandia har sedan starten 1855 genomgått en betydande förändring. De har utvecklats från ett traditionellt försäkringsbolag till ett modernt globalt sparandeföretag som i dag förvaltar omkring 1000 miljarder. Skandia har drygt 7000 anställda i ett 20-tal länder. I Sverige arbetar cirka 3000 personer på ett 80-tal orter.

Skandia var under 1996 de första i Sverige som skapade ett framtidscenter, Skandia Future Center (SFC). Under 1990-talet var de även pionjärer inom området att utveckla ett styrinstrument som kunde spegla vikten av att alla funktioner inom ett företag, finns med vid beslutsprocessen. Instrumentet som utvecklades kallas Navigatorn.

Detta styrinstrument genomsyrar nu hela Skandias organisation och har medfört att de lägger stor vikt vid att samverka mellan arbetsgivare och medarbetare ständigt måste utvecklas. Syftet är att tillgodose behoven både från verksamheten och från människorna i företaget. Skandia har även under en längre tid insett att deras medarbetare är en av de viktigaste immateriella tillgångar som företaget har. Därför uppmantras de anställda till att tänka kreativt och ta eget ansvar.

4.7.2 HR:s roll i företaget

HR har en mycket viktig funktion inom Skandia. Utöver den mer traditionella och administrativa funktionen arbetar HR främst med vad respondenten kallar för intern konsulting. Denna del av HR arbetar med områden som har med kunskapsdelning, ledarförsörjning, kompetens och utvecklingsfrågor att göra. HR:s viktigaste mål är enligt respondenten att *"få individen att växa i företaget"*. Kunskapsdelning visar sig vara bland de viktigare målen för HR i Skandia. I begreppet kunskapsdelning lägger respondenten innebörden att se till att så många som möjligt skall kunna ta del av varandras kunskap. All den samlade kunskap som finns i Skandias olika individer måste spridas och delas för att den totala



kunskapsmassan skall bli större. Det gäller att arbeta med kunskapsdelning på många olika sätt samtidigt, eftersom effekten av ansträngningarna då antas bli större.

HR är i allra högsta grad delaktiga i såväl ekonomiska som strategiska frågor. På koncernnivå ingår HR i koncernledningen och på dotterbolagsnivå är de representerade i ledningsgrupperna. De frågor som HR arbetar med har stor vikt och får mycket uppmärksamhet inom Skandia. HR:s frågor diskuteras löpande inom hela koncernen och HR själva arbetar mycket med att stödja lokala chefer i syfte att ytterligare sprida sitt budskap och få till stånd olika typer av aktiviteter i hela organisationen.

Respondenten anser att HR har en oerhört stor betydelse för Skandias förmåga att uppnå en långsiktig lönsamhet. I dagens föränderliga omvärld krävs det att företaget kan vara flexibelt. I en sådan miljö, med de krav som ställs, räcker det inte att system, teknik och olika typer av verktyg är anpassningsbara och flexibla utan viktigast av allt är människans förmåga att förändra sig. Det är oerhört viktigt att personalen bereds möjlighet att kunna anpassa sig och att den trivs i sin omgivning. ”De som kan göra att personalen kan hänga med den takt som krävs är HR.”, anser respondenten. HR har en viktig roll i att bevaka människans intressen och ansvara för att det finns en balans mellan arbetsliv och fritid. Motivation nämns som ett nyckelord i detta sammanhang.

4.7.3 Personalrelaterade mätningar och uppföljningar som görs i företaget

Skandia har en övergripande strategi och vision. Ur denna strategi och vision skapas olika aktiviteter. De mätningar som görs, kopplas i så stor utsträckning som möjligt, ihop med de aktiviteter som utförs. Exempel på personalrelaterade nyckeltal som Skandia mäter och följer upp kontinuerligt är:

- Ledarskapsindex: mäter hur medarbetarna i företaget värderar sina chefer.
- Empowermentindex: syftar till att mäta vilken grad av delaktighet medarbetarna känner att de har. Vad får de göra? Vad vill de göra? Vad kan de göra?
- Worklifebalance: mäter hur medarbetarna upplever att balansen är mellan fritid och arbete.
- Excercisnyckeltal: mäter hur mycket fysisk träning medarbetarna ägnar sig åt.

Ovan nämnda exempel på nyckeltal syftar alla till att visa medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa i förhållande till arbetsplatsen och arbetssituationen. Andra mer traditionella saker som mäts är personalomsättning, sjukfrånvaro och kompetensutveckling. De mätningar som vi finner mest intressanta är olika typer av attitydundersökningar, i vilka Skandias nyckelbegrepp respekt, stolthet, kommunikation och ödmjukhet är ständigt återkommande.

Resultaten av mätningarna är tänkta att användas i såväl reaktiva som proaktiva syften. De skall kunna användas som underlag för såväl förbättrande aktiviteter som för utvecklande och förebyggande insatser av olika slag. Syftet med



mätningarna är att i första hand hjälpa Skandia att följa sin vision och ge indikationer på vart företaget är på väg. Nyckeltal som visar förändring över tid är otroligt viktiga och mycket intressanta att följa. Det finns mer värde i, och större nytta med, tal som möjliggör en syn framåt och inte endast visar på historik om var företaget har befunnit sig. Alla resultat kommuniceras till personalen i olika sammanhang och ger en återkoppling till den operativa verksamheten och säkerställer att rätt budskap når ut i hela organisationen.

Vad vill Skandia mäta?

Korrelation mellan olika parametrar nämns av respondenten som mycket intressant att mäta. Skandia har börjat undersöka huruvida det finns någon signifikant korrelation mellan olika typer av aktiviteter. De har skapat en "datorsnurra", där datorn söker efter korrelationer i olika databaser för att finna intressanta samband. Skandia tycker att det vore mycket intressant att konkret kunna fastställa till vilken grad en viss typ av aktivitet leder till ett önskat resultat. Ett exempel kan vara att ett ökat antal utbildningsdagar leder till ökad kvalitet och ett ökat nöjdhetsindex. Det är troligt att en ökad kvalitet leder till en nöjdare kund och en i längden ökad vinst och lönsamhet, anser respondenten. Att konkret kunna visa på vilken korrelation som föreligger mellan återgång och resultat skulle vara ytterst intressant.

Respondenten skulle gärna vilja mäta hur mycket kunskapsdelning som verkligen sker i företaget. I vilken utsträckning nyttjar personalen någon annans kunskap i det de gör, samt hur mycket delar de med sig av sin egen kunskap till andra medarbetare? En sådan indikation anser respondenten skulle vara mycket värdefull att få.

Vad kännetecknar ett bra personalekonomiskt nyckeltal?

Vad som uttrycks vara av väldigt stor vikt för att ett nyckeltal/styrtal skall vara bra och användbart är att det är kommunicerbart. Det måste vara okomplicerat och lätt att förstå vad talet betyder och ämnar kommunicera. Innebörden får inte kunna misstolkas. Ett bra personalekonomiskt nyckeltal/styrtal bör ha en klar och tydlig koppling till avkastning och lönsamhet. Det är av stort intresse att skapa nyckeltal som mäter avkastningen i pengar på de aktiviteter som HR står för, anser respondenten. Ytterligare en aspekt som anses vara viktig är att nyckeltalet/styrtalet skall vara motiverande. Då talet ofta är ämnat för att leda till någon form av åtgärd eller reaktion räcker det inte med att talet är kommunikativt, det måste även vara motiverande om önskad reaktion skall uppstå.

Värt att påpeka ännu en gång, menar respondenten, är att det är viktigt att nyckeltal/styrtal inte är statiska och endast visar på historik. Att kunna genomföra jämförelser såväl externt som internt är en absolut avgörande faktor för huruvida nyckeltalen/styrtalen är användbara. De måste kunna ge en indikation på vart företaget befinner sig och är på väg.

4.7.4 Kommunikation

Respondenten anser att nyckeltal/styrtal är ett mycket bra hjälpmedel för att kommunicera resultat och effekter av olika aktiviteter. Det finns, om än i respondentens ögon begränsad omfattning, vissa problem med att språkbruket



mellan HR, EK och ledning inte alltid är överensstämmande. Skandia arbetar efter det så kallade "Navigator konceptet", vilket skapar ett ökat samarbete. De olika fokusen i konceptet går in i varandra i syfte att nå en helhetsförståelse. Respondentens uppfattning är att nyckeltal/styrtal kan vara ett ypperligt hjälpmedel för att tydliggöra ekonomiska konsekvenser och kopplingar till det man gör. Det framgår tydligt att respondentens uppfattning är att nyckel- och styrtal kan påverka och förbättra kommunikationen mellan tidigare nämnda instanser. *"Det är väl det bästa sättet att kommunicera med ett gemensamt språkbruk."*

För att kommunikationen skall kunna förbättras med hjälp av nyckeltal/styrtal bör antalet begränsas. Det är omöjligt att fokusera på för många olika tal. Respondenten anser att företaget inte bör använda sig av fler än fyra eller fem olika tal för respektive fokusområde. Det är också viktigt att talen är lokala i bemärkelsen att de är relevanta och har en tydlig koppling till det som skall belysas eller beskrivas. Det viktigaste för att åstadkomma en fungerande kommunikation är att skapa samarbete med, och en helhetsförståelse mellan företagets alla delar.

HR:s möjligheter att få gehör hos ledningen

HR:s möjligheter att få gehör får sina åsikter i ledningen är hos Skandia goda, anser respondenten. Det beror dels på att HR sitter med i koncernledningen, dels på att Skandia, som organisation, tycks ha nått insikt om att HR-frågor är viktiga och betydelsefulla för företagets långsiktiga framgång. I och med denna insikt kan HR föra fram sina åsikter och initiera aktiviteter och processer på en organisatorisk nivå. Trots det är respondentens uppfattning att en strategisk, affärsmässig och verksamhetsrelaterad koppling till alla aktiviteter och projekt är nödvändig för att HR-frågor skall få gehör i ledningsgruppen.

4.8 Celemi

4.8.1 Företagspresentation

Celemi är ett internationellt företag som grundades i Schweiz 1986. De består av cirka 100 fast anställda och mellan 100 och 200 fria agenter över hela världen. Deras huvudkontor ligger i Malmö.

Celemi har en bred erfarenhet och kompetens inom elektronisk utbildning. Deras utbildning består i att elektroniskt simulera olika situationer inom företag. TangoNet är ett sätt på vilket de utbildar. TangoNet var världens första elektroniska simulation och startade 1994. Syftet är att hjälpa deltagarna att uppnå insikt i hur man styr ett företag med hänsyn till både de materiella- och icke materiella tillgångarna i företaget. Celemi var det första företaget som redovisade sina immateriella tillgångar i balansräkningen 1995 (Sveiby, 1997).

4.8.2 HR:s roll

I Celemi finns inte HR som en egen avdelning. Delvis beror det på att företaget är för litet men respondenten anser att den mänskliga resursen egentligen inte är ett



problem för HR utan istället ett ledningsproblem. I ett kunskapsföretag måste ledningen ansvara för och arbeta med alla de aspekter som har med den viktigaste resursen, människorna, att göra, påpekar respondenten.

I ett kunskapsföretag äger företaget inte sina tillgångar, personalen och kunderna. Det viktigaste blir då enligt respondenten att vårda de lånande resurserna och få individerna att arbeta mot ett gemensamt mål.

4.8.3 Nyckeltal som ett gemensamt språk

Det viktiga är att skapa en helhetsförståelse. Ledningen måste förstå att de ärligt måste bjuda in personalen att bli delaktiga i målen och fokusera på vad som är viktigt. Annars blir det istället gissningar och rykten vilket kan göra att företaget arbetar i fel riktning. Personalen måste vara delaktig ner till individnivå. Tillsammans skall personal och ledning bestämma vilka tal som är viktiga för det innevarande året. Det är viktigt att medarbetarna förstår hur de kan hjälpa till att utveckla företaget i rätt riktning.

I allmänhet anser respondenten att det finns brister i många företag när det gäller att tala samma språk över avdelningar. Det finns ingen terminologi som förenar dem. Samarbetet över gränserna är en självklarhet för Celemi. Helhetstänkande och ett gemensamt synsätt är en grundförutsättning för att tala samma språk och skapa värde.

Nyckeltal måste vara enkla och begripliga för att kunna kommunicera ut vad som är viktigt. Respondenten påpekar att endast det som är viktigt skall kommuniceras. Målen bryts ned till individnivå, där varje individ genom utvecklingssamtal beslutar om sina individuella mål. Det sätts också upp individuella mål för varje enhet.

4.8.4 Icke materiella nyckeltal

Det finns idag en uppsjö av icke materiella nyckeltal, anser respondenten. Respondenten tror att i många företag väljs några nyckeltal ut som mäts, men som inte alltid kopplas till affärerna. Helhetsbilden saknas.

Alla icke materiella nyckeltal måste kopplas till affärerna för att ha någon mening. Det finns också en risk att företaget mäter för många nyckeltal. De nyckeltal som finns i olika styrmodeller skall uppfattas som en meny, där de som känns mest relevanta för respektive företag skall väljas. Respondenten menar att det är viktigt att välja ut ett antal, kanske tre stycken, som rapporteras i organisationen. Det är omöjligt att arbeta med för många tal, anser respondenten. Det är också viktigt med snabba återkopplingar i organisationen.

Respondenten anser att styrtalen främst är till för att göra jämförelser, både internt mellan enheter och externt mellan olika kunskapsföretag. *”Det är därför vi har gått ut med våra”* menar respondenten. *”För att få andra att också börja mäta, så vi kan jämföra oss.”*



4.8.5 Styrtaal för att mäta det osynliga värdeskapandet

Celemi använder sig av styrtaal för att mäta det osynliga värdeskapandet, det som kan öka effektiviteten och värdet av de osynliga resurserna (intangible assets) genom att följa upp tre kategorier av kunder.

- ”Image-enhancing customers”: Välkända stora kunder som ökar Celemis potential att finna nya kunder. Marknadsföringskostnader minskas genom att kunderna sprider ett gott rykte och rekommenderar Celemi.
- ”Organization-enhancing customers”: Kunder med stora projekt och med många experter inblandande. Krav på nya lösningar som är nya för Celemi och som kan förändra Celemis sätt att arbeta.
- ”Competence-enhancing customers”. Kunder som tillför nya utmaningar för Celemi. Dessa kunder är värdefulla eftersom Celemis anställda lär av dem och utvecklar sin kompetens.

Celemi kan inte visa i siffror att det finns ett ekonomiskt samband med att följa upp styrtaalen för de tre kundkategorierna och värdeskapandet. Korrelationen finns där väldigt tydligt, menar respondenten, men det är svårt att bevisa ekonomiskt. Men de har tjänat pengar på det, menar respondenten. *”Vi har skapat ett verktyg som ger en hög garanterad kvalitet på Celemis leveranser”*.

Respondenten påpekar vikten av att dela kunskap med varandra. När man förstår att företaget inte äger kunskapen hos individerna är det viktigt att kunna *”tanka”* av den och göra den tillgänglig för andra, menar respondenten. Det gäller att bygga upp en intern struktur där kunskap ständigt fylls på. Celemi har satsat mycket pengar på att bygga upp ett kompetensbibliotek där erfarenheter från olika projekt samlas, berättar respondenten. Ett projekt är inte avslutat innan det rapporterats in i kompetensbiblioteket.

Det måste finnas transparens i företaget mellan kunder, medarbetare och den interna strukturen, anser respondenten. Alla måste förstå vad som är viktigt att driva. Det är viktigt att överföra mentala modeller som delas av alla. *”Bjud in medarbetarna på den resan vi gör”*, avslutar respondenten.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi vårt empiriska material med hjälp av den tidigare presenterade teorin. Vi utför en jämförande analys mellan våra två fallföretag Teknikkonsult och Datakonsult och våra expertföretag Skandia och Celemi. Analysen består av sex huvudrubriker i vilka vi inledningsvis analyserar och jämför fallföretagen med varandra, därefter jämförs fallföretagen med expertföretagen. Under den sjätte underrubriken analyseras nyckeltalens möjligheter att bidra till ett organisatoriskt lärande. Analysen syftar till att leda fram till våra slutsatser.

5.1 Vår tolkning av företagets situation

För att läsaren skall få en förståelse varför vi tolkar vårt material på det sätt som vi gör i analysen, anser vi det vara viktigt att först klargöra vår tolkning av företagets situation. Teknikkonsult har nyligen blivit ett bolag efter att under många år ingått i ett statligt verk där budgeten har utgått från statliga anslag. Teknikkonsult skall numera skifta fokus från att endast producera till att även göra vinst i en konkurrensutsatt omvärld. Vi tolkar organisationen som oflexibel, och tankesättet är fortfarande präglad av den gamla andan. Insikten om vikten av att aktivt arbeta med att motivera, behålla och utveckla personalen för att behålla den är ny för Teknikkonsult. Rollen som kunskapsföretag upplevs som utmanande för vissa i organisationen men som besvärlig för andra. Den nya organisationen och rollen har ännu inte fallit på plats.

Datakonsult har däremot alltid varit ett kunskapsföretag där det har varit viktigt att utveckla medarbetarna. Datakonsult ser ett samband mellan HR-aktiviteter och lönsamhet. Situationen den senaste tiden har dock präglats av en sämre konjunktur där HR-aktiviteter fått en lägre prioritet. Det som prioriterats är att sälja och höja intäkterna. Det finns därför mindre tid nu till personalfrämjande aktiviteter och arbetet upplevs som stressigare. HR upplever ett behov av att bättre kunna argumentera för personalrelaterade aktiviteter.

5.2 HR:s roll i företaget

5.2.1 Teknikkonsult och Datakonsult

HR spelar en viktig roll inom såväl Teknikkonsult som Datakonsult. Det föreligger dock klara skillnader i deras respektive utveckling och handhavande av rollen. Organisatoriskt skiljer sig rollen genom att Datakonsult har delat upp den i två olika områden, en som vi benämner som operationellt proaktiv, och en som vi benämner som strategiskt reaktiv. I Teknikkonsult finns ingen dylik uppdelning. Teknikkonsult:s HR-avdelning vill vi utifrån Brockbanks (1999) klassificering kalla för operationellt reaktiv med vissa inslag av proaktivitet.

HR i Teknikkonsult fyller en till största delen administrativ roll. De arbetar till den övervägande delen med administrativa uppgifter såsom lönehantering, uppföljning av siffror och nyckeltal av olika slag, rekrytering och andra typer av traditionella personalfrågor. Det framgår genom HR:s egna uttalanden att HR



själva vill utvecklas och få större utrymme och mer ansvar inom Teknikkonsult. HR finns dock inte representerade i ledningsgruppen, vilket är ett tydligt tecken på att en insikt om vikten av de personella resurserna saknas. De beräkningsunderlag som HR tar fram presenteras inte av HR själva utan det sker via en controller. Ytterligare ett faktum som talar för att Teknikkonsult:s HR-avdelning inte kan anses vara särskilt utvecklad och utgöra en strategiskt viktig roll, utan snarare fyller en föråldrad operationell och administrativ roll, är att HR i ledningsgruppen representeras av en administrativ chef. Den administrativa chefen är dessutom ansvarig för andra områden som exempelvis IT och information. HR:s roll är inte i tillräcklig utsträckning externt integrerad med företagets affärsstrategi. Den är inte heller internt integrerad, proaktiv och utvecklad i samarbete med ledningsgruppen, vilket enligt Torrington (1998) är parametrar som kännetecknar en god HR-strategi.

Vad gäller Datakonsult märker vi dock en klar skillnad i jämförelse med Teknikkonsult. Rollen är uppdelad på två, den ena operationellt proaktiv (SSC), den andra strategiskt reaktiv (PRM). Även ett visst mått av strategisk proaktivitet finns hos HR i Datakonsult. Detta eftersom HR har en ständig plats i ledningsgruppen. Innebörden av det är att HR finns med på agendan vid alla ledningssammanträden, vilket bereder HR möjlighet att kunna fokusera och vara delaktig i skapandet av nya strategiska alternativ, där HR-relaterade frågor gör sig gällande. En permanent plats i ledningsgruppen underlättar för HR att kommunicera sina budskap dels till den beslutande ledningen, dels till organisationen i sin helhet.

HR:s roll inom Datakonsult består, till skillnad från Teknikkonsult, av en blandning mellan den operationella och strategiska rollen. Detta är fördelaktigt då båda rollerna är av vikt för företagets framgång. Vad som dock behövs, vilket kan bevisas genom Datakonsult:s vilja att medverka i vårt projekt, är en tydligare affärsmässig lönsamhetskoppling mellan HR:s aktiviteter och hela verksamheten. HR är själva av den åsikten, och har en insikt om, att deras aktiviteter främjar den totala lönsamheten för företaget. De har dock problem med att kommunicera detta i tillräcklig utsträckning, trots att de finns med i ledningsgruppen. Det är med en klarare affärsmässig verksamhetsanknytning som HR kan förbättra sin förmåga att kommunicera sina budskap. För såväl Teknikkonsult och Datakonsult, om än i olika stor utsträckning, saknas Christensens (1997) åsikt och uppfattning, om att det är inom HR:s och HRM:s arena som det finns störst förutsättningar för att finna konkurrensfördelar i framtiden.

5.2.2 Jämförelser med Skandia och Celemi

Vid jämförelser mellan våra fallföretag och Skandia och Celemi framstår en del tydliga skillnader. Skillnaderna beror naturligtvis i mångt och mycket på det faktum att de alla är enskilda företag som sysslar med olika saker. Det går dock att identifiera grundläggande skillnader som beror på företagets insikt, uppfattning och åsikt om människors värde i egenskap av att vara avgörande resurser.

I Skandia innehar HR en erkänt mycket viktig funktion. Det är en självklarhet att HR ingår i den högsta beslutande ledningen och att de är delaktiga i såväl



ekonomiska som strategiska beslut. Häri ligger en klar skillnad i jämförelse med framför allt Teknikkonsult. Skandia tycks ha nått längre än både Teknikkonsult och Datakonsult när det gäller insikten om värdet av personalens kunskap och att tillvarata den mänskliga resursen. Det framgår klart att det finns en större fokusering mot att kontinuerligt kontrollera att medarbetare trivs, mår bra och utvecklas i företaget. Dessa frågor diskuteras löpande, inte bara inom HR utan även formellt och informellt med och mellan såväl ledning som medarbetare. Personalen ses som företagets viktigaste resurs och det anses som viktigt att personalen kan anpassa sig och trivas. Skandia ger en bild av att ha nått insikt om hur viktigt det är att förstå hur människan fungerar, dess behov och beteende. Det gäller att betrakta personalen som en investering och inte som en kostnad. Denna uppfattning överensstämmer med vad Hansson och Andersson (1999) beskriver som viktigt för framgång.

Vid jämförelse med Celemi är skillnaderna mellan Celemi och våra fallföretag om möjligt ännu tydligare. Celemi har ingen HR-funktion. Det beror delvis på att företaget är förhållandevis litet, men framför allt beror det på att Celemi inte anser att den mänskliga resursen är ett avskilt HR-problem. Människorna utgör en så viktig del att det är något som alla delar i företaget måste arbeta med. Det yttersta ansvaret ligger hos den högsta ledningen som kontinuerligt arbetar med HR-frågorna. En avgörande insikt som Celemi har och som de arbetar utifrån, är att ett kunskapsföretag inte äger några tillgångar. Tillgångarna består av människor och deras kunskap, och precis som Stewart (1999) hävdar, så kan inte människor ägas, de kan bara hyras. Motsvarande vetskap finns säkert hos både Teknikkonsult och Datakonsult men denna uttalade förståelse och insikt som Celemi visar finns inte uttalad. Precis som Skandia tycks Celemi konkret arbeta utifrån ovan nämnda inställning och bygger sin verksamhet kring detta faktum. Medarbetarna ställs i centrum och man har som ständig målsättning att se till att de känner tillhörighet och delaktighet. Ända sättet att behålla personal är, eftersom man inte kan äga den, att motivera och vårda den. Ett viktigt inslag i Celemis grundläggande målsättning är att bjuda in personalen att bli delaktiga i de affärsrättsliga målen och skapa en verksamhetsmässig helhetsförståelse. Något liknande resonemang har inte kommunicerats överhuvudtaget från Teknikkonsult och endast i ytterst ringa omfattning från Datakonsult.

Med bakgrund mot ovanstående resonemang anser vi att Skandia och Celemi i jämförelse med Teknikkonsult och Datakonsult har nått en djupare förståelse och insikt om de personella resurserna. Skandias HR-roll och Celemis integrerade lösning skapar större möjligheter att tillgodose medarbetarnas intressen vilket i sin tur skapar förutsättningar för att åstadkomma långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar. I och med att de bereds möjlighet att skapa nya strategiska alternativ samt även arbetar med förebyggande åtgärder i syfte att värna om de personella resurserna i företagen, anser vi att Celemi och Skandia platsar under Brockbanks (1999) rubricering som strategiskt proaktiva.

5.2.3 Sammanfattning

I den ovan utförda analysen har vi dels jämfört HR:s roll i våra fallföretag, dels fallföretagen med Skandia och Celemi. Klara skillnader har identifierats, speciellt vid jämförelser där Teknikkonsult ingått som en part. Utifrån Brockbanks (1999) kategorisering, har vi placerat in företagen under de olika rubrikerna baserat på vår tolkning av var de bäst passar in.

- Vi anser att HR i Teknikkonsult är operationellt reaktiva med visst inslag av proaktivitet. De arbetar främst med traditionella HR-uppgifter och är i ytterst liten omfattning integrerade i arbetet med framtagning av företagets affärsstrategier. HR är inte representerade i ledningsgruppen och har således svårt att på allvar kunna inneha en betydelsefull och viktig roll i företaget. En affärsmässig koppling till HR och dess aktiviteter lyser enligt oss med sin frånvaro.
- I Datakonsult:s HR-funktion finns det enligt vår tolkning inslag av såväl operationell proaktivitet som strategisk reaktivitet. HR är uppdelad i två delar, en står för de mer traditionella uppgifterna, den andra för mer personalutvecklande och strategiskt inriktade frågor. HR är representerade i ledningen. Det finns en insikt om värdet av den mänskliga resursen men det föreligger stora brister i den affärsmässiga kopplingen till HR:s aktiviteter.
- Skandia och Celemi är enligt vår tolkning strategiskt proaktiva i deras arbete med HR-relaterade frågor. De har nått en insikt om nödvändigheten att kontinuerligt arbeta utifrån föreställningen att människorna i organisationen är den viktigaste resursen i jakten på varaktig framgång och lönsamhet. De personella resurserna uppmärksammas löpande i alla frågor och på alla nivåer i företagen.

Tabell 5.2.3: Sammanfattning över HR-funktionens roll i företagen.

	Teknikkonsult	Datakonsult	Skandia/Celemi
HR:s roll i företaget	<ul style="list-style-type: none"> • Operationellt reaktiva med visst inslag av proaktivitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk reaktiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt proaktiva

5.3 De personalekonomiska nyckeltalens funktion och syfte i företagen

5.3.1 Teknikkonsult och Datakonsult

Varför mäta?

De nyckeltal som mäts i Teknikkonsult mäts främst för att det är en skyldighet. Enligt vår tolkning finns det ingen koppling till verksamheten eller strategierna i mätningarna. Nyckeltalen fyller i bästa fall en funktion som kontrollinstrument. Kontrollen är dock inte kopplad till verksamheten utan utförs för att det är ett



måste. Castasús et al (2001) beskrivning av kontrollerande nyckeltal är att de ofta används för att minimera kostnader eller för att varna vid avvikelser från normalvärden. När det gäller Teknikkonsult är syftet med nyckeltalen, enligt vår tolkning, främst för att varna innan gränser överskrids. En anledning till detta sätt att arbeta med nyckeltal kan vara att gamla rutiner och tankesätt hindrar och fördröjer utvecklingen. Det finns ingen tradition i att koppla HR-frågor till affärsverksamheten. Konkurrensen är ännu inte så hård att Teknikkonsult har behövt att engagera sig djupare i dessa frågor.

Inom Datakonsult finns både nyckeltal som mäts i kontrollsyrte och nyckeltal som mäts i styrningssyrte. De nyckeltal som mäts kontinuerligt sammanställs och rapporteras till lokala ledningsgrupper och till högre nivåer. Vid anmärkningsvärda avvikelser från bestämda intervaller startas aktiviteter i syfte att skapa stödjande åtgärder. Eftersom avvikelser föranleder en allmän fokusering på tillfälliga aktiviteter för att återgå till den önskade målsättningen kan nyckeltalen i Datakonsult även anses vara mobiliserande enligt Castasús et als (2001) benämning.

Styrtal

Vissa nyckeltal hos Datakonsult som t ex kompetensindex och utbildningsgrad kan enligt vår tolkning betraktas som styrtal. Denna tolkning baserar vi på Hansson och Anderssons (1999) uppfattning att styrtal utgår från företagets processer och framgångsfaktorer. Vi anser att det är rimligt att anta att utbildning och kompetens är faktorer som är kopplade till företagets framgångsfaktorer i ett kunskapsföretag. Det finns en vilja hos Datakonsult att använda personalrelaterade nyckeltal mer i form av styrtal, att använda dem som ett kontinuerligt hjälpmedel i styrningen av företaget och dess aktiviteter och processer. Vi anser att vi kan finna belägg för detta påstående i Datakonsult:s önskan om att skapa ett nyckeltal kraftigt och kommunikativt nog för att fånga ledningens uppmärksamhet och där aktiviteter anpassas efter vad mätningar indikerar. Denna typ av styrtal finner vi inte hos Teknikkonsult. Det torde vara av vikt att även Teknikkonsult skapar personalrelaterade styrtal för att bättre koppla HR-aktiviteter till verksamheten. Teknikkonsult:s intresse för att medverka i vår undersökning och att presentera resultaten i samband med affärsplansdiskussioner tyder på att de nu finns ett behov av att finna nyckeltal som bättre kan kopplas till mål och strategier.

Enligt Mouritsen (personlig kommunikation, 18 april, 2002) är det viktigt att det finns någon som äger nyckeltalet och tar sig an vad som mäts. Enligt vår tolkning finns det inte någon engagerad ägare till nyckeltalen i Teknikkonsult medan HR i Datakonsult känner sig ansvariga för och engagerade av de nyckeltal som mäts inom personalområdet. Ett bevis på deras engagemang och intresse för siffrorna är enligt vår uppfattning deras intresse att söka bakomliggande orsaker för ett visst värde och varför värdet förändrats. Intresset från Teknikkonsult:s sida att vara med i undersökningen visar på att det finns ett intresse och en insikt i att HR-frågor och mätningar inom personalområdet har en betydelse och måste kopplas till affärsplaner och framtiden.



Kommunikationssyfte.

Det framgår tydligt att Datakonsult försöker använda sig av nyckeltal i ett kommunikationssyfte. De vill med hjälp av nya nyckeltal, till exempel det av oss framtagna ROS, kommunicera och argumentera för att cheferna skall ägna mer tid åt en aktivitet som tidigare inte ansetts som lönsam. I detta fall att prata och umgås med sina medarbetare. Även Teknikkonsult vill med det nyckeltal som vi tagit fram i undersökningen kommunicera vikten av ett förändrat beteende i organisationen. För att kunna argumentera är det viktigt menar Johanson och Nilson (1990) att finna de samband som påverkar resultat och ger effekter. Genom att lönsamhetsrelatera en aktivitet med hjälp av ett nyckeltal/styrtal kan effekten av aktiviteten kommuniceras på ett mer framgångsrikt sätt och således leda till konkreta handlingar.

Det är möjligt att visualisera ett problem genom att använda nyckeltal och samband. Problemet blir då mer konkret och kommunicerbart. Båda företagens intresse i att finna nyckeltal som kan kommunicera budskapet till ledningen och organisationen bekräftar Edvinssons (2002) påstående, att genom att visualisera ett problem blir det möjligt att mäta.

Både Teknikkonsult och Datakonsult använder ett fåtal nyckeltal som är kopplade till personalfrågor och som kommuniceras ut i organisationen. Då Teknikkonsult tidigare arbetade med ca 20 olika nyckeltal fick nyckeltalen inte uppmärksamhet och förlorade sin funktion. Båda företagen anser att det är av vikt att nyckeltalen är enkla att mäta samt lätta att förstå, vilket överensstämmer med de flesta forskares uppfattning bland annat Catasús et al (2001) och Pfeffer och Sutton (2001). Det som framkommer i undersökningen är att det även har stor betydelse vilket budskap som nyckeltalen kommunicerar. Enligt Edvinson (2002) blir företagen vad de mäter. Det gäller därför att fokusera på ett antal nyckeltal som verkligen kommunicerar det budskap som HR vill framföra. De nyckeltal som idag mäts i Teknikkonsult säger ingenting om ledningens vilja eller strategier inför framtiden. För Teknikkonsult kan det nya nyckeltalet "EPC" (är inte detta det gamla talet?) signalera en starkare framtidstro och medarbetarnas betydelse för företagets framtid. Genom nyckeltalet ROS i Datakonsult skapas uppmärksamhet kring betydelsen av att ha friska medarbetare.

5.3.2 Jämförelser med Skandia och Celemi

Ovan framgår tydliga skillnader mellan Teknikkonsult:s och Datakonsult:s uppfattningar om vad syftet med mätningar av nyckeltal är, samt vilken funktion de skall fylla. Ännu tydligare skillnader finns då man jämför våra fallföretag med Skandia och Celemi.

En väldigt tydlig skillnad, speciellt i jämförelse med Teknikkonsult, är att både Skandia och Celemi har en grundläggande förståelse för varför man tar fram olika typer av nyckeltal. Precis som Mouritsen poängterar (personlig kommunikation, 18 april, 2002) är det nödvändigt att ha en förståelse för vad nyckeltalen är till för, samt vad de kan användas till. Teknikkonsult har tidigare tagit fram nyckeltal endast av anledningen att de varit tvungna att göra det. De har inte utnyttjat



informationen i någon vidare utsträckning. Vi tolkar det som att de betraktat arbetet med framtagandet snarare som att endast vara ett nödvändigt ont. Det gäller alltså att se nyttan med, och vari potentialen ligger för de mätningar man gör. Skandia och Celemi tar fram nyckeltal i såväl reaktiva som proaktiva syften. Det framgår tydligt att nyckeltalen skall kunna användas som strategiska beslutsunderlag för såväl utvecklande och förbättrande aktiviteter som för förebyggande insatser. Både Skandia och Celemi bekräftar vad Pfeffer och Sutton (2001) påpekar, att det är viktigt att med eftertanke använda sig av nyckeltal för att de skall fylla någon verklig funktion. I likhet med Hansson och Andersson (1999) påpekar Skandia och Celemi att det är viktigt att veta vad man skall använda resultaten av mätningarna till.

Skandia uttrycker till skillnad från både Teknikkonsult och Datakonsult en övertygelse om att nyckeltal och styrtal kan vara ett ypperligt hjälpmedel för att tydliggöra och kommunicera ekonomiska konsekvenser och kopplingar till det man gör. Genom att arbeta utifrån en sådan övertygelse torde det vara lättare skapa en förståelse och insikt till varför man skall arbeta med att beräkna olika typer av nyckeltal. Just förståelse nämns av både Celemi och Skandia, men varken av Teknikkonsult eller Datakonsult, som oerhört avgörande och viktigt. Nyckeltalen används just i syfte att kommunicera en helhetsbild och förståelse till alla i företaget, inte bara till en viss avdelning eller grupp människor. Catasús et al (2001) nämner mobiliserande nyckeltal som känslöväckande, aspirationsskapande och fokuserande. Vi anser att denna typ av nyckeltal är en förutsättning för att kunna skapa ovan nämnda helhetsförståelse. Hansson och Andersson (1999) samt Pfeffer och Sutton (2001) anser att nyckel- och/eller styrtal kan leda till förbättring och underlättad styrning av verksamheten samt ge medarbetare en omedelbar och utökad förståelse för vad som sker och vad som behöver göras i organisationen. Denna åsikt och uppfattning anser vi som korrekt och den delas enligt vår tolkning av Skandia och Celemi. Motsvarande insikt har inte lika tydligt uttryckts hos Teknikkonsult eller Datakonsult men deras beskrivning av ett bra personalekonomiskt nyckeltal motsvarar till stora delar denna åsikt.

Ytterligare en stor skillnad mellan våra fall- respektive jämförelseföretag är att Skandia och Celemi ser betydelsen av och vikten i att kunna göra såväl interna som externa jämförelser. De menar båda att det primära med framtagandet av nyckel/styrtal är att möjliggöra jämförelser dels inom företaget, dels med andra företag såväl inom som utom den egna branschen, i syfte att kunna förbättra sig. Mätningarna skall kunna visa förändringar över tid. Framförallt Skandia, men även Celemi, argumenterar att det finns ett väldigt stort värde i nyckeltal/styrtal som möjliggör en syn framåt istället för att endast visa på historik. Detta är överensstämmande med Catasús et al (2001) påpekanden om att det bör vara lätt att göra jämförelser över tiden, samt att man skall kunna jämföra med andra verksamheter, såväl internt som externt. Anledningen till att Teknikkonsult inte resonerar på detta sätt idag anser vi vara för att de tidigare befunnit sig i en skyddad och icke konkurrensutsatt miljö där pressen på ständig förbättring inte varit lika hög. Vi anser att Datakonsult har insett vikten av att kunna göra jämförelser, men att deras fokus framförallt är internt riktat.



5.3.3 Sammanfattning

Teknikkonsult mäter personalrelaterade nyckeltal främst för att de anser att det är en skyldighet. Nyckeltalens funktion är främst kontrollerande och saknar en koppling till strategier och affärer. Inom Datakonsult används nyckeltalen både som kontrollinstrument och styrinstrument. De som enligt vår tolkning används som styrinstrument är kopplade till företagets strategier medan övriga nyckeltal mer har en karaktär av att informera. Medvetenheten om möjligheterna att använda nyckeltalen som kommunikationsverktyg för att få uppmärksamhet i ledningen är tydlig.

För Celemi och Skandia fyller nyckeltalen både en kommunicerande och en styrande funktion. Nyckeltalen används för att kommunicera strategier och värderingar samt förmedla en helhetsbild av vad som är viktigt i företaget. I båda företagen belyses vikten av att kunna jämföra nyckeltalen både internt och externt i syfte att ytterligare kunna förbättra sig. Nyckeltalen är kopplade till processer och är mer framåtriktade.

Tabell 5.3.3: Sammanfattning över nyckeltalens funktion och syfte.

	Teknikkonsult	Datakonsult	Skandia/Celemi
Nyckeltalens funktion och syfte	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroll • Styrning • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrning • Jämförelse • Kommunikation • Helhetsförståelse

5.4 Kommunikationens syfte och innehåll

5.4.1 Teknikkonsult och Datakonsult

Att skapa gehör och få uppmärksamhet

Eftersom HR hos Teknikkonsult inte ingår i ledningsgruppen är det troligt att det krävs mer arbete och tyngre argumentation för att de skall få gehör för sina frågor. En av respondenterna på Teknikkonsult anser att det är HR som måste bevisa att olika påståenden kring effekter av personalsatsningar är riktiga. Hos Datakonsult är förutsättningarna bättre då de ingår i ledningsgruppen. HR:s representation i ledningsgruppen är dock inte tillräcklig för att försäkra att deras budskap och idéer når fram och beaktas i tillräcklig utsträckning. Trots att HR i Datakonsult är med som en del av ledningsgruppen, måste de arbeta hårt för att få sina åsikter förankrade. För att få fram sitt budskap måste de bearbeta, eller som de själva uttrycker det "lobba", internt i ledningsgruppen för att lättare få igenom sitt budskap. HR i Teknikkonsult uppger att de ofta diskuterar med ledningen, men enligt vår tolkning har de en begränsad möjlighet att påverka själva beslutet. Följande citat exemplifierar detta: "Sen kan man fundera på om man tar det till sig eller inte [...]."

Svårigheten att skapa gehör för, och få förankring för HR-frågor tyder på att ledningens prioritering av HR-frågor inte är tillräckligt hög, samt att de behöver övertygas om behovet och värdet av olika åtgärder. En annan tolkning är att HR



och ledningen inte talar samma språk. Det föreligger ett behov för HR att lära sig tala ett ekonomiskt språk för att få gehör för sina idéer. Det finns en medvetenhet om detta i företagen men vi kan inte se att det vidtas några konkreta aktiviteter för att förbättra dessa kunskaper. Ett utökat samarbete med EK anses inte kunna bidra till ökat gehör för HR-frågor i våra fallföretag. Datakonsult anser att ekonomifunktionen har en revisors roll och saknar det strategiska tänkandet. Teknikkonsult har också svårt för att se fördelarna. Eftersom HR inom Teknikkonsult inte ingår i ledningsgruppen torde ett utökat samarbete med EK skapa större möjligheter för HR att vinna gehör för sina idéer. HR måste själv ta initiativet till en ökad kommunikation. Vi kan här dra en parallell till Olssons (personlig kommunikation, 8 maj, 2002) beskrivning av ett motstånd mot kommunikation över gränserna när organisationsstrukturen och ledningen inte uppmuntrar till en ökad kommunikation.

För att HR skall få gehör i ledningen måste HR kunna uttrycka sig affärsmässigt och kunna koppla lönsamhetsrelaterade tal till sina projekt menar Nilson (1992). Vår undersökning visar att de med beteendevetenskaplig bakgrund tenderar att ha större svårigheter med detta än sina motsvarande kollegor som har en bakgrund från den operativa verksamheten. En anledningen till att de som kommer från den operativa verksamheten har lättare för att uttrycka sig affärsmässigt kan bero på att de är mer vana vid att koppla aktiviteter till lönsamhet och utvärdera dem utifrån ett sådant synsätt. Detta resonemang bekräftas i teorin genom Wintermantel och Mattimores (1997) åsikter om att HR:s största problem ligger i att hitta metoder, och sätt att kommunicera vilken betydelse HR:s arbete har för organisationen. Det är viktigt att ha i åtanke att det inte räcker med att fånga mottagarens intresse, det gäller även att kunna kommunicera rätt budskap. Utmaningen ligger i att kvantifiera det kvalitativa, eller med andra ord sätta hårda lättolkade siffror på mjuka, diffusa och mångtydiga värden.

Att välja rätt budskap.

För att kommunicera och vinna gehör måste HR-frågor kopplas till lönsamhet och strategier. Det är viktigt att belysa de ekonomiska konsekvenser, som olika personalekonomiska beslutsalternativ medför, om alternativen skall vinna gehör i ledningen, anser Nilson (1992). Vi kan i vår undersökning finna tydliga belägg för påståendena. Datakonsult betonar själva vikten av att kunna kvantifiera effekter i ekonomiska termer och koppla effekterna till lönsamhet. För att vinna gehör måste de underbygga sina argument med faktiska resultat. *"HR måste kunna verksamheten utan och innan och se affärsmässiga kopplingar för att få framgång och gehör för sina projekt hos ledning!"* påpekar respondenten på Datakonsult. Teknikkonsult uttrycker inte behovet lika tydligt men menar att det är lättare att bevisa något med siffror. Argumentationen blir starkare när det går att visa *"svart på vitt istället för att bara prata om det"*, anser Teknikkonsult.

Det är tydligt att budskap som kan kopplas till verksamhetens mål och strategier lättare får gehör. Det är därför rimligt att anta att det är viktigt att HR-projekt och målsättningar är integrerade och förankrade i organisationens strategier. Det finns annars en risk att HR-avdelningen skapar och driver sina egna projekt utan att de får den uppmärksamhet och effekt som eftersträvas.



5.4.2 Jämförelser med Skandia och Celemi

Till skillnad från Teknikkonsult och Datakonsult finns det inget uttalat behov för att skapa gehör för HR-frågor i Skandia eller Celemi. En förklaring till detta kan vara att i dessa båda företag ingår HR-frågor som en integrerad del i den totala verksamheten och visionen. I sina styrmodeller har Celemi och Skandia ett humanfokus som ständigt kommuniceras och löpande diskuteras i de båda organisationerna.

Både Skandia och Celemi anser i likhet med Datakonsult och Teknikkonsult att det är viktigt att kunna se samband mellan HR-aktiviteter och lönsamhet. Inget av företagen har dock direkt kunnat mäta en korrelation mellan dessa två faktorer i mer exakta termer. Skandias projekt med att låta datorn leta efter korrelationer mellan olika aktiviteter och effekter visar på ett stort intresse för frågan.

När det gäller det budskap som kommuniceras i nyckeltalen ser vi en tydligare koppling mellan mätningar och de strategier och mål som företagen uttrycker, än vad vi kan se i Datakonsult och Teknikkonsult. Även om Datakonsult till stora delar kopplar sina nyckeltal till strategierna är mätningarna inte på samma sätt integrerade i en helhetsbild. Skandia fokuserar på att mäta och kommunicera de värden som ligger till grund för den uttalade visionen. Celemi uttrycker att det viktigaste är att kommunicera ett gemensamt synsätt och en helhetsbild för att skapa värde. Denna helhetsbild kan jämföras med figur 3.6.1 där Birgitta Olsson (personlig kommunikation, 2002) beskriver betydelsen av en helhetssyn och gemensamt språk inom organisationens alla delar.

Till skillnad från Teknikkonsult och Datakonsult anser Skandia att arbete tillsammans med EK, i likhet med övriga avdelningar är viktigt. Respondenten på Skandia anser att kommunikationen mellan avdelningar underlättas genom kommunikation med hjälp av nyckeltal i deras styrmodell Navigatorn. Genom att underlätta samarbete och förmedla en helhetsförståelse kan kommunikationen i företaget förbättras. Detta synsätt överensstämmer med Pfeffer och Sutton (2001) som anser att samarbete är avgörande för företagets effektivitet och lönsamhet. Även Disterer (2001) lyfter fram den kollektiva kunskapen som en avgörande resurs.

5.4.3 Sammanfattning

I både Teknikkonsult och Datakonsult måste HR aktivt arbeta för att få gehör för sina idéer. I Teknikkonsult är det svårare eftersom de inte ingår i ledningsgruppen, men även Datakonsult anser att de måste sälja in sina idéer för att vinna gehör. För att få uppmärksamhet och vinna gehör är det viktigt att tala samma språk som ledningen, det vill säga det ekonomiska. Inget av de båda företagen anser att ett samarbete med ekonomifunktionen skulle främja språkutvecklingen. I Celemi och Skandia finns inget uttalat behov av att sälja in sina idéer. Genom deras sätt att styra företagen finns en inbyggd stark fokusering på personalens betydelse för värdeskapandet.



För att få gehör är det viktigt att välja rätt budskap. Budskapet måste vara kopplat till företagets övriga strategier och mål. Att HR gör affärsmässiga kopplingar i sina projekt är en förutsättning för att HR skall kunna arbeta strategiskt. Både Teknikkonsult och Datakonsult ser nyckeltalen som en möjlighet att argumentera och kommunicera. Enligt Skandia underlättas kommunikationen mellan avdelningarna genom nyckeltalen. Budskapet i nyckeltalen som kommuniceras i Celemi och Skandia bottnar i den uttalade visionen och kopplas till strategierna.

Tabell 5.4.3: Sammanfattning av HR:s möjligheter att få gehör samt innehållet i budskapet.

	Teknikkonsult	Datakonsult	Skandia/Celemi
Möjligheter för HR att få gehör	<ul style="list-style-type: none"> • Svårt, ingår inte i ledningsgrupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Lättare, med i ledningsgrupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Lätt, fokus på den mänskliga resursen finns integrerat i styrsystemet
Budskapet i nyckeltal	<ul style="list-style-type: none"> • Bevis 	<ul style="list-style-type: none"> • Argument, affärskoppling 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppling till vision

5.5 En jämförelse av kunskapsöverföringen i fallföretagen enligt SEKI-modellen

När kunskap transformeras från individnivå till grupp- och organisationsnivå, utbyts och överförs såväl tyst som explicit kunskap. Processen att göra den tysta kunskapen explicit är i många fall avgörande för att företag ska kunna uppnå organisatorisk inläring (Nonaka, 1994). De övriga tre stegen är även de viktiga i syfte att få kunskapsspiralen att fungera och inte orsaka störningar i kunskapsöverföringen. Vi ser användandet av personalekonomiska nyckeltal som ett sätt att kommunicera och göra HR:s tysta kunskap om värdet av den mänskliga resursen explicit. I det kommande analysavsnittet använder vi oss av SEKI-modellen som utgångspunkt och beskriver i vilka av dess olika delar vi anser att våra fallföretag har svårigheter med kunskapsöverföringen.

5.5.1 Teknikkonsult & Datakonsult

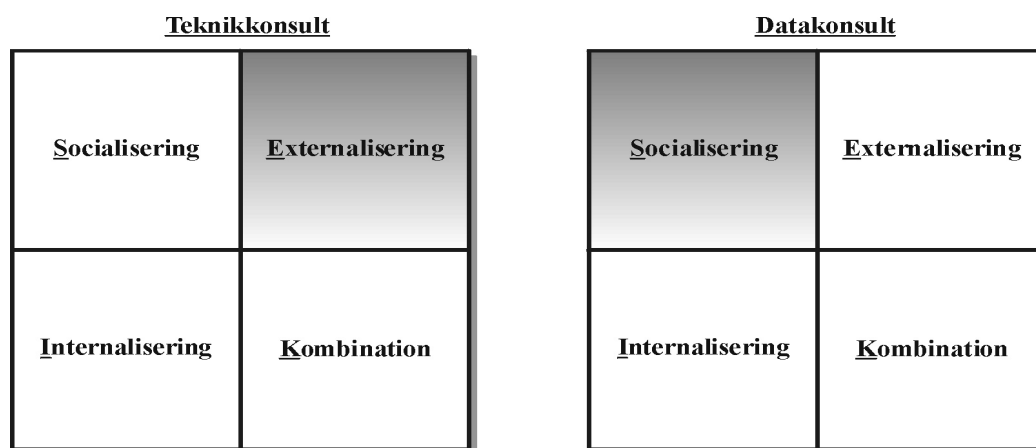
I Teknikkonsult finns mycket tyst kunskap som är lokal och direkt kopplad till individer. Den tysta kunskapen är svår att finna i manualer, databaser och böcker (Smith, 2001). Teknikkonsult har en hantverkstradition och projekteringen startar oftast på ett blankt papper. Tidigare kunskap från andra projekt är inte tillgängligt för andra, utan finns inom individerna. En naturlig följd av detta faktum är att det finns ett stort antal nyckelpersoner i Teknikkonsult som alla innehar vital och betydelsefull kunskap som borde spridas i organisationen. Generellt anser vi att det i Teknikkonsult finns en större mängd handlingsorienterad tyst kunskap än en mer akademisk och explicit, eftersom arbetet i stora delar kan liknas vid en form av praktiskt hantverk. Det som Nonaka (1994) kallar för externalisering, anser vi, med tanke på ovan förda resonemang, vara väldigt viktigt för Teknikkonsult. Teknikkonsult måste ombesörja att nyckelpersoner överför sin tysta kunskap till nya medarbetare för att underlätta för dem att komma i produktion så fort som möjligt. Det finns troligtvis också stora möjligheter för att en spridning av den



tysta kunskapen kan höja kvaliteten på arbetet. Enligt Nonaka (1994) är personligt engagemang och motivation väldigt viktigt i processen att göra tyst kunskap explicit och vice versa. Det är därför viktigt att nyckelpersoner och övriga i organisationen är villiga att dela med sig av sina kunskaper.

Ett sätt att göra tyst kunskap till explicit är att visualisera den. Vi anser att det finns ett behov av att använda nya nyckeltal som kan bära och visualisera den tysta kunskapen och göra den explicit. Genom att använda sig av nyckeltal kan organisationen kommunicera vikten av medarbetarnas insatser. I organisationen finns behov av att förstärka självbilden och visionen om att Teknikkonsult skall vara det främsta konsultföretaget inom järnvägsteknik. För att nå dit måste Teknikkonsult behålla och utveckla sina mänskliga resurser. En utveckling är att lära sig mer genom att ta del av den kunskap som idag är tyst. Om detta skall vara möjligt måste organisationens vilja visas i både ord och handling. Ett sätt att kommunicera betydelsen av medarbetarna är att börja använda nyckeltal eller styrtal som visar en direkt koppling mellan satsningar på medarbetare och lönsamheten. Ett bidrag till denna ökade kommunikation kan vara vårt nyckeltal EPC.

Datakonsult har i sin struktur inbyggda system som används till kunskapsöverföring och kunskapsdelning. Vid en jämförelse med SEKI-modellen anser vi att det hos Datakonsult finns brister vid det som Nonaka (1994) kallar socialisering, det vill säga utbytet av tyst kunskap, inom företaget. Konsulterna träffar sällan varandra, vilket får till följd att överföring av tyst kunskap försvåras. Ytterligare en faktor som förvärrar problemet är att konsulterna i väldigt begränsad omfattning träffar eller har kontakt med sina respektive chefer. Vid vårt arbete med att ta fram ett nyckeltal för Datakonsult visade det sig att mer tid med cheferna eller kontakter med kollegor skulle kunna bidra till en minskning av stress och långtidssjukskrivningar. Det kan tyckas långsökt att dra paralleller med Datakonsult:s stressproblem och SEKI-modellen, men det är troligt att människor har ett behov av att diskutera och dela med sig av sina erfarenheter för att må bra och på så sätt kunna dela med sig av sin tysta kunskap. Med hjälp av vårt nyckeltal torde uppmärksamheten riktas på detta problem och därigenom bidra till att förbättra situationen.



Figur 5.5.1: Teknikkonsult och Datakonsult och deras brister i SEKI-modellen.



5.5.2 Jämförelser med Skandia och Celemi

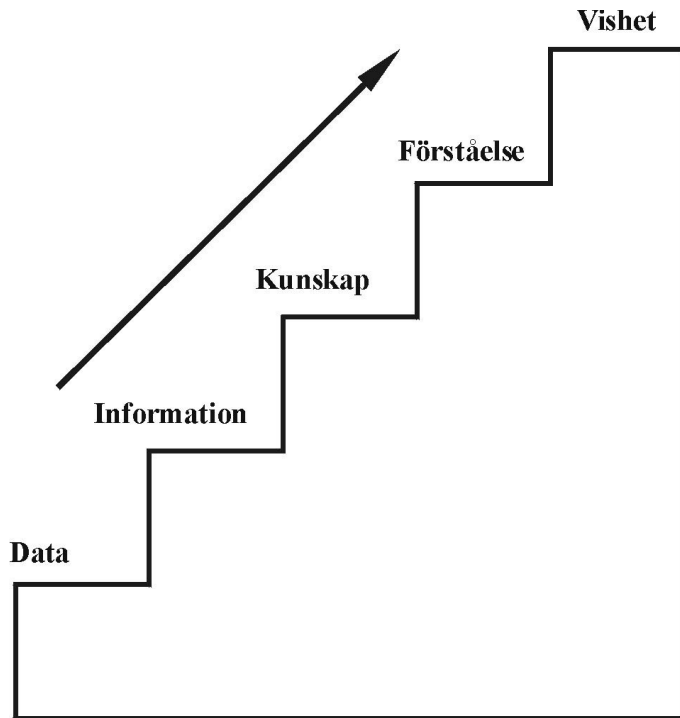
Vi anser att Skandia och Celemi, i större utsträckning än våra fallföretag, är medvetna om SEKI-modellens olika delar och arbetar aktivt med kunskapsdelning och kunskapsöverföring. Hela resonemanget ligger implicit i deras sätt att resonera och arbeta. Skandia har till exempel i sin HR-funktion en avdelning, Knowledge Management, som har som huvuduppgift att arbeta med kunskapsdelning. Det är av betydelse att korta den ledtid som finns mellan överföringen av tyst kunskap till explicit för att vara konkurrenskraftig. Celemi arbetar mycket med interna strukturer som syftar till att mäta och ombesörja dessa typer av frågor samt underlätta för överföring av såväl tyst som explicit kunskap.

Skandia och Celemi har i sin vision en inbyggd förståelse kring människans betydelse för värdeskapande genom överföring och delning av kunskap. Genom att använda sig av styrtalet och mätningar som uppmuntrar till kunskapsdelning och samarbete påskyndas lärandet inte endast på individnivå utan även på den så viktiga och avgörande organisatoriska nivån.

5.6 Organisatoriskt lärande med hjälp av personalekonomiska nyckeltal

I denna del av analysen använder vi oss av ett angreppssätt som skiljer sig från vår tidigare genomförda analys. Vi använder oss av vår tolkning av Ackoffs (1974) modell som vi byggt om till en kunskapstrappa (figur 5.6). Varje trappsteg analyseras var för sig med utgångspunkt i hur personalekonomiska nyckeltal kan bidra till avancemang uppåt i kunskapstrappan. Avslutningsvis placerar vi in de olika företagen i kunskapstrappan utifrån vår tolkning av hur långt upp de befinner sig. Tolkningen grundas på hur företagen arbetar med personalekonomiska nyckeltal.

I kunskapstrappan är det möjligt att dra paralleller med Probst, Büchel och Raubs (1998) resonemang där det organisatoriska lärandets utveckling sker genom att kunskapen överförs från individ till grupp, för att slutligen överföras till hela organisationen. I vår kunskapstrappa motsvarar steget mellan information och kunskap det individuella lärandet, steget mellan kunskap och förståelse grupplärandet och slutligen steget mellan förståelse och vishet organisationens lärande.



Figur 5.6: Kunskapstrappan.

5.6.1 Nivåer i kunskapstrappan

Data

Datanivån utgör den lägsta nivån i kunskapstrappan. Enligt vår tolkning utgörs data av en mängd, i sig själva betydelselösa nyckeltal som inte används på något givande sätt. Talen tas fram men de skapar inget värde eftersom de inte tolkas, de följs inte upp och de leder inte till någon form av aktivitet. Ett skäl till att ett företag kan anses befinna sig på datanivån är att det har ett för stort antal nyckeltal. Det gäller att fokusera på de tal som är viktiga för att man skall kunna dra någon nytta av dem. För många nyckeltal leder oundvikligen till förvirring, vilket ytterligare hämmar möjligheten att kunna använda sig av dem i någon positiv bemärkelse. Datanivån är dock nödvändig för att ytterligare avancemang uppåt i kunskapstrappan skall vara möjligt. Utan data finns det ingenting att gå vidare med. Samtliga av våra fall- respektive jämförelseföretag kan anses ha gått vidare från datanivån till nästa steg, information.

Information

Informationsnivån i kunskapstrappan kännetecknas av att nyckeltal tolkas och sammanställs till ett användbart material. Nyckeltalen går från att vara ointressanta och betydelselösa till att fylla en funktion och ha en innebörd. Företag som befinner sig på denna nivå förstår och iakttar skillnader mellan olika tal. Det finns en innebörd i att exempelvis personalomsättningen är 25 % istället för 15 %. Vad Catasús et al (2001) refererar till som kontrollnyckeltal utgör enligt vår tolkning ett bra exempel på nyckeltal som kan passa in på informationsnivån.



Det finns många tal som rapporteras, kontrolleras och tolkas men som sedan inte används i någon vidare mening.

De företag som befinner sig på denna nivå använder inte den information som nyckeltalen ger. Den många gånger värdefulla informationen leder inte till någon form av aktivitet i syfte att agera proaktivt eller reaktivt i en eller annan riktning. En orsak till detta kan vara att det saknas kunskap kring varför siffrorna förändras, en annan orsak kan vara att det är fel nyckeltal som mäts. Om det inte finns någon direkt koppling till strategi och värdeskapande kan mätningarna uppfattas som ointressanta. En tredje orsak kan vara att det saknas en "ägare" till nyckeltalen, någon som intresserar sig för dem och har ett ansvar för framtagandet av dem. Ofta finns det dock enstaka individer i organisationen som intresserar sig för nyckeltalen och försöker förstå och lära sig om de bakomliggande orsakerna till förändringar i siffrorna. När individen tagit till sig kunskapen försöker han kommunicera ut sina kunskaper främst till sin egen grupp, där möjligheten att vinna gehör är störst.

Vi anser att Teknikkonsult:s användande av nyckeltal kännetecknar detta steg i kunskapsstapen. De mäter kontinuerligt fem nyckeltal vilka de tolkar, följer upp och således får värdefull information från. Informationen tycks dock inte föranleda några åtgärder av något slag utan samlas in med anledning av olika regler och bestämmelser. Den information som fångas upp genom mätningarna omformas i bästa fall till kunskap på individnivå i HR-avdelningen eller ekonomiavdelningen.

Kunskap

Att nå upp till kunskapsnivån innebär att nyckeltal inte endast används som information, utan även som underlag för att genomföra åtgärder av olika slag. Enligt vår tolkning används även nyckeltal för att kartlägga orsaks- och verkan förhållanden. Information från nyckeltalsmätningarna nyttjas till att skapa förståelse för samband mellan olika parametrar, samt till att undersöka bakomliggande faktorer till varför vissa saker har inträffat. Varför är det så att personalomsättningen ligger på x % och varför har sjukfrånvaron ökat med y %? Finns det några nyckeltal som kan förklara vad det beror på och som kan hjälpa oss att vidta åtgärder för att nå en önskad nivå? Kännetecknande för detta trappsteg är således att talen leder till en utökad kunskap, som sedan kan användas på ett eller annat sätt för att förändra verksamheten i önskad riktning.

På kunskapsnivån menar vi att ovanstående resonemang kring kunskapen av bakomliggande orsaker är något som endast används i en isolerad grupp. I vårt fall den grupp som mäter och intresserar sig för nyckeltalen. Kunskapen stannar kvar som tyst inom gruppen. Kunskapen kommuniceras inte ut till resten av organisationen, vilket naturligtvis hämmar dess genomslagskraft och användbarhet. Det är inte tillräckligt att endast HR besitter kunskap, som de exempelvis kan ha erhållit genom personalekonomiska nyckeltal. För att kraftfullt kunna motarbeta negativa trender, och på organisationsnivå kunna skapa värde, måste kunskapen förmedlas till hela organisationen.



Svårigheten på denna nivå är att kunna kommunicera den kunskap som finns inom gruppen och se till att gruppens kunskap kan spridas i organisationen. Det är här vi ser vikten av att HR, genom att skapa nya nyckeltal kopplade till företagets mål och strategier, försöker kommunicera sin kunskap. Som tidigare diskuterats i analysen, nyckeltalens funktion avsnitt 4.4.1, anser vi att på denna nivå är nyckeltalens funktion främst att bevisa och argumentera för den kunskap som finns på grupp-nivån hos HR. För att bevisa och argumentera måste nyckeltalen kopplas till ekonomiska konsekvenser.

Vi anser att Teknikkonsult inte ännu riktigt har nått upp på kunskapsnivån eftersom de endast i väldigt ringa utsträckning använder sig av nyckeltal för att skapa ovan nämnda kunskap om samband och bakomliggande faktorer. Inte ens HR, för vilka det borde vara mycket intressant att använda sig av personalekonomiska nyckeltal i denna bemärkelse, tycks ha nått upp till kunskapsnivån i kunskapstrappan enligt vår tolkning. Det som visar att Teknikkonsult är på väg upp till kunskapsnivån, är deras intresse att medverka i vår studie och försöka finna nya kommunicerbara nyckeltal.

De övriga tre företagen, Datakonsult, Skandia och Celemi anser vi använder sig av nyckeltal i ovan nämnda syften. De undersöker och kartlägger de nyckeltal som används, de söker kausalitetsförhållanden mellan olika parametrar och försöker identifiera samband mellan vidtagna åtgärder och olika konsekvenser. HR i Datakonsult anser dock att de ofta måste agera som internsäljare för sina projekt i syfte att nå ut i hela organisationen.

Förståelse

Skillnaden mellan förståelse och kunskap ligger enligt vår tolkning i spridning av kunskapen. För att nå upp till förståelsesteget anser vi att den kunskap, som beskrevs i föregående avsnitt, måste kommuniceras ut i hela organisationen. Den ovan nämnda isoleringen av kunskapen måste brytas och det måste skapas en kollektiv insikt om vad nyckeltalen kommunicerar. Genom att välja ut de viktigaste nyckeltalen, och arbeta intensivt med dem, kan den tidigare isolerade och tysta kunskapen spridas och göras explicit i hela organisationen. Att lyckas med detta steg är enligt vår tolkning den avgörande faktorn för huruvida ett företag kan anses befinnas på denna nivå.

Catasús (2001) et al skriver om lärande nyckeltal, vilka vi anser vara goda exempel på vad som krävs för att uppnå förståelsenivån i vår kunskapstrappa. De är nyckeltal som är relaterade till varandra i syfte att kunna ställa diagnoser på organisationen. Utifrån diagnoser kan sedan en kollektiv insikt skapas genom förmedling och kommunikation via nyckeltal i hela organisationen.

Det är först på denna nivå som nyckeltal kan börja fylla en funktion som styrtalet. I och med en kollektiv insikt om innebörden, och vikten av, vad talen kommunicerar finns möjlighet att målinriktat styra organisationen i önskad riktning.



HR i Datakonsult har sedan länge insett vikten av att kommunicera värdet av den mänskliga resursen. Datakonsult använder sig av styrtal som skapar en kollektiv förståelse för sambandet mellan värdeskapandet och den personella resursen. När det gäller andra nyckeltal och mätningar har de på olika sätt försökt kommunicera sina budskap till såväl ledningen som den övriga organisationen. Genom fallstudier har de exempelvis räknat fram vad olika långtidssjukskrivningsfall kostar företaget och således sökt samband mellan hälsa och lönsamhet. Detta anser vi visar prov på att de är längre komna än vad Teknikkonsult är i kunskapstrappan. En anledning till att det fortfarande finns svårigheter för HR i Datakonsult kan vara att ledningens intresse för frågorna inte är tillräckligt starkt. Enligt vår tolkning befinner sig Datakonsult om inte uppe på trappsteget förståelse, så är de i alla fall på väg dit.

Vishet

Det sista steget i kunskapstrappan är vishet. För att nå dit måste företagen först och främst ha kommit upp på de tidigare stegen. Skillnaden mellan stegen förståelse och vishet menar vi ligger i en ytterligare utökad medvetenhet i hela organisationen. Nyckeltalen och styrtalen finns med löpande i styrningen och utvärderingen av organisationen. Ord som delaktighet och samarbete finns med i grundfilosofin och nyckeltal och styrtal utgör en lika väsentlig som självklar del i organisationsstrukturen. Genom talen kommuniceras tillvägagångssätt, strategier och vision.

Inom såväl Skandia som Celemi ingår personalekonomiska nyckel- och styrtal som självklara inslag i verksamheten. Människorna och deras kunskap anses vara de viktigaste och mest fundamentala resurserna som företagen förfogar över. Denna insikt, åsikt och värdering förmedlas och kommuniceras kontinuerligt. Precis som Stewart (1999) påpekar, så framhäver Celemi att människan inte kan ägas. För att människor skall kunna skapa värde måste man ta hand om dem, se till att de känner delaktighet och tillhörighet, samt borga för att de trivs och får möjlighet att utvecklas som individer. När ett företag uppnått vishetsnivån i trappan är det inte längre nödvändigt att kontinuerligt kommunicera vad den mänskliga resursen betyder för värdeskapandet. Kunskapen om detta finns inbyggt i organisationens struktur och grundläggande värderingar. Kunskapen är internaliserad i företaget enligt Nonakas (1994) resonemang i SEKI-modellen.

Vi gör tolkningen att både Skandia och Celemi har passerat stadiet förståelse och nått upp till kunskapstrappans högsta steg, vishet. Vi menar att de, med hjälp av att integrera nyckel- och styrtal i alla delar av verksamheten, har lyckats att på organisationsnivå implementera ovan nämnda värderingar. Företagen har således skapat ett organisatorisk lärande där insikten om vikten av de mänskliga resurserna i företagen är inbyggd i deras struktur och deras sätt att arbeta.

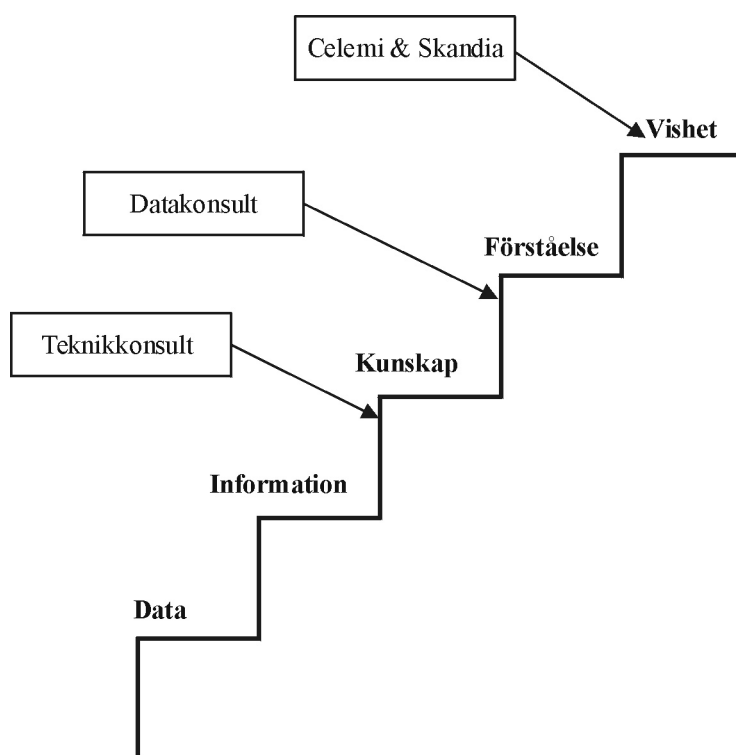
5.6.2 Sammanfattning

Personalekonomiska nyckeltal kan användas som ett gemensamt språk som kommunicerar de värden företaget vill fokusera på. Genom att organisationen kan enas kring de värden som är viktiga skapas en samsyn och en helhetsförståelse. Nyckeltalen blir ett verktyg för att skapa ett organisatoriskt lärande. Det första



steget i denna process är att någon tolkar den information som nyckeltalen bär med sig. Att endast tolka utan att vidta aktiviteter bidrar emellertid inte till något värde. Först när de bakomliggande sambanden om *varför* nyckeltalet har ett visst värde undersöks, anser vi att ett företag uppnått kunskapsnivån i vår kunskapstrappa. Ofta stannar dock denna kunskap hos en begränsad individ eller avdelning, i vår underökning någon på HR-avdelningen. För att uppnå en förståelse måste den erhållna kunskapen spridas och kommuniceras, först till alla i den egna gruppen och sedan till övriga i organisationen. När ett företag uppnått förståelsenivån börjar nyckeltalen användas som styrtalet för att styra organisationen i en viss riktning och för att göra alla uppmärksamma på vad som anses vara viktigt. När ett företag slutligen uppnår vishet är värderingar och tankesätt integrerade i styrsystemet och spridningen av kunskapen om vad som är värdeskapande och hur värdeskapandet kan ökas är internaliserad i organisationens struktur.

I figur 5.6.2 nedan, visar vi var våra fall- respektive jämförelseföretag, enligt vår tolkning, befinner sig på kunskapstrappan.



Figur 5.6.2: Företagens placering i kunskapstrappan.

6 Slutsatser

I det följande kapitlet summerar vi undersökningen och besvarar vårt syfte genom att i tur och ordning ge svar på de tre frågor vi ställde i den inledande problemdiskussionen. Därefter diskuterar vi hur vårt arbete med att ta fram egna personalekonomiska nyckeltal bidragit till våra slutsatser. Svaren på frågorna bottnar i den tidigare genomförda analysen.

6.1 Undersökningens resultat

De tre frågor som vi inledningsvis ställde i vår problemdiskussion utifrån vår tidiga förförståelse av problemområdet skall vi nu besvara nedan.

- *Hur påverkar HR:s roll möjligheten för HR att sprida och få gehör för sina budskap?*

För att HR skall vara framgångsrik i sina försök att förmedla sina budskap och skapa gehör, framförallt i ledningsgruppen, men även i resten av organisationen, måste vissa krav uppfyllas:

- HR måste arbeta strategiskt proaktivt samt ingå i ledningsgruppen för att säkerställa att HR:s intressen och åsikter beaktas kontinuerligt i den beslutsfattande ledningen.
- HR-frågor måste ingå som ett naturligt inslag på agendan vid varje ledningsmöte och vara en del i alla större förändringsprocesser i företaget.
- HR måste arbeta och agera utifrån affärsmässiga grunder och koppla sina aktiviteter till den totala verksamhetens målsättningar och strategier.
- HR måste utbildas i ett ekonomiskt tänkande för att kunna kommunicera med ledningen på ett för dem förståeligt språk. Ett mer ekonomiskt tänkande är nödvändigt för att HR ska kunna lönsamhetsrelatera sina aktiviteter och på det sättet förbättra sin argumentation vid äskandet av resurser som är nödvändiga att erhålla för att kunna driva sina projekt.

En förutsättning för detta är att HR inte isolerar sig, utan börjar samarbeta mer över avdelningsgränserna. Vi anser, med stöd av våra jämförelseföretags uppfattning, att ett utökat samarbete med bland annat ekonomifunktionen kan bidra till att HR-frågor blir mer affärsmässiga.

Ulrich (1997) menar att HR bör balansera flera olika roller som sinsemellan kan vara konkurrerande. De roller som Ulrich hänvisar till är administrativ expert, de anställdas förkämpe, förändringsagent och strategisk partner. Vår slutsats är dock, till skillnad från Ulrichs, att HR:s officiella roll istället bör komprimeras, koncentreras och avgränsas till mer specifika områden där deras kompetens kan utnyttjas på ett optimalt sätt. Vi har i denna undersökning sett bevis på att så är fallet i två av de företag som ingått i undersökningen, där den rent administrativa delen sköts av andra enheter. De frågor som HR driver måste dock integreras och prioriteras i hela verksamheten så att HR-projekt inte riskerar att drivas för sig



själva utan koppling till affärerna. I sådana fall riskerar dessa projekt att bli engångsprojekt som sedan faller i glömska. Sammanfattningsvis måste HR:s roll vara aktiv och driva HR-frågor som är direkt kopplade till företagets strategier och mål. Annars riskerar HR att endast bli ett chefsstöd, istället för att proaktivt arbeta med den viktiga uppgiften att vårda och utveckla den mänskliga resursen, till fördel för både företaget och individen. En slutlig fråga som vi måste ställa, utan att här kunna svara på den, är om det i framtiden kommer att finnas en HR-avdelning i företagen. Om företagen i likhet med Celemi lyckas internalisera kunskapen om värdet av den mänskliga resursen i organisationens struktur och tankesätt finns kanske inte behovet av en HR-avdelning. Åtminstone inte i den form som den tar sig idag.

- *På vilket sätt kan personalekonomiska nyckeltal fungera som kommunikationsverktyg mellan HR och ledning?*

Vår slutsats är att personalekonomiska nyckeltal kan fungera som ett effektivt kommunikationsverktyg mellan HR och ledning. Nyckeltalen underlättar kommunikationen genom att skapa ett språk i organisationen, som är lika lättkommunicerat för sändaren som det är lättförståeligt för mottagaren.

Vår undersökning visar att nyckeltalen kan vara ett ypperligt hjälpmedel för HR att beskriva samband och koppla övergripande och lönsamhetsrelaterade effekter till de aktiviteter man genomför. Nyckeltalen kan underlätta för HR att skapa hållbara och försvarbara argument för sina idéer och åsikter, och sålde främja den så viktiga kommunikationen med ledningen. Via verksamhets- och lönsamhetsrelaterade nyckeltal kan ledningens intresse fångas och uppmärksamhet kan riktas mot de frågor som HR propagerar och arbetar för.

Nyckeltalen underlättar för HR att kommunicera sina viktigaste och mest avgörande budskap. En slutsats är att innehållet i nyckeltalen måste bearbetas så att de kommunicerar rätt information. Det gäller att se till att rätt budskap kommuniceras för att önskad effekt skall uppnås. Vår undersökning visar att ett kontinuerligt användande av nyckeltal och styrtal i kommunikations- och ledningssyfte kan leda till att HR:s frågor och intressen blir integrerade i hela verksamheten. Vi anser att både Celemi och Skandia är två exempel på detta. Ett sådant integrerande kan leda till att organisationen genomsyras av de tankar och idéer som HR står för, vilket i sin tur leder till en förbättrad kommunikation mellan HR och ledning. Nyckeltal kan alltså spela en stor roll som kommunikationsverktyg såväl på kort som lång sikt.

- *Hur kan personalekonomiska nyckeltal leda till ett organisatoriskt lärande som ger insikt om att den mänskliga resursen är avgörande för värdeskapandet i företaget?*

Vår slutsats är att personalekonomiska nyckeltal kan bidra till ett organisatoriskt lärande genom att de ökar kommunikationen i organisationen. Nyckeltalen blir det gemensamma språk som underlättar samarbete och förståelse över avdelningsgränserna. Nyckeltalen är ett verktyg som kan användas för att styra



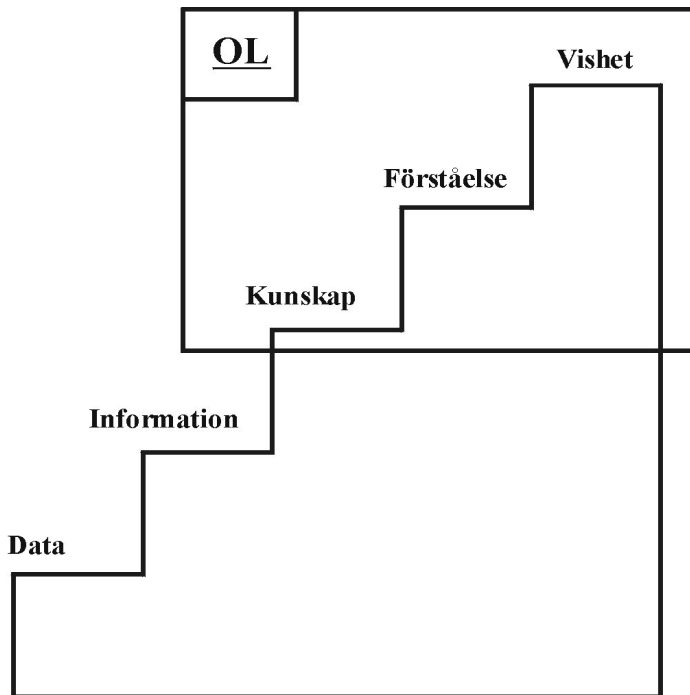
och skapa uppmärksamhet för det som anses som viktigt i organisationen. När alla talar samma språk är det möjligt att förmedla och utbyta kunskaper, vilket leder till en högre kunskapsnivå om den mänskliga resursens bidrag i organisationen.

Nyckeltalen kan också användas för att göra jämförelser såväl internt mellan avdelningar som externt mellan företag. Just möjligheten att jämföra betonas av Celemi som nyckeltalens absolut viktigaste funktion. Jämförelserna bidrar till att identifiera skillnader och likheter. Om det finns stora skillnader i talen blir det intressant att undersöka bakomliggande faktorer och därmed få en ökad förståelse för organisationens processer och aktiviteter. Det blir möjligt att vidta åtgärder för att bättre tillgodogöra sig värdet av den mänskliga resursen.

Till sist vill vi avsluta med att sammanfatta hur personalekonomiska nyckeltal kan bidra till ett organisatoriskt lärande genom att knyta diskussionen till vår kunskapstrappa, där vi anser att det organisatoriska lärandet (OL) sker på de tre översta trappstegen: kunskap, förståelse och vishet.

Genom att använda nyckeltal på rätt sätt, och att använda rätt nyckeltal, är det möjligt att avancera uppför kunskapstrappan, se figur 6.1, för att nå vishet. Ett vist företag är enligt oss ett företag som förstår värdet av människornas kunskap samt hur denna kunskap kan delas och spridas i organisationen. För att kunna tillvarata kunskapen krävs det att den mänskliga resursen vårdas och förvaltas. Personalekonomiska nyckeltal kan ge vägledning och styrning mot detta mål.

Nyckeltalen i sig representerar endast information om ett tillstånd i organisationen. Det är först när informationen tolkas och de bakomliggande sambanden analyseras som informationen blir till kunskap. Ofta stannar dock denna kunskap hos någon grupp i organisationen som sedan har svårt att kommunicera den erhållna kunskapen vidare. För att undvika det måste nyckeltalen väljas med urskiljning och vara tydligt kopplade till företagets mål och strategier. Nyckeltalen skall relateras till varandra så det är möjligt att ställa en diagnos på organisationen. Genom diagnosen är det sedan möjligt att styra organisationen i rätt riktning. För att slutligen nå det högsta steget i kunskapstrappan krävs det att de övergripande nyckeltalen som valts, blir styrta som representerar organisationens strategier och visioner. Om organisationens mål med de personalekonomiska nyckeltalen är att fokusera på människans betydelse som en värdeskapande resurs måste nyckeltalen, strategierna och visionen genomsyras av en förståelse för människornas bidrag till värdeskapandet i organisationen.



Figur 6.1: Placering av organisatoriskt lärande i kunskapstrappan.

6.2 Slutsatser från arbetet med att ta fram fallföretagens nyckeltal

Under vårt arbete med att själva konstruera ett nyckeltal för respektive fallföretag har vi fördjupat vår kunskap inom området. Framför allt har vi kommit närmare kärnan i problemformuleringen, vilket har ökat vår insikt om problemområdet. Några av de slutsatser vi dragit under arbetets gång är följande:

- Det finns ett stort intresse i företag att försöka finna samband mellan HR-aktiviteter och lönsamhet. Vi har överallt mötts av ett stort intresse för vår undersökning.
- I flera fall har vi upplevt att de som vi samarbetat med i våra fallföretag har fått en aha-upplevelse när de blivit insatta i möjligheterna och tankegången. Denna upplevelse överensstämmer med Johanson och Nilsons undersökning (1996a).
- Ett nyckeltal anses av alla vi talat med vara ett argument som är svårare att förkasta än det som försöker bevisas i ord.
- Företag som börjar arbeta med personalekonomiska samband och nyckeltal får upp ögonen för problem och samband som inte tidigare varit kända, eller åtminstone inte uttalade. Nyckeltal gör det möjligt att konkret visa på olika samband som finns i företagen.



- Om företag börjar använda sig av personalekonomiska nyckeltal vid olika beslutssituationer kommer insikten om både ekonomiska konsekvenser och individens behov öka. Vi anser att både Teknikkonsult:s och Datakonsult:s beslutssituationer är bra exempel på detta.
- Det *är* möjligt att finna och kvantifiera bakomliggande samband till olika personalrelaterade frågor. Vi anser att vårt arbete med att konstruera nyckeltal i fallföretagen är ett bevis på detta. Det som saknas i företagen är både kunskap och tid till att sätta sig in i tankesättet.

En sammanfattande slutsats som vårt arbete med nyckeltalen har bidragit till är att användning av personalekonomiska nyckeltal kan vara en katalysator för att förändra beteende och tankesätt i organisationen. Det nya tankesättet kan leda till en grundläggande förståelse för värdet av den mänskliga resursen och hur denna resurs skall vårdas för att skapa värde.

För att tankesättet skall kunna etablera sig och leva kvar i organisationen är det viktigt att ledningen når en insikt om betydelsen av dessa frågor. Det måste finnas en helhetsförståelse i organisationen och en kunskap om hur organisatoriskt lärande skapas. För att organisationen skall lyckas att förändra sitt tankesätt är det slutligen ledningen som måste driva frågorna.

Organisationen måste lära sig att lära sig (Argyris och Schön, 1978) att arbeta med helheter, där samarbete både horisontellt och vertikalt är avgörande för att uppnå ett organisatoriskt lärande och en ökad kunskap kring människors värdeskapande. Personalekonomiska kalkyler kan vara ett första steg på vägen.



7 Avslutande diskussion

I det avslutande kapitlet för vi en diskussion i vilken vi drar paralleller mellan de funderingar och tankar som dykt upp under arbetets gång och utvecklingen av vår egen kunskap. Kapitlet avslutas därefter med förslag på vidare forskning.

7.1 Diskussion

Denna undersökning har bidragit med många tankar och funderingar. Vi har också kunnat se paralleller med vårt undersökningsområde och hur vi har arbetat fram denna uppsats. Från början fanns det en stor mängd insamlad data från våra fallföretag. Viss data hade en mening medan annan data inte representerade något värde för oss just då. Efterhand som vi samlade in mer data och fick djupare förståelse kunde vi tolka vårt material och få information och slutligen en viss kunskap. De bästa tolkningarna gjordes när vi tillsammans diskuterade och ställde våra perspektiv och åsikter mot varandra.

När vi uppnått en viss kunskapsnivå förstod vi att vi behövde gå vidare i vårt sökande av kunskap för att nå en förståelse av det fenomen som vi studerade. Vi tillförde två jämförelseföretag i undersökningen som vi ansåg kunde hjälpa oss att nå förståelsen och svara på frågan varför?

Vi kan inte påstå att vi ännu nått upp till kunskapstrappans sista steg, vishet. Anledningen till att vi ännu inte kommit ända dit är troligen att vi inte hunnit smälta och bearbeta all den kunskap som vi tillgodogjort oss under uppsatsskrivandets gång. Vårt arbete med att dels från rådata och intervjuer konstruera nya nyckeltal, dels att arbeta fram presentationsmaterial som syftar till att på bästa sätt kommunicera innebörden och nyttan av nyckeltalen, har bidragit till att vi samlat på oss stora mängder tyst kunskap. Vår vilja att dela kunskapen med andra, gör det möjligt för såväl oss själva som för andra, att klättra uppåt i kunskapstrappan. Genom att kombinera, internalisera och externalisera vår nya kunskap med annan kunskap är möjligheten stor att någon slutligen når vishet.

Förhoppningsvis kan våra resultat och vår teoriutveckling leda till att andra forskare finner undersökningen intressant och finner nya vägar att utveckla våra idéer.

7.2 Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång med föreliggande uppsats har vi stött på ett flertal frågeställningar som vi anser vara intressanta och värda vidare forskning och kartläggning.

Intressant vore att under en tidsperiod om exempelvis tre till fem år följa utvecklingen av våra nyckeltal samt utvärdera den effekt användandet av dem har för organisationerna i fråga.



Det vore även intressant att genomföra en studie i syfte att kartlägga konkreta samband mellan satsningar på humankapitalet och lönsamhet. Att undersöka huruvida man kan påvisa en positiv korrelation mellan investeringar i personalrelaterade frågor och lönsamhet skulle också kunna resultera i en intressant studie.

Ytterligare ett förslag på vidare forskning är att utvärdera hur lång tid det tar för organisationer att implementera ett nytt tankesätt i hela företaget. Hur skapar man förutsättningar för att vara lyckosam i strävan att uppnå ett organisatoriskt lärande via användandet av nyckel- och styrtal?

Avslutningsvis vore det intressant att finna svar på hur ledningen i ett företag kan få snabbare och mer precis ”feedback” på hur påbörjade HR-projekt utvecklar sig. Vi anser att det inte räcker med att ledningen kommer till insikt om vad som behöver göras, ledningen måste även på ett effektivt sätt kunna styra och utvärdera löpande och påbörjade projekt. Det är enligt oss av stor vikt att man i ett tidigt skede kan visualisera värdet och det troliga utfallet av påbörjade projekt.



Käll- och litteraturförteckning

Publicerade källor

- Ackoff, R. L. (1974) *Redesigning the future – A system approach to societal problems*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Argyris, C. & Schön D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur.
- Becker, G. S. (1975) *Human Capital*. 2ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bjereld, U. & Demker, M. & Hinnfors, J. (1999) *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Boudreau, J. W. (1998) "Strategic human resource management measures: key linkages and the peoplescope model", *Human Resource Costing & Accounting*, 1998, vol 3, no 2, pp 21-40.
- Boudreau, J. W. & Ramstad P. M.(1997), "Measuring Intellectual Capital: Learning from financial history", *Human Resource Management*, 1997, vol 36, no. 3, pp 343-356.
- Brockbank W. (1999) "If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage", *Human Resource Management*, 1999, vol 38, no.4, pp 337–352.
- Catasús B, Gröjer J-E, Högberg O & Johrén A (2001), *Boken om nyckeltal*, Akademitryck AB: Edsbruk
- Christensen, R. N. (1997) "Where is HR". *Human Resource management*. Vol.36, No. 1, 1997, s.81-84.
- Davenport & Völpel (2001), "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), pp 212-221, 2001.
- Disterer, G.(2001) "Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer". Proceedings of the Hawaii *International Conference on System Sciences* (pp. 1-7). Hawaii, USA, 2001.
- Dutton J. E. & Ashford S J (1993), "Selling Issues to Top Management" *Academy of Management Review*, 1993, vol 18, no.3, pp 397–428.



- Edvinsson L., & Malone, M. S.(1998), *Intellectual Capital*, London: Judy Piatkus (Publishers) Limited, 1998.
- Edvinsson L, (2002)“*Corporate Longitude – Navigating the Knowledge Economy*”, BookHouse Publishing, Stockholm, 2002.
- Flamholtz, E. (1974) *Human Resource Accounting*, Encino California: Dickenson Publishing Company, Inc, 1974.
- Gröjer. J-E. & Johanson , U. (1996) *Human resource costing and accounting*, Stockholm: Joint Industrial Safety Council
- Gröjer, J-E. & Johanson, U. (1998) ”Current development in human resource costing and accounting: reality present - researchers absent? ”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 11, No. 4, 1998, pp 495-506.
- Hansen, Nohria och Tierney (1999), ”What is your strategy for managing knowledge?”, *Harvard Business Review*, March-April, pp 106-116.
- Hansson J. & Andersson P. E. (1999) *Intellektuellt kapital i teori och praktik*, AIT Falun AB.
- Johanson, U. (1999) ”Why the concept of human resource costing and accounting does not work: A lesson from seven Swedish cases” *Personnel Review*. Vol 28 No. 1/2, 1999, pp 91-107.
- Johanson, U. & Johrén. A (2001) *Personalekonomi idag*. Halmstad: Uppsala Publishing House AB.
- Johanson, U.& Nilson, M. (1990) ”Personalekonomiska beräkningar och beslutsfattande”. Stockholm: *Personalekonomiska institutets skriftserie* nr 90:2.
- Johanson, U.& Nilson M. (1996a) ”The usefulness of human resource costing and accounting”. *Journal of Human Resource Costing and Accounting* Vol 1, No. 1, 1996, pp 17-138.
- Johanson, U.& Nilson M. (1996b) ”Personalekonomi och organisatoriskt lärande” Stockholm: *Personalekonomiska institutets skriftserie* nr 95:1
- Johanson, U.& Mabon, H. (1999) ”The Personnel Economics Institute After Ten years: What Has Been Achieved and Where Are We Going? ”. *Journal of Human Resource Costing and Accounting* Vol 3, No. 2, 1998, pp 65-76.
- Lekvall, P.& Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM.



- Lissel A & Scholander A-M (1993) *Öppna dörrar för personalekonomi*, Stockholm: Liber-Hermods.
- Lundahl, U.& Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilson, M. (1992) Personalekonomiska beräkningar vad stimulerar, vad bromsar? Stockholm: *Personalekonomiska institutets skriftserie nr 92/1A*.
- Noanaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science* Vol. 5, No 1, February 1994.
- Normann, R (2001), *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Becklunds
- Olsson, B., Karlsson, M.& Sharma, E. (2000) "Towards a theory of implementing the balance scorecard: A study in association with the Swedish telecommunication firm Ericsson", *Journal of Human Resource Costing & Accounting* Vol. 5, No 1, spring 2000.
- Pfeffer, J. (1995) "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people". *Academy of Management Executive*, Volyme 9, No 1, 1995, s. 55-69.
- Pfeffer, J.& Sutton, R. (2001) *Att veta men inte göra. Hur man överbrygger klyftan mellan kunskap och handling*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Probst, G., Büchel, B. & Raub, S. (1998) "Knowledge as a strategic resource", i G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (ed.), *Knowing in Firms: Understanding managing, and measuring knowledge* (pp. 240-252). London: Sage.
- Purcell, J. (1995) "Corporate strategy and its links with human resource management strategy", i Storey, J. (ed.) *Human Resource management: A Critical text*, London: Routledge.
- Raskin, J. (2000) *The Human Interface*, Reading: AddisonWesley
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Smith, E. A. (2001). "The role of tacit and explicit knowledge in organisations." *Journal of Knowledge Management*, Vol 5, No 3, 2001, pp 212-221.



Snowball, D. (1979) "Human resource accounting information: a comment concerning demand characteristics", *The Accounting Review*, Vol LIV No. 1, pp. 199-204.

Stewart, T. A. (1999), *Intellektuellt kapital*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Storey, J. (1995) "Is HRM catching on?", *International Journal of Manpower*, Vol 16, No. 4, 1995, pp. 3-10.

Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tichy, N. M. F., Charles J. & Devanna, M-A. (1982) "Strategic Human Resource Management" *Sloan Management Review*. Winter, 1982, s. 47-61.

Torrington, D. (1998) "Crisis and opportunity in HRM. The challenge for the personnel function", i Sparrow, P.R, Marchington, M. (ed.) *Human Resource Management*, The New Agenda. London: Financial Times, Pitman Publishing.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School.

Wintermantel R. E. and Mattimore K. L. (1997) "In the changing world of human resources: Matching measures to mission", *Human Resource Management*, 1997, vol 36, no.3, pp 337-342.

Uppsatser/avhandlingar

Björklund, C. (2001) Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes, Doktorsavhandling, Stockholm School of Economics, EFI. The Economic Research Institute.

Syrén, S. (1998) *Human Resource Management. Det teoretiska ursprunget Harvard- och Michigankoncepten. Rapport 1*. Uppsala: Department of Sociology, Uppsala University.

Theanderson, C. (2000) *Jobbet - för lön, lust eller andra värden*, Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet.

Vik, M. (2001) *Engagemang och Styrning. Om relationen individ - organisation i preklinisk läkemedelsutveckling*. Doktorsavhandling, Ekonomiska institutionen Företagsekonomi, Linköpings universitet.



Muntliga källor

Köpenhamns Handelshögskola, CBS

- 18 april, personlig intervju och efterföljande diskussion med professor Jan Mouritsen.

Lunds Universitet

- 6 maj, personlig intervju och efterföljande diskussion med Leif Edvinsson, gästprofessor vid Lunds Universitet.
- 23 april, personlig intervju och diskussion med Kristina Eneroth, assisterande professor för Allan T Malm, professor i strategisk ledning vid Företagsekonomiska Institutionen.

Personalekonomiska institutet, PEI, vid Stockholms Universitet

- 11 april, personlig intervju och efterföljande diskussion med Mikael Holmberg, doktorand vid PEI.
- 8 maj, personlig intervju och efterföljande diskussion med Birgitta Olsson, redaktör för PEI:s tidskrift: Journal of HRCA.

Teknikkonsult AB

Ställföreträdande divisionschef

- 17 april, personligt möte.

Chef för HR

- 8 april, personligt möte, 8 maj, telefonintervju och 22 maj, videokonferens.

Medarbetare HR

- 17 april, personligt möte.

Chefscontroller

- 7 maj, telefonintervju och 22 maj, videokonferens.

Signaloperatörer

- 17 april, personlig intervju.
- 17 april, personlig intervju.
- 24 maj, personlig intervju med person som inom kort slutar hos Teknikkonsult.

Datakonsult AB

Chef för HR i Sverige

- 8 april, personligt möte och 14 maj, telefonintervju.

Medarbetare HR

- 8 april, personligt möte, 11 april, personligt möte, 7 maj, personligt möte och personlig intervju.

Medarbetare SCC administration

- 7 maj, personlig diskussion.



Teamleaders

- 17 april, personlig intervju.
- 29 april, personlig intervju.
- 7 maj, personlig intervju.

Långtidssjukskrivna konsulter

- 3 maj, personlig intervju.
- 15 maj, telefonintervju

Konsulter som meddelat att de känt av negativ stress

- 14 maj, telefonintervju.
- 15 maj, telefonintervju.

Konsulter som inte känt av negativ stress

- 13 maj, telefonintervju.

Skandia

- 17 maj, telefonintervju med Henrik Danckwardt, chef för Knowledge Management i Sverige.

Celemi

- 23 maj, telefonintervju med Margareta Barchan, tidigare VD för Celemi.

Internet

- Teknikkonsult hemsida, 5 april 2002.
- Datakonsult hemsida 9, april 2002.
- www.skandia.se, 24 april 2002.
- www.skandiafuturecenter.com, 24 april 2002.
- www.celemi.se, 24 april 2002.

Övriga källor

- Intellectual Capital – Managing and reporting, Nordic Industrial Found, October 2001.
- Nordh, Sture, ”Moder Svea – långtidssjukskriven – en rapport om ohälsan kommun för kommun”, TCO-rapport.nr 5/02, 2002-04-10.

Bilagor

Bilaga 1

Teknikkonsult AB

Fakta att undersöka kring processer och aktiviteter.

1. Identifiera strategiprocessen

- Tillväxtmål
- Hur många Signalare har man behov av
- Konsekvens på strategin om man inte hittar önskat antal Signalare
- Hur viktiga är Signalare – Kärnkompetens?

2. Identifiera rekryteringsprocessen

- Utbildningskrav
- Utbud – hur många nyutexaminerade finns det varje år? Vilka skolor?
- Från vilka andra aktörer kan man anställa Signalare (till vilka tappar man kompetens)
- Till vilka orter behöver man kompetens?
- Hur söker man?
- Hur ser rekryteringsförfarandet ut?

3. Identifiera avslutsprocessen

- Vilka slutar?
- Har de varit internrekryterade eller externt rekryterade?
- Går de till konkurrent?
- Snittanställning
- Följa John effekter...
- Vad säger ev avslutsintervjuer

4. Nyanställningsprocessen

- Hur söker man?

5. Utbildningsprocessen

- Hur sker internutbildning? År 1, år 2 etc

6. Värdeskapandeprocessen

- Vad bidrar en Signalare med? År 1, år 2 etc
- Vilka är beroende av vad en Signalare gör/bidrar med?
- Finns arbets-/rollbeskrivning
- Hur påverkas dessa ”avnämare” av att en Signalare slutar?
- Hur mycket i kronor bidrar en Signalare med i projekten?
- Beläggningsgrad?



- Vilken effekt har resursplaneringen? (dåligt värde enligt Pejling)
- Vilken effekt har verksamhetsstyrningen? (dåligt värde enligt Pejling)
- Hur ser projekten ut idag? Längd? Avslutsfrekvens? Håller man deadline? Finns tydliga kostnads/intäkts kalkyler? Kan man se Signalarnas bidrag till lönsamheten?

7. Avvecklingsprocessen

- Vad händer när en Signalare slutar?
- Ersättningsrekrytering?
- Projektförseningar?
- Förlorat Strukturkapital i form av kontakter mm
- Hur lång tid tar det normalt att ersätta förlorat kompetens?

8. Personalia/Fakta

- Antal Signalare, antal nya, antal som slutat...oms.hastighet
- genomsnittlig anst.tid – ev trend över de XX sista som slutat
- Personalkostnad/timme i snitt för hela företaget och för Signalare
- Intäkt per timme i snitt för hela företaget
- Om det verkar intressant så bryt ner detta på ort eller affärsområde
- Hur många är långtidssjukskrivna?
- Hur ser övertiderna ut?

Hur samla in fakta?:

1. Intervjuer

- Signalare
- Chef över Signalare
- Projektledare
- Fd Signalare som vi kan ringa till
- Personalansvarig/administratör
- Ledning angående strategiprocesen

2. Statistik/ekonomi

- Årsredovisning
- Kvartalsrapport 2002
- Pejling

Bilaga 2

Datakonsult AB

Frågor till sjukskrivna konsulter

1. Hur lång period innan din sjukskrivning upplevde du att du "låg på en lägre effektivitetsnivå?
2. Hur mycket "lägre" var den nivån?
3. Vilka faktor bidrog till att du gick in i en sjukskrivning?
4. Vilka faktorer skulle kunnat ha förebyggt din sjukskrivning?
5. Anser du att din arbetsgivare arbetar proaktivt med stress?
6. Uppskatta hur mycket din situation påverkade omgivningen?
7. Kontakten med närmsta chefen: Hur har den varit + eller -? Vad kunde ha varit annorlunda, förebyggande? Intern stöd?
8. Skulle mer tid tillsammans med din chef förbättra din arbetsituation?
9. Rehabiliteringsmöten: Bra eller dåliga? Började de i tid?
10. Vad tror du att framgångsfaktorer är för en arbetsgivare för att förebygga sjukskrivningar?
11. Råd till arbetsgivare?
12. Hur skulle du ha önskat att du blivit bemött:
 - *Innan du sjukskrevs?:*
 - *Under sjukskrivningen?:*
 - *Efter sjukskrivningen?:*

13. Hur ofta träffades/träffar du din närmaste chef? Vad bestod samtalen av?

<u>Telefonmöte</u>	<u>Fysiskt (team)</u>	<u>Personligt (4 ögon)</u>
.....ggr/månggr/månggr/mån
.....minuterminuterminuter
..... % arbetsrel. % arbetsrel. % arbetsrel.
..... % allm/priv % allm/priv% allm/priv

14. Känner du en debiteringspress? Är det ok att säga nej och/eller att be om hjälp?

15. Igångsättnings- kontra avslutningssamtal innan/efter varje projekt?
Existerar det? Tror du att det skulle hjälpa på något sätt?

16. Sammanfatta i matris:

Bakomliggande faktorer/beteenden	Vad av dessa faktorer kan/kunde chefen påverkat?	Resultateffekter

Efter varje bakomliggande faktor/beteende (sömnsvårighet, övertid, dålig feedback från chef etc) skall vi fråga:

- Hur påverkade det din förmåga att göra ett bra arbete?
- Kan du ge några konkreta exempel?
- Vad gjorde du själv åt detta (eget ansvar...)?
- Känner du av dessa faktorer/beteenden idag?
- Ser du dessa faktorer/beteenden hos dina medarbetare?
- Vad gör du åt det?
- Vad gör chefen?
- Vad borde chefen göra?
- Vems ansvar tycker du det är?

Bilaga 3

Intervjuguide vid intervju med HR-avdelningen i fallföretagen.

Inledning kring HR:s roll

1. Vad anser ni vara er viktigaste roll i företaget?
2. Vad är ert syfte att ta fram nya nyckeltal och ingå i projektet?

Mätningar och nyckeltal

3. Vilken betydelse lägger ni i ordet personalekonomi?
4. Vilka nyckeltal, mått, mäts kontinuerligt?
5. Vilka följs upp?
6. I vilket syfte mäter ni?
7. Vad vill ni mäta?
8. På vilket sätt tror ni att personalekonomiska kalkyler kan vara användbara?
9. Vad kännetecknar ett bra personalekonomiskt nyckeltal enligt din uppfattning.
10. Använder ni budget?
11. Vad baseras budgetbesluten på?

Kommunikation

12. Hur och till vem kommuniceras era idéer tankar?
13. Vad kommuniceras till ledningen?
14. Vad kommuniceras till EK?
15. Vilket samarbete har ni med EK?
16. Hur ofta träffas ni?
17. Vad pratar ni om?

Samarbete HR och EK

18. Tror ni att ett ökat samarbete med EK skulle kunna underlätta att ni får gehör för era idéer och krav?
19. Tror ni att ett ökat samarbete med EK skulle kunna påverka beslut i personalfrågor?
20. Anser ni att Ledningen, EK och HR talar samma språk?
21. Hur kan kommunikationen förbättras?

Kommunikation HR och ledningen

22. Hur ofta träffas HR och ledningen?
23. I vilka ärenden träffas HR och ledningen?
24. Vad krävs för att ni skall få gehör för era idéer och krav?
25. På vilket sätt kan personalekonomiska nyckeltal och styrtal påverka kommunikationen med ledningen?
26. Varför används inte personalekonomiska kalkyler i större utsträckning i företaget?



HR:s roll

27. På vilket sätt är HR delaktiga i ekonomiska beslut?
28. På vilket sätt är HR delaktiga i strategiska beslut?
29. Vilken betydelse har HR för att företaget skall kunna uppnå långsiktig lönsamhet?
30. På vilket sätt hjälper HR till med att navigera/styra mot framtida mål?
31. På vilket sätt anser du att ni arbetar proaktivt på HR-avdelningen?
32. På vilket sätt anser du att ni arbetar reaktivt på HR-avdelningen?
33. Hur har fokus på HR och personal förändrats, från ledningens sida, de sista 10 åren?

Bilaga 4

Intervjuguide vid intervju med EK-avdelningen.

Inledning kring HR:s och EK:s roll

1. Vad anser ni vara er viktigaste roll i företaget?
2. Vad anser ni är HRs viktigaste roll är i företaget?

Mätningar och nyckeltal

3. Vilken betydelse lägger ni i ordet personalekonomi?
4. Vilka nyckeltal, mått, mäts kontinuerligt med personalanknytning?
5. Vilka följs upp?
6. I vilket syfte mäter ni?
7. Vad vill ni mäta?
8. På vilket sätt tror ni att personalekonomiska kalkyler kan vara användbara?
9. Vad kännetecknar ett bra personekonomiskt nyckeltal enligt din uppfattning?
10. Använder ni budget?
11. Vad baseras budgetbesluten på?

Kommunikation

12. Hur och till vem kommuniceras era idéer tankar?
13. Vad kommuniceras till ledningen?
14. Vad kommuniceras till HR?
15. Vilket samarbete har ni med HR?
16. Hur ofta träffas ni?
17. Vad pratar ni om?

Samarbete HR och EK

18. Tror ni att ett ökat samarbete med HR skulle kunna underlätta för HR att få gehör för sina idéer och krav?
19. Tror ni att ett ökat samarbete med HR skulle kunna förändra beslut i ekonomiska och strategiska personalfrågor?
20. Anser ni att Ledningen, EK och HR talar samma språk?
21. Hur kan kommunikationen förbättras?

Kommunikation EK och ledning

22. Hur ofta träffas EK och ledningen?
23. I vilka ärenden träffas EK och ledningen?
24. Vad krävs för att ni skall få gehör för era idéer och krav?
25. På vilket sätt kan personalekonomiska nyckeltal och styrtal påverka kommunikationen med ledningen?
26. Varför används inte personalekonomiska kalkyler i större utsträckning i företaget?



HR:s roll

27. På vilket sätt är HR delaktiga i ekonomiska beslut?
28. Vilken betydelse har HR för att företaget skall kunna uppnå långsiktig lönsamhet?
29. På vilket sätt är HR delaktiga i strategiska beslut?
30. På vilket sätt hjälper HR till med att navigera/styra mot framtida mål?
31. I vilka frågor arbetar HR proaktivt respektive reaktivt enligt din uppfattning?
32. Hur har fokus på HR och personal förändrats, från ledningens sida, de sista 10 åren?



Ingress till Bilaga 5 och 6

I de följande två bilagorna återfinns de Power Point presentationer som vi gjort i samarbete med *Alignment Business and People*. Presentationerna är framtagna i syfte att fungera som presentationsmaterial av de nyckeltal som vi konstruerat för respektive fallföretag. Våra resultat och nyckeltal kommer att redovisas för ledningsgrupperna i såväl *Datakonsult* som *Teknikkonsult* i augusti 2002. Ytterligare ett syfte med dessa två bilagor är att presentera nyckeltalen på ett överskådligt och intresseväckande sätt i föreliggande uppsats.

I presentationerna framgår inte bara själva nyckeltalen utan även bakomliggande faktorer och vilka beräkningsunderlag vi har använt oss av då vi tagit fram nyckeltalen. Presentationerna ämnar skapa intresse och fungera som ett hjälpmedel för HR, i respektive fallföretag, att skapa gehör för sina frågor i ledningsgruppen. Genom dessa personalekonomiska nyckeltal underlättar vi för HR att förmedla sitt budskap till företagsledningen på ett försvarbart sätt. Via lönsamhetsanknytning till verksamheten, där faktiska siffror utgör det gemensamma språket, bringar vi legitimitet till aktiviteter som HR önskar genomföra.

Bilaga 5

Datakonsult:s Nyckeltal

Datakonsult AB

Kropp & Knopp Projektet!

„...omvandling av sjuka pengar till friska pengar...”

1 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Varför projektet Kropp & Knopp?

- Stressrelaterad ohälsa minskade vår lönsamhet under 2001 med 70 MSEK!
- Under 2002 – 2003 riskerar vi att förlora 719 MSEK om ingenting görs!!!

2 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Viktiga frågeställningar:

- Varför blir våra medarbetare långtidssjukskrivna pga negativ stress?
- Hur kan vi öka vår lönsamhet genom att undvika att medarbetare blir långtidssjukskrivna?
- Hur kan vi undvika mänskliga tragedier och visa att vi är ett företag som har visionen att vara "The employer of choice"?

3 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Antal långtidssjukskrivna

□ Oktober	92 st	2001
□ November	96 st	
□ December	92 st	
□ Januari	95 st	2002
□ Februari	94 st	
□ Mars	93 st	
□ April	89 st	

Genomsnittet sedan oktober 2001 = 93 st
Av dessa är cirka 40% sjukskrivna pga negativ stress
Ytterligare 20% har delvis negativ stress som orsak
Övriga 40% beror på andra orsaker (rygg/axelskador, migrän, etc....eller?)

4 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Medarbetarundersökningen

- Genomfördes under september 2001 och 1673 personer medverkade
- Visar att minst 25% upplever negativ stress och därmed riskerar bli långtidssjukskrivna
- 25% av antalet anställda i Sverige = ca 500 personer (inringat, vet inte varför)

Direkta stressfrågor

Fråga	Ja	Nej	Varken Ja eller Nej	Vet ej
35. Är du tillräckligt stressad som negativt påverkar ditt arbete?	25	72	43	1
36. Upplever du att dina arbetsansvarier är tillräckligt stressade som negativt påverkar deras arbete?	25	76	38	0

5 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Effekter vid långtidssjukskrivning...

	Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter
Före sjukskrivning	Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete	Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån
Under sjukskrivning	Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab. insatser	Nettoinkätsbortfall 1 år (68.7%) Debiteringsbortfall för ersättningsarbetskraft (2v) Fall 1
Efter sjukskrivning	Ev omplacering / nyinkolning	Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån Fall 2

6 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Fakta vid beräkningen!

- Genomsnittlig debiteringsgrad 68,7% (2001)
- Genomsnittligt debiteringsarvode 830 kr
- Årsarbetstimmar 1984 tim
- Personalkostnad / timme 500 kr

7 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Varje långtidssjukskrivning kostar 1,3 MSEK

	Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter
Före sjukskrivning	40,000 kr	283,000 kr
Under sjukskrivning	26,500 kr 40,500 kr 64,000 kr	537,000 kr 46,000 kr
Efter sjukskrivning	12,000 kr	283,000 kr
Total effekt	183,000 kr	1,149,000 kr

8 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Effekter vid långtidssjukskrivning... (räkneunderlag)

	Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter
Före sjukskrivning	Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete (40tim*500kr = 20,000kr) * 2 personer = 40,000 kr	Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50%/50%
Under sjukskrivning	Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab. insatser	Nettoinkätsbortfall 1 år (68.7%) Inskätsbortfall 1363 t * 830 = 1,131,000 Avgår årskostnad på 594,0 2 * 40 t * 68.7% * 830 = 46,000
Efter sjukskrivning	Nyinkolning etc 24 tim * 500kr = 12,000 kr	Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50%/50%

9 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People

Datakonsult AB

Vad kostar en långtids sjukskrivning?



10 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgung Business and People



Dat konsult AB

Före sjukskrivning – andra effekter:

- Nedsatt arbetskapacitet innan sjukskrivning är i flera fall längre än 6 månader, i vissa fall 25-50% under 2 år!
- 2 veckors felbedömning/felprioriteringar har endast bedömts till lönekostnad ej till debiteringsbortfall
- Vi har ej räknat med effekter pga ökad irritation och negativ påverkan på andra dvs oförmåga hos chefer att "hjälpa" anställda och se nya affärsmöjligheter.

11 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Under sjukskrivning – andra effekter:

- För kundarbetet:
- Sämre kundbetyg
 - Minskat förtroende / Försämrade relationer
 - Kvalitetsförsämring pga tappad tid
 - Förlorat uppdrag / mindre merförsäljning
- Internt:
- Kostnader för omprioriteringar i andra projekt
 - Merarbete / övertid för kollegor
 - Förlorad kompetens / erfarenhet
 - Ineffektivitet i organisationen

12 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Efter sjukskrivning – andra effekter:

- Vårt antagande bygger på att den som är sjukskriven i 1 år kommer tillbaka och arbetar på heltid. I flera fall återgår man till 50% tjänst under en viss tid.
- I många fall kommer man inte tillbaka överhuvudtaget (byter arbetsgivare)
- Andra slutar på företaget därför att arbetsmiljön är för jobbig
- Försämrade attraktivitet som arbetsgivare

Den totala effekten är troligtvis mycket större!!!

13 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Fakta 2001!

- Vi hade i snitt 90(70 eller 50) konsulter långtidssjukskrivna
- Vi bedömer att minst 60% av dessa beror på negativ stress.
- $90 (70 \text{ eller } 50) \text{ konsulter} * 60\% * 1,3 \text{ MSEK} = 70 \text{ MSEK}$

14 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

"Läget" under april 2002!

- Vi har idag 89 konsulter långtidssjukskrivna
- Vi bedömer att minst 60% (ev flera...) av dessa beror på negativ stress.
- Vi vet att ytterligare ca 500 medarbetare idag upplever negativ stress och är potentiella långtidssjukskrivna (25% av personalen i senaste medarbetarundersökningen)
- $89 \text{ konsulter} * 60\% * 1,3 \text{ MSEK} = 69 \text{ MSEK}$
- $500 \text{ konsulter} * 1,3 \text{ MSEK} = 650 \text{ MSEK}$
- Totalt ca 719 MSEK

15 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Vems är ansvaret... ?

- **Organisationen / Ägarna** – som ofta har ett kortsiktigt resultatfokus (kvartalsekonomi), är otydlig och har oklara beslutsvägar.
- **Chefen** – som inte är synlig för medarbetarna, fokuserar på att skapa effektivitet och är upptagen av administrativa uppgifter
- **Individen** – som inte kan säga nej, ofta högpresterande men som inte har tillräcklig självkännedom för att själv förstå vilken situation han/hon har hamnat i

16 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Citat

- "Jag var klämd mellan sälj och kundens krav, jag upplevde inte att jag kunde säga nej"
- "Nyorganisationen har för mig inneburit ett stort glapp mellan verklighet och vad vi har lovat kunderna", "Jag har hållt 3 chefer det sista året"
- "det finns bara ett fokus nu och det är sälj och leverera, sälj och..."
- "hade min chef tagit sig tid till att skaffa sig information om vad jag gör och vad jag tycker (varit mera ledare) så hade jag inte blivit sjukskriven"

17 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Citat

- "det har kommit direktiv om att cheferna ska ut och sälja och lägga mindre tid på personalvård, men det har jag struntat i..."
- "jag har mig själv att skylla för min sjukskrivning, jag trodde att jag skulle kunna hjälpa mig själv utan stöd från andra"
- "det måste finnas utrymme för oss projektledare att ha tid på kontoret för att träffa kollegor och chef"
- "Jag hade inte ett enda utvecklingsamtal med min chef ett år innan jag blev sjuk"

18 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Chefen kan påverka ALLA de bakomliggande faktorer/beteenden som uppges förekomma långtidssjukskrivning

- **Otydlig organisation / omorganisation** – med nya chefer, nya strukturer och ofta otydlighet om vad som gäller
- **Resultatpress** – ensidigt fokus på att sälja, leverera och hålla nere kostnader. Innebär nya regler om vad som gäller, minskade "sociala aktiviteter", prestationspress mm
- **Bristande stöd och support** – För lite tid finns för chefen att vara coach, att ge feedback. Reducerade HR och adm funktioner ökar kraven på cheferna och minskar antalet "stödkanaler" för medarbetarna

19 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People

Dat konsult AB

Citat

- "När jag väl pratade med min chef handlade det bara om jobb, det måste finnas utrymme för annat snack än jobb"
- "Man måste ha en god relation med sin chef. Jag önskar tätare samtal!"

20 2002-05-31 Björkeshall, Erländsson och Nordqvist i samarbete med Aaligng Business and People



Datakonsult AB Hur mår chefen... ?

En omvärld i förändring..

Medarbetare som vill bli sedda, få feedback och stöd

CHEFEN

En organisation som ofta är (generellt):

- Diffus
- Komplex
- Kravfylld
- Resursfattig
- Otrygg

Märknad/Ägare Med kortsiktigt resultatfokus (kvartalsekonomi),

24 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Enligt SKTFs undersökning anser 75% av Sveriges anställda att chefen är mycket viktig för arbetsmiljön och ohälsan

"Bättre chef kan minska ohälsan"

Enligt SKTFs undersökning anser 75% av Sveriges anställda att chefen är mycket viktig för arbetsmiljön och ohälsan. Detta gäller både män och kvinnor, samt i alla åldersgrupper. De viktigaste faktorerna som påverkar arbetsmiljön och ohälsan är enligt undersökningen: 1. Chefs beteende, 2. Arbetsbelastning, 3. Arbetsmiljöns fysiska förhållanden, 4. Arbetsmiljöns psykosociala förhållanden, 5. Arbetsmiljöns tekniska förhållanden.

25 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Chefens tid med konsulten... .

	Telefonmöte	Fysiskt möte (team möte)	Personligt möte
Person A	ca 3 ggr/månad Varav 25% var "personligt" samtal	Högst 1 gång per månad ca 1 timme och ingen tid för allmänt/privat snack	Ca 2 gånger sista halvåret varje gång ca 30 min och högst 5-6 minuter var av privat karaktär
Person B	Nästan aldrig	En gång per månad har vi teammöte ca 2 timmar med efterföljande middag	Ca en gång per månad och då ca 30 minuter varav 5-6 minuter är allmänt/privat samtal
Person C	1-2 gånger sista kvartalet och varje samtal varade i ca 15 min, allt var arbetsrelaterat	En gång per månad har vi teammöte i ca 3 timmar, ca 75% var arbetsrelaterat	Har ej haft något enskilt möte med min chef

26 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Hur synlig är chefen?

- I genomsnitt lägger varje chef 1 timme per månad på att "se" sina medarbetare
- Av denna timme är högst 50% dvs 30 minuter ett personligt samtal (övrig tid är tillsammans med andra personer i t ex team-möte)
- Av dessa 30 minuter är högst 3-5 minuter ett samtal som inte handlar om jobbet ("smalltalk")

27 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Feedback avgörande i människorken

Att få respons från chefen är det viktigaste för att undvika stress och ohälsa...

Feedback är avgörande för att undvika stress och ohälsa. Det är viktigt att chefer ger feedback till sina medarbetare. Detta kan göras genom att lyssna på medarbetarnas åsikter, ge uttryck för uppskattning och ge konstruktiv feedback. Detta hjälper till att bygga upp ett positivt arbetsmiljö och förhindrar stress och ohälsa.

28 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Den enskilt viktigaste åtgärden för att förebygga långtidssjukskrivning är att:

Varje chef bör lägga mer tid på att "se" sina medarbetare.

- Vår bedömning är att vi kan undvika 20% av all negativ stress som orsakar långtidssjukskrivning genom att fördubbla chefernas tid med sina medarbetare...
- Detta innebär att chefer ska "investera" totalt 2 timmar per konsult och månad!

29 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

ROS (Return On Smalltalk) är vårt viktigaste Nyckeltal och ger följande avkastning

ROS = 7,878 kr / timme

vilket innebär att företagets lönsamhet ökar med 7,878 kr för varje timme som chefen lägger ner på "smalltalk" med sina medarbetare!!!

Dessutom skapar vi en positivare arbetsmiljö och bygger en bättre företagskultur!

30 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Beräkningsunderlag

- Varje långtidssjukskrivning kostar 1,3 MSEK
- Kan vi arbeta proaktivt så att vi minskar den negativa stressen som orsakar långtidssjukskrivningar med 20% dvs 100 personer så sparar vi 130 MSEK
- Vad som krävs är att cheferna med personalansvar lägger ner 1 timme extra per månad i ett personligt coach-möte med all sin personal
- Detta innebär ca 16,500 timmar (100 chefer * 15 konsult * 1 timma * 11 månader)
- 130 MSEK / 16,500 timmar = 7,878 kr / timme

31 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB

Hur kan vi undvika långtidssjukskrivning?

- Vilket ansvar har chefen?
- Vilket ansvar har medarbetaren?
- Vilket ansvar har övriga organisationen?

32 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People

Datakonsult AB Vem vill vara chefn... ?

En omvärld i förändring..

Medarbetare som vill bli sedda, få feedback och stöd

CHEFEN


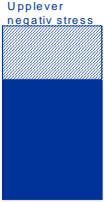
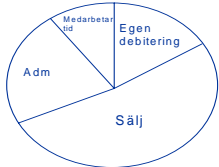
En "marshmallow" organisation vars typiska drag kännetecknas av att den är:

- Diffus
- Komplex
- Kravfylld
- Resursfattig
- Otrygg

Märknad/Ägare Med kortsiktigt resultatfokus (kvartalsekonomi),

33 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgång Business and People



<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Långtidsjukskrivna +  +  + Positiv arbetsmiljö +</p> <p><small>31 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aiguing Business and People</small></p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Vad innebär detta?</u></p> <p>Ska vi arbeta en timme till? Eller ska du ta bort en timme?</p> <p><small>32 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aiguing Business and People</small></p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Hur ser chefs vardag ut idag?</p>  <p><small>33 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aiguing Business and People</small></p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Vad mer</u> kan/vill vi göra?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Extern coaching<input type="checkbox"/> Se till att cheferna har personalansvar över färre antal medarbetare <input type="checkbox"/> Dddd...<input type="checkbox"/> Dddd...<input type="checkbox"/> Dddd... <input type="checkbox"/> (här vill vi att åhörarna själva kommer med förslag som skrivs in direkt under presentationen) <p><small>34 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aiguing Business and People</small></p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p><input type="checkbox"/> Slut!</p> <p><small>35 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aiguing Business and People</small></p>	



Bilaga 6

Teknikkonsult:s Nyckeltal

<p>Datakonsult AB</p> <p>Kropp & Knopp Projektet!</p> <p>„... omvandling av sjuka pengar till friska pengar... ”</p> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>	<p>Datakonsult AB</p> <p><i>Varför projektet Kropp & Knopp?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stressrelaterad ohälsa minskade vår lönsamhet under 2001 med 70 MSEK! • Under 2002 – 2003 riskerar vi att förlora <u>719 MSEK</u> om ingenting görs!!! <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>																											
<p>Datakonsult AB</p> <p><u>Viktiga</u> frågeställningar:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Varför blir våra medarbetare långtidssjukskrivna pga negativ stress? □ Hur kan vi öka vår lönsamhet genom att undvika att medarbetare blir långtidssjukskrivna? □ Hur kan vi undvika mänskliga tragedier och visa att vi är ett företag som har visionen att vara "The employer of choice"? <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>	<p>Datakonsult AB</p> <p><u>Antal</u> långtidssjukskrivna</p> <table border="1"> <tr> <td>□ Oktober</td> <td>92 st</td> <td>2001</td> </tr> <tr> <td>□ November</td> <td>96 st</td> <td></td> </tr> <tr> <td>□ December</td> <td>92 st</td> <td></td> </tr> <tr> <td>□ Januari</td> <td>95 st</td> <td>2002</td> </tr> <tr> <td>□ Februari</td> <td>94 st</td> <td></td> </tr> <tr> <td>□ Mars</td> <td>93 st</td> <td></td> </tr> <tr> <td>□ April</td> <td>89 st</td> <td></td> </tr> </table> <p>Genomsnittet sedan oktober 2001 = 93 st Av dessa är cirka 40% sjukskrivna pga negativ stress Ytterligare 20% har delvis negativ stress som orsak Övriga 40% beror på andra orsaker (rygg/axelskador, migrän, etc... eller?)</p> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>	□ Oktober	92 st	2001	□ November	96 st		□ December	92 st		□ Januari	95 st	2002	□ Februari	94 st		□ Mars	93 st		□ April	89 st							
□ Oktober	92 st	2001																										
□ November	96 st																											
□ December	92 st																											
□ Januari	95 st	2002																										
□ Februari	94 st																											
□ Mars	93 st																											
□ April	89 st																											
<p>Datakonsult AB</p> <p>Medarbetarundersökningen</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Genomfördes under september 2001 och 1673 personer medverkade □ Visar att minst 25% upplever negativ stress och därmed riskerar bli långtidssjukskrivna □ 25% av antalet anställda i Sverige = ca 500 personer (inringat, vet inte varför) <p>Direkta stressfrågor</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fråga</th> <th>Har aldrig</th> <th>Varken bra eller dåligt</th> <th>Bra</th> <th>Vet ej</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10. Är du friskare idag som arbetar på ett företag?</td> <td>21</td> <td>31</td> <td>45</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>11. Upplever du att dina arbetskompetenser från ditt företag som arbetar på ett företag?</td> <td>25</td> <td>16</td> <td>39</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>	Fråga	Har aldrig	Varken bra eller dåligt	Bra	Vet ej	10. Är du friskare idag som arbetar på ett företag?	21	31	45	1	11. Upplever du att dina arbetskompetenser från ditt företag som arbetar på ett företag?	25	16	39	2	<p>Datakonsult AB</p> <p><u>Effekter</u> vid långtidssjukskrivning...</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Kostnadsrelaterade effekter</th> <th>Intäktrelaterade effekter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Före sjukskrivning</td> <td>Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete</td> <td>Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån</td> </tr> <tr> <td>Under sjukskrivning</td> <td>Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab.insatser</td> <td>Nettointäktsbortfall 1 år (68.7%) Debiteringsbortfall för ersättande arbetskraft (2v) Fall 1</td> </tr> <tr> <td>Efter sjukskrivning</td> <td>Ev omplacering / nyinskojning</td> <td>Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån Fall 2</td> </tr> </tbody> </table> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>		Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter	Före sjukskrivning	Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete	Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån	Under sjukskrivning	Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab.insatser	Nettointäktsbortfall 1 år (68.7%) Debiteringsbortfall för ersättande arbetskraft (2v) Fall 1	Efter sjukskrivning	Ev omplacering / nyinskojning	Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån Fall 2
Fråga	Har aldrig	Varken bra eller dåligt	Bra	Vet ej																								
10. Är du friskare idag som arbetar på ett företag?	21	31	45	1																								
11. Upplever du att dina arbetskompetenser från ditt företag som arbetar på ett företag?	25	16	39	2																								
	Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter																										
Före sjukskrivning	Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete	Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån																										
Under sjukskrivning	Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab.insatser	Nettointäktsbortfall 1 år (68.7%) Debiteringsbortfall för ersättande arbetskraft (2v) Fall 1																										
Efter sjukskrivning	Ev omplacering / nyinskojning	Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån Fall 2																										
<p>Datakonsult AB</p> <p><u>Fakta</u> vid beräkningen!</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Genomsnittlig debiteringsgrad 68,7% (2001) □ Genomsnittligt debiteringsarvode 830 kr □ Årsarbetstimmar 1984 tim □ Personalkostnad / timme 500 kr <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>	<p>Datakonsult AB</p> <p><u>Varje</u> långtidssjukskrivning kostar 1,3 MSEK</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Kostnadsrelaterade effekter</th> <th>Intäktrelaterade effekter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Före sjukskrivning</td> <td>40,000 kr</td> <td>283,000 kr</td> </tr> <tr> <td>Under sjukskrivning</td> <td>26,500 kr 40,500 kr 64,000 kr</td> <td>537,000 kr 46,000 kr</td> </tr> <tr> <td>Efter sjukskrivning</td> <td>12,000 kr</td> <td>283,000 kr</td> </tr> <tr> <td>Total effekt</td> <td>183,000 kr</td> <td>1,149,000 kr</td> </tr> </tbody> </table> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>		Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter	Före sjukskrivning	40,000 kr	283,000 kr	Under sjukskrivning	26,500 kr 40,500 kr 64,000 kr	537,000 kr 46,000 kr	Efter sjukskrivning	12,000 kr	283,000 kr	Total effekt	183,000 kr	1,149,000 kr												
	Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter																										
Före sjukskrivning	40,000 kr	283,000 kr																										
Under sjukskrivning	26,500 kr 40,500 kr 64,000 kr	537,000 kr 46,000 kr																										
Efter sjukskrivning	12,000 kr	283,000 kr																										
Total effekt	183,000 kr	1,149,000 kr																										
<p>Datakonsult AB</p> <p>Effekter vid långtidssjukskrivning... (räkneunderlag)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Kostnadsrelaterade effekter</th> <th>Intäktrelaterade effekter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Före sjukskrivning</td> <td>Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete (40tim*500kr = 20,000kr) * 2 personer = 40,000 kr</td> <td>Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50% = 565,000</td> </tr> <tr> <td>Under sjukskrivning</td> <td>Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab.insatser</td> <td>Nettointäktsbortfall 1 år (68.7%) Intäktsbortfall 1363 tim * 830 = 1,131,000 Avgår anskaffad på 594,0 2 * 40 tim * 68,7% * 830 = 48,000</td> </tr> <tr> <td>Efter sjukskrivning</td> <td>Nyinskojning etc 24 tim * 500kr = 12,000 kr</td> <td>Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50% = 565,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>		Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter	Före sjukskrivning	Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete (40tim*500kr = 20,000kr) * 2 personer = 40,000 kr	Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50% = 565,000	Under sjukskrivning	Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab.insatser	Nettointäktsbortfall 1 år (68.7%) Intäktsbortfall 1363 tim * 830 = 1,131,000 Avgår anskaffad på 594,0 2 * 40 tim * 68,7% * 830 = 48,000	Efter sjukskrivning	Nyinskojning etc 24 tim * 500kr = 12,000 kr	Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50% = 565,000	<p>Datakonsult AB</p> <p><u>Vad kostar en</u> långtids sjukskrivning?</p> <p>2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Aigång Business and People</p>															
	Kostnadsrelaterade effekter	Intäktrelaterade effekter																										
Före sjukskrivning	Felprioriteringar / Felbedömningar = Ca 1 veckas arbete (40tim*500kr = 20,000kr) * 2 personer = 40,000 kr	Nedsatt arbetskapacitet = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50% = 565,000																										
Under sjukskrivning	Sjuklön dag 2-14 Sjuklön dag 15-90 Rehab.insatser	Nettointäktsbortfall 1 år (68.7%) Intäktsbortfall 1363 tim * 830 = 1,131,000 Avgår anskaffad på 594,0 2 * 40 tim * 68,7% * 830 = 48,000																										
Efter sjukskrivning	Nyinskojning etc 24 tim * 500kr = 12,000 kr	Debiteringsbortfall = ca 50% i 6 mån 1363 tim * 830 kr * 50% = 565,000																										



<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Före</u> sjukskrivning – andra effekter:</p> <ul style="list-style-type: none">□ Nedsatt arbetskapacitet innan sjukskrivning är i flera fall längre än 6 månader, i vissa fall 25-50% under 2 år!□ 2 veckors felbedömning/felprioriteringar har endast bedömts till lönekostnad ej till debiteringsbortfall□ Vi har ej räknat med effekter pga ökad irritation och negativ påverkan på andra dvs oförmåga hos chefer att "hjälpa" anställda och se nya affärsmöjligheter. <p>11 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Under</u> sjukskrivning – andra effekter:</p> <p>För kundarbetet:</p> <ul style="list-style-type: none">□ Sämre kundbetyg□ Minskat förtroende / Försämrade relationer□ Kvalitetsförsämring pga tappad tid□ Förlorat uppdrag / mindre merförsäljning <p>Internt:</p> <ul style="list-style-type: none">□ Kostnader för omprioriteringar i andra projekt□ Merarbete / övertid för kollegor□ Förlorad kompetens / erfarenhet□ Ineffektivitet i organisationen <p>12 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Efter</u> sjukskrivning – andra effekter:</p> <ul style="list-style-type: none">□ Vårt antagande bygger på att den som är sjukskriven i 1 år kommer tillbaka och arbetar på heltid. I flera fall återgår man till 50% tjänst under en viss tid.□ I många fall kommer man inte tillbaka överhuvudtaget (byter arbetsgivare)□ Andra slutar på företaget därför att arbetsmiljön är för jobbig□ Försämrad attraktivitet som arbetsgivare <p><u>Den totala effekten är troligtvis mycket större!!!</u></p> <p>13 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Fakta 2001!</u></p> <ul style="list-style-type: none">□ Vi hade i snitt 90(70 eller 50) konsulter långtidssjukskrivna□ Vi bedömer att minst 60% av dessa beror på negativ stress.□ 90 (70 eller 50) konsulter * 60% * 1,3 MSEK = 70 MSEK <p>14 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>"Läget" under april 2002!</u></p> <ul style="list-style-type: none">□ Vi har idag 89 konsulter långtidssjukskrivna□ Vi bedömer att minst 60% (ev flera...) av dessa beror på negativ stress.□ Vi vet att ytterligare ca 500 medarbetare idag upplever negativ stress och är potentiella långtidssjukskrivna (25% av personalen i senaste medarbetarundersökningen)□ 89 konsulter * 60% * 1,3 MSEK = 69 MSEK□ 500 konsulter * 1,3 MSEK = 650 MSEK□ Totalt ca 719 MSEK <p>15 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Vems</u> är ansvaret... ?</p> <ul style="list-style-type: none">□ <u>Organisationen</u> / Ägarna – som ofta har ett kortsiktigt resultatfokus (kvartalsekonomin), är otydlig och har oklara beslutsvägar.□ <u>Chefen</u> – som inte är synlig för medarbetarna, fokuserar på att skapa effektivitet och är upptagen av administrativa uppgifter□ <u>Individen</u> – som inte kan säga nej, ofta högpresterande men som inte har tillräcklig självkänedom för att själv förstå vilken situation han/hon har hamnat i <p>16 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Citat</p> <ul style="list-style-type: none">□ "jag var klämd mellan sälj och kundens krav, jag upplevde inte att jag kunde säga nej"□ "nyorganisationen har för mig inneburit ett stort glapp mellan verklighet och vad vi har lovat kunderna", "jag har haft 3 chefer det sista året"□ "det finns bara ett fokus nu och det är sälj och leverera, sälj och..."□ "hade min chef tagit sig tid till att skaffa sig information om vad jag gör och vad jag tycker (varit mera ledare) så hade jag inte blivit sjukskriven" <p>17 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Citat</p> <ul style="list-style-type: none">□ "det har kommit direktiv om att cheferna ska ut och sälja och lägga mindre tid på personalvård, men det har jag struntat i..."□ "jag har mig själv att skylla för min sjukskrivning, jag trodde att jag skulle kunna hjälpa mig själv utan stöd från andra"□ "det måste finnas utrymme för oss projektledare att ha tid på kontoret för att träffa kollegor och chef"□ "Jag hade inte ett enda utvecklingssamtal med min chef ett år innan jag blev sjuk" <p>18 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Chefen kan påverka</u> ALLA de bakomliggande faktorer/beteenden som uppges förekomma långtidssjukskrivning</p> <ul style="list-style-type: none">□ Otydlig organisation / omorganisation – med nya chefer, nya strukturer och ofta otydlighet om vad som gäller□ Resultatpress – ensidigt fokus på att sälja, leverera och hålla nere kostnader. Innebär nya regler om vad som gäller, minskade "sociala aktiviteter", prestationspress mm□ Bristande stöd och support – För lite tid finns för chefen att vara coach, att ge feedback. Reducerade HR och adm funktioner ökar kraven på cheferna och minskar antalet "stödkanaler" för medarbetarna <p>19 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Citat</p> <ul style="list-style-type: none">➤ "När jag väl pratade med min chef handlade det bara om jobb, det måste finnas utrymme för annat snack än jobb"➤ "Man måste ha en god relation med sin chef. Jag önskar tätare samtal!" <p>20 2002-05-31 Björkenhall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>



Dataskonsult AB Hur mår chefen... ?

21 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

"Bättre chefer kan minska ohälsan"

Enligt SKTFs undersökning anser 75% av Sveriges anställda att chefen är mycket viktig för arbetsmiljön och ohälsan

22 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

Chefens tid med konsulten....

	Telefonmöte	Fysiskt möte (team möte)	Personligt möte
Person A	ca 3 ggr/månad Varav 25% var "personligt" samtal	Högst 1 gång per månad ca 1 timme och ingen tid för allmänt/privat snack	Ca 2 gånger sista halvåret varje gång ca 30 min och högst 5-6 minuter var av privat karaktär
Person B	Nästan aldrig	En gång per månad har vi teammöte ca 2 timmar med efterföljande middag	Ca en gång per månad och då ca 30 minuter varav 5-6 minuter är allmänt/privat samtal
Person C	1-2 gånger sista kvartalet och varje samtal varade i ca 15 min, allt var arbets snack	En gång per månad har vi teammöte i ca 3 timmar, ca 75% var arbetsrelaterat	Har ej haft något enskilt möte med min chef

23 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

Hur synlig är chefen?

- I genomsnitt lägger varje chef 1 timme per månad på att "se" sina medarbetare
- Av denna timme är högst 50% dvs 30 minuter ett personligt samtal (övrig tid är tillsammans med andra personer i t ex team-möte)
- Av dessa 30 minuter är högst 3-5 minuter ett samtal som inte handlar om jobbet ("smalltalk")

24 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

Att få respons från chefen är det viktigaste för att undvika stress och ohälsa...

Feedback avgörande i människovyrd

25 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

Den enskilt viktigaste åtgärden för att förebygga långtidssjukskrivning är att:

Varje chef bör lägga mer tid på att "se" sina medarbetare.

- Vår bedömning är att vi kan undvika 20% av all negativ stress som orsakar långtidssjukskrivning genom att fördubbla chefernas tid med sina medarbetare....
- Detta innebär att chefen ska "investera" totalt 2 timmar per konsult och månad!

26 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

ROS (Return On Smalltalk) är vårt viktigaste Nyckeltal och ger följande avkastning

ROS = 7,878 kr / timme

Vilket innebär att företagets lönsamhet ökar med 7,878 kr för varje timme som chefen lägger ner på "smalltalk" med sina medarbetare!!!

Dessutom skapar vi en positivare arbetsmiljö och bygger en bättre företagskultur!

27 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

Beräkningsunderlag

- Varje långtidssjukskrivning kostar 1,3 MSEK
- Kan vi arbeta proaktivt så att vi minskar den negativa stressen som orsakar långtidssjukskrivningar med 20% dvs 100 personer så sparar vi 130 MSEK
- Vad som krävs är att cheferna med personalansvar lägger ner 1 timme extra per månad i ett personligt coach-möte med all sin personal
- Detta innebär ca 16,500 timmar (100 chefer * 15 konsult * 1 timmar * 11 månader)
- 130 MSEK / 16,500 timmar = 7,878 kr / timme

28 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB

Hur kan vi undvika långtidssjukskrivning?

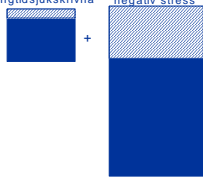
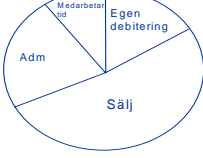
- Vilket ansvar har chefen?
- Vilket ansvar har medarbetaren?
- Vilket ansvar har övriga organisationen?

29 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People

Dataskonsult AB Vem vill vara chefer... ?

30 2002-05-31 Björkeshall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgising Business and People



<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Långtidsjukskrivna +  + Positiv arbetsmiljö +</p> <p>Upplever negativ stress</p> <p>31 2002-05-31 Björkehall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Vad innebär detta?</u></p> <p>Ska vi arbeta en timme till? Eller ska du ta bort en timme?</p> <p>32 2002-05-31 Björkehall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p>Hur ser chefs vardag ut idag?</p>  <p>33 2002-05-31 Björkehall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	<h3>Datakonsult AB</h3> <p><u>Vad mer kan/vill vi göra?</u></p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Extern coaching<input type="checkbox"/> Se till att cheferna har personalansvar över färre antal medarbetare<input type="checkbox"/> Dddd...<input type="checkbox"/> Dddd...<input type="checkbox"/> Dddd...<input type="checkbox"/> (här vill vi att åhörarna själva kommer med förslag som skrivs in direkt under presentationen) <p>34 2002-05-31 Björkehall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>
<h3>Datakonsult AB</h3> <p><input type="checkbox"/> <u>Slut!</u></p> <p>35 2002-05-31 Björkehall, Erlandsson och Nordqvist i samarbete med Allgöing Business and People</p>	