

LÄNKEN MELLAN PERSONALNYCKELTAL OCH HR-STRATEGIER

Ett viktigt verktyg i arbetsprocessen

THE LINK BETWEEN PERSONNEL KEY FIGURES AND HR-STRATEGIES

An important tool in the work process

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2020

Christoffer Dacke
Robin Staberg

Handledare: Tony Pehrson
Examinator: Henrik Linderoth


Länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier

- Ett viktigt verktyg i arbetsprocessen

Examensrapport inlämnad av Christoffer Dacke och Robin Staberg till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2020-05-17

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 

Signerat: 

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla de respondenter som tagit sig tid under rådande omständigheter att på något sätt ha ställt upp på en intervju. Det är tack vare er som den här studien kunde genomföras. Vi vill tacka vår handledare Tony Pehrson som visat stort engagemang och varit en stor stöttning genom hela studien. Utan din ovärderliga feedback hade vi aldrig kommit framåt. Vi vill även tacka vår examinator Henrik Linderöth som kritiskt har sett över vårt arbete och lämnat värdefulla synpunkter på vårt arbete. Vi vill tacka kurskamrater som agerat bollplank för idéer och som har gett konstruktiv kritik vid seminarietillfällen. Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner som har stöttat oss genom hela arbetet. Ni är alla helt fantastiska.

Christoffer Dacke & Robin Staberg

2020-05-17

Sammanfattning

HR och personalfrågor är två ämnen som växt sig starkare de senaste åren och diskuteras än idag hur organisationer kan få ut det bästa ur sina mänskliga resurser och även organisationen i enlighet med organisationens strategier. Centralt i arbetet kring personalnyckeltal och strategier finns HR som både aktör och rådgivare. Studien utgick från att det finns en länk mellan personalnyckeltal och HR-strategier som HR arbetar med, då tidigare studier och empirin hade bekräftat länken. Men förklaringen om vad som finns i länken och hur det fungerar är det som saknades i tidigare studier, vilket blev studiens syfte att fylla.

För att studien skulle kunna behandla det empiriska material som samlats in så användes en teoretisk referensram innehållande nyckeltal, Strategisk Human Resource Management, kommunikation och organisatoriskt lärande. Vi valde ett kvalitativt tillvägagångssätt då studien ämnade förstå ett fenomen. De olika respondenterna som deltog jobbar med personalnyckeltal och HR-frågor i privat och offentlig sektor.

Den insamlade empirin ställdes sedan mot den teoretiska referensramen i analysen för diskussion, som i sin tur ledde fram till ett slutresultat. Under analysen upptäcktes likheter mellan tidigare studier och empirin, där det fanns en länk mellan personalnyckeltal och HR-strategier. Dock sågs empirin som drivande i frågan om hur länken ser ut och hur den användes. Studiens slutsats grundades i det empiriska materialet, styrkt av den teoretiska referensramen som ger grund till de påståenden som togs upp i empirin. Vilket resulterade i skapandet av en modell för att förklara länkens innehåll och hur den används.

Nyckelord: Personalnyckeltal, SHRM, Kommunikation, Organisatoriskt lärande.

Abstract

HR and personnel management are two topics that have grown stronger in recent years and are still debating how organizations can get the most out of their human resources and also the organization in accordance with the organization's strategies. At the heart of the work with personnel key figures and strategies is HR as both an actor and a consultant. The study was based on the assumption that there is a link between personnel key figures and HR strategies that HR is working on, as previous studies and empirical evidence have confirmed the link. But the explanation of what is in the link and how it works is what is missing in previous studies, which the purpose of the study is meant to fill.

In order for the study to process the empirical material collected, a theoretical frame of reference was used containing key figures, Strategic Human Resource Management, communication, and organizational learning. We chose a qualitative approach as the study aimed to understand a phenomenon. The various respondents who participated worked with staff key figures and HR issues in the private and public sectors on a daily basis. The collected empiricism was then compared to the theoretical frame of reference in the analysis for discussion, which in turn led to a final result. During the analysis similarities between previous studies and the empiricism was discovered, where there was a link between personnel key figures and HR strategies. However, empiricism was seen as driving the question of how the link presents itself and how it is used. The study's conclusion was based on the empirical material, supported by the theoretical frame of reference which provided the basis for the claims that were raised in the empirical data. Which resulted in the creation of a model to explain the content of the link and how it's used.

Keywords: Key Performance Indicators, SHRM, Communication, Organizational learning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund.....	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställning.....	5
1.5 Disposition och avgränsningar.....	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Nyckeltal.....	7
2.2 Strategisk Human resource management (SHRM).....	9
2.3 Kommunikation	10
2.4 Organisatoriskt Lärande.....	12
2.5 Sammankoppling av teoretiska begrepp	14
3. Metodavsnitt	16
3.1 Metodval.....	16
3.2 Intervjuer.....	17
3.3 Urval	18
3.4 Kvalitet	18
3.5 Etik	19
4. Empiri.....	20
4.1 Respondentbeskrivning	20
4.2 Personalnyckeltal.....	21
4.2.1 Mål med personalnyckeltal	22
4.2.2 Personalnyckeltal kontra finansiella nyckeltal	25
4.3 HR-Strategier	26
4.3.1 Är personalnyckeltal till hjälp vid framtagning av HR-strategi.....	27
4.4 Kommunikation	29

4.5 Organisationslärande	33
4.6 Problematik.....	36
4.7 Sammanfattning.....	38
5. Analys	41
5.1.1 Nyckeltal	41
5.1.2 SHRM	44
5.1.3 Kommunikation	45
5.1.4 Organisationslärande.....	48
5.2 Länkanalys	53
6. Slutsats.....	58
<i>Praktiskt bidrag</i>	59
<i>Teoretiskt bidrag</i>	60
<i>Vidare forskning och kritik till studien</i>	60
7. Referenser	61
8. Bilagor	66
8.1 Bilaga 1 - Individuella reflektioner.....	66
8.2 Bilaga 2 – Intervjuguide.....	70
8.3 Bilaga 3 – Modeller	72

1. Inledning

Inledningen avser att introducera läsaren till det forskningsområde som behandlas i studien. Här får läsaren en insyn i bakgrunden till arbetet och vad som ligger till grund för den frågeställning som studien kommer att behandla. Vidare kommer exempel av personalnyckeltal diskuteras för att ge en tydligare bild över hur de används, samt att Strategisk HRM diskuteras i studien.

I dagens organisatoriska samhälle anses det idag vara standard att styrelser och ledningar redovisar sina visioner, mål, planer och strategier. Oftast presenteras detta i regelbundna rapporter som till exempel kvartalsrapporter, årsrapporter och bokslut som är lagbundna eller olika typer av hållbarhetsrapporter. Organisatoriska mål och strategier brukar oftast förenklas i dessa rapporter till ett mer överskådligt och begripligt måtvärde - nyckeltal. Enligt Catasús *et al.* (2008) är nyckeltal en form av sammanfattade numeriska värden som syftar att beskriva förhållanden, oavsett om de är sanna eller osanna. Inom Human Resources arbetsprocesser finns både finansiella nyckeltal och personalnyckeltal. Finansiella nyckeltal riktar sig mot hårda värden som lönsamhet per anställd eller produktivitet. Personalnyckeltalen visar mjuka värden som personalomsättning, jämställdhet eller sjukskrivningar. Dessa nyckeltal kan antingen visa intressenter hur organisationen mår eller vara till grund till chefers beslutsunderlag. Men vad är det som bestämmer vilka nyckeltal som ska presenteras? Finns det en arbetsprocess inom organisationer som kan påvisa hur mål och strategier omvandlas till ett eller flera nyckeltal som kan presenteras såväl internt som externt? Kan man se dessa arbetsprocesser som olika typer av länkar mellan strategier och nyckeltal och vilket kommer egentligen först - strategier eller nyckeltal? Bini, Simoni, Dainelli och Giunta (2018) förklarar hur en integrerad kommunikation med hjälp av nyckeltal kan identifiera specifika och relevanta strategier. Vilket har fått oss som författare att fundera på vad som är länken mellan nyckeltal och HR-strategier. Olsson och Anderssons (2018) skriver i sin studie: "*Studiens resultat visar på att HR-chefer använder och arbetar med personalnyckeltal i många olika*

syften, vilket visar att personalnyckeltal kan hjälpa till att utveckla HR-funktionen på många sätt". Citatet visar att nyckeltal kan hjälpa HR-chefer att utföra sitt arbete och ta beslut utifrån strategier. Följande citat ger en idé om hur länken mellan nyckeltal och HR-strategier skulle kunna se ut:

En visualiserad färdplan skulle hjälpa ledningen att prioritera de olika strategiska stegen som behöver göras baserat på de komplicerade kausala förhållandena som visas bland nyckeltalen - Wu, 2012

Jag skulle säga att dom är en viktig del, det är ju det som är faktan, datan bakom att vidta åtgärder och, både analysera och vidta åtgärder för att utveckla organisationen till att vara så välmående och då framgångsrik som möjligt. - Respondent 4

Med dessa citat kommer studien gå vidare genom att undersöka och utforska den länken som finns mellan nyckeltal och HR-strategier.

1.1 Problembakgrund

För att få ut information eller data om personella resurser i organisationer kan det ske en form av mätning, denna mätning presenteras sedan i form av personalnyckeltal. I fortsättningen av arbetet kommer dessa personalnyckeltal att benämnas som *nyckeltal* (ej att förväxla med finansiella nyckeltal). Moynihan och Pandey (2010) menar att se om organisationer lider av prestationsunderskott gällande till exempel kvalitet, kostnad, flexibilitet eller arbetsmiljö kan detta motbevisas genom mätning av ansträngningar, prestationer och resultat i olika organisationsaktiviteter. De största reformerna inom de senaste årtiondena är att kraven på att mäta och spåra strategiska mål, prestationer och bedrifter. Nyckeltalen ger även en överblick i hur nära organisationerna är att nå sina satta strategimål eller om organisationerna har överträffat målen. Mätvärden och nyckeltal skapar en form av ramverk som avslöjar och visar hur olika resurskapital används för att skapa en värdeskapande process (Bini *et al.* 2018). Genom värdeskapande processer skapas även konkurrensfördelar, Khilji och Wang (2007) förklarar hur chefers största oro har varit

att uppnå konkurrensfördelar, men med hjälp av HR-avdelningen skulle arbetet kunna bli enklare. Huselid (1995) berättar om fler rapporter där användandet av Human resource management (HRM) har visat sig effektivt, med lägre personalomsättning, högre produktivitet och förbättrat ekonomiskt resultat för företagen. Författaren förklarar även hur HRM har haft svårt att bevisa sin legitimitet i företaget, men har blivit allt mer accepterat som en konkurrensfördel som organisationen bör använda sig av. Enligt Kavanagh, Thite och Johnson (2012) samt Saha och Gregar (2012) handlar HRM om hanteringen av mänskliga resurser, såsom utbildning, rekrytering, arbetsmiljö, lärande och personalhantering. Ur det har strategisk HRM vuxit fram för att närma sig organisationsmålen mer strategiskt. Strategisk HRM är en viktig del i organisationens val av strategier, vilket också är en central del av beslutsprocessen. Enligt Pisano, Rieple och Pironti (2017) är HRM en komplicerad och viktig resurs inuti organisationen som måste hanteras i nära relation till strategier för att skapa konkurrensfördelar. Harvard Business School Press (2006) menar att när HR-strategier utvecklas måste mätvärden inkluderas, då en kontinuerlig respons sker för att kunna korrigera och förbättra strategin. Studien kommer att lägga större vikt vid Strategisk HRM och kommer framöver att förkorta det som SHRM.

Studien kommer innefatta nyckeltal i arbetet då det visas i tidigare studier att nyckeltalen har en påverkan på organisationers strategier och därmed påverkar det även val av HR-strategier. Trots att litteraturen som finns om SHRM och nyckeltal är uppdelad finns det länkar som påvisar ett samband och en inverkan på varandra som gör att det finns en möjlighet att forska mer om dess funktioner tillsammans. Som tidigare beskrivet i bakgrunden är forskningen tvådelad, dock visar citaten i inledningen en koppling som väcker ett intresse för studien. Även citatet från Olsson och Andersson (2018) ses som en möjlighet för den här studien att undersöka hur organisationernas målsättning nås genom att förklara länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier.

1.2 Problemdiskussion

Weiss och Finn (2005) förklarar att HR-chefer och organisationsledare verkligen tror på att personalnyckeltal är viktiga, men att de idag ses som kommunikationsverktyg mer än

att de hjälper till att driva strategier. Författarna menar att i framtiden kommer personalnyckeltal vara strategidrivande och kommer behöva ligga i linje med affärsstrategin för att anpassa sig till de organisationsresultat som efterfrågas. Bland annat menar även Miller och Gordon (2014) att kommunikationen är en väsentlig del av strategiprocessen. Kommunikation fyller en roll för att flytta information mellan sändare och mottagare. Inom en organisation är dessa medarbetare, chefer och övriga intressenter. Dock kan problem uppstå i kommunikationsprocessen. Det kan ske ett informationsöverflöd då viktig och relevant information försvinner bland all data som presenteras. Skulle däremot viktiga kommunikationskanaler saknas riskeras det att skapas blockader i kommunikationen, då chefer och medarbetare riskerar att inte få information. Strategier och nyckeltal kommunicerar vad som behöver uppnås, hur det ska uppnås och med vilka medel. Kommunikation kan därför ses som en sammanbindande väg mellan HR-strategier och nyckeltal.

Diverse mätningar sker då organisationer söker efter framgångsfaktorer. För att en styrelse ska kunna sätta mål, måste dessa framgångsfaktorer synliggöras. Miller och Gordon (2014) ser alltså ett samband mellan framgångsfaktorer och att rapportera nyckeltal, eftersom organisationer vill veta vart de är just nu men samtidigt försöka förutspå vart de ska i framtiden. I både nutid och framtid behövs det olika former av mätning (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2008). Enligt Johanson och Johrén (2007) är det upp till varje organisation att ställa sig frågorna; Vad är viktigt att lyfta fram för oss? och vilka är våra kritiska framgångsfaktorer när det gäller personal? Författarna förklarar om sjukfrånvaron inte är viktig bör den informationen tonas ned, men om hälsostatus är avgörande för verksamhetens framgång bör hälsostatus lyftas fram i verksamhetens nyckeltal. Gabčanová (2012) förklarar hur styrelser måste se till organisationers aspekter som marknadsposition, visioner och den finansiella situationen. För att bygga en stabil bas till nyckeltal krävs en strategikarta som förstår de konsekvenser som kan bildas mellan SHRM och organisationsmål. Styrelser och chefer inom alla branscher har ett stort antal nyckeltal att välja mellan. Enligt Wu (2012) kan en visualiserad färdplan hjälpa ledningen att prioritera de olika strategiska stegen som behöver göras baserat på de komplicerade kausala förhållandena som visas bland nyckeltalen. I litteraturen finns många exempel på hur bra nyckeltal är på att leda och styra organisationen mot målsättningar, men kan nyckeltal vara icke-effektiva eller rent av opålitliga? Catasús *et al.* (2008) förklarar om en organisation kan hitta samband mellan olika nyckeltal, har dessa självklart bistått med skapande av lära

inom organisationen. Men detta kan även vara riskabelt då samband sällan är giltiga för all framtid. Sambanden är sällan helt linjära med organisationens mål samt att det är riskabelt att låta nyckeltal ligga till grund för organisatoriska beslut. Då nyckeltal kan generera lärande är det naturligt att HR ska delta inom det området. Ett organisatoriskt lärande genom HR-strategier kan skapa nya mål att mäta genom nyckeltal. Alternativet är tvärtom, att organisationer lär från uppmätta mål och formar nya HR-strategier för att kunna uppnå högre framgång eller lönsamhet. Organisatorisk lära binder då samman HR-strategier och nyckeltal.

Vår problemdiskussion visar på komplexiteten som finns i att se en länk mellan nyckeltal och HR-strategier. Utifrån litteraturen presenteras fakta om hur lösningar skulle kunna implementeras, men det finns kritik mot perspektiv och teorier gällande användandet av nyckeltal som grund till organisatoriskt strategiska beslut. Mot bakgrund av denna kritik går det ifrågasätta hur litteraturen står sig mot praktiken genom att samla in empirisk fakta genom intervjuer.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att utreda och beskriva länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. Genom att beskriva och förklara länkens samband kan medvetenheten kring fenomenet öka, för att ge beslutsfattare större möjligheter att hantera organisationens resurser.

1.4 Frågeställning

Syftet leder till frågan: *På vilket sätt kan en koppling mellan personalnyckeltal och HR-strategier ha betydelse för att underlätta en organisations arbetsprocesser?*

Underliggande frågeställning: *Hur kan länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier illustreras för att öka medvetenheten kring fenomenet?*

1.5 Disposition och avgränsningar

Studien kommer vara kvalitativ med analyser av texter och intervjuer. Fokus kommer ligga på hur HR-cheferna arbetar med länken mellan HR-strategier och nyckeltal. Avgränsningar har gjorts i den mån att inga beräkningar eller benchmarking/jämförelse av nyckeltal kommer förekomma mellan företag eller organisationer. Arbetet kommer inte fokusera på hur medarbetare eller övriga intressenter ser på nyckeltal eller strategier.

2. Teoretisk referensram

I kapitlet kommer vi att ge en djupare förklaring kring Nyckeltal, Strategisk Human Resource Management, kommunikation och lärande, då läsaren ska få en större förståelse kring de områden som studien kommer behandla.

2.1 Nyckeltal

Kanavagh *et al.* (2012) menar att analyser med hjälp av mätvärden används inom olika områden i organisationen som till exempel jämförelser, analyser, operationella experiment och arbetskrafts modellering. Bhatti, Awan, och Razaq (2014) förklarar att mätningarna används för att utvärdera och kontrollera den övergripande affärsverksamheten samt att mäta och jämföra olika organisationer inom industrin, divisioner, avdelningar, grupper och individer. Prestationsmätningar används av organisationer för att säkerställa att de går i rätt riktning och når organisationsmål. Catasús *et al.* (2008) förklarar nyckeltal som sammanfattade numeriska värden som syftar till att beskriva förhållanden, oavsett om de är verkliga eller överkliga, sanna eller osanna. Nyckeltal är förenklingar av de förhållanden som måttet är satt att beskriva. Även fast nyckeltal kanske inte alltid speglar verkligheten är dock nyckeltal en form av förankringspunkt att hämta och samla information om. Även Johanson och Johrén (2007) föreslår att det är bättre att ha personalnyckeltal som inte är exakta som kan vägleda oss inför ett beslut, än att inte ha några personalnyckeltal alls. Catasús *et al.* (2018) går ännu djupare i förklaringen och menar att tal som skapar känslor och reaktioner är nyckeltal. Till exempel menar författarna att tal som får mottagarna att bli nyfikna, glada, nöjda, besvikna, ledsna eller arga, är nyckeltal. Bhatti *et al.* (2014) förklarar att prestationsindikatorer kan definieras i fysiska värden som används för att mäta, jämföra och hantera organisationens prestanda. Prestationsindikatorer kan vara kvalitet, kostnad, finansiellt, flexibilitet, produktion, medarbetarnöjdhet, kundnöjdhet, säkerhet, arbetsmiljö och lärande.

Catasús *et al.* (2018) förklarar att sett till stora organisationer med flera tusen anställda påverkar inte enskilda individer specifika nyckeltal som till exempel personalomsättning eller sjukskrivning. Här menar författarna att nyckeltal används som ett verktyg för att styra personal och verksamhet, snarare än att visa legitimitet som i en mindre organisation. Inom stora organisationer finns även möjligheten att jämföra nyckeltal mellan avdelningar. Genom dessa jämförelser av nyckeltal lyfts generellt bara de nyckeltal som visar på bra eller bästa prestation, då organisationer oftast inte vill visa sina dåliga sidor utåt. Johanson och Johrén (2007) lyfter även fram,

“om organisationer ska jobba med personalnyckeltal bör de ställa sig frågan, tror vi att nivån på ett nyckeltal kan samvariera med nivån på andra nyckeltal? Tror vi att en större friskvårdssatsning innebär lägre sjukfrånvaro? Tror vi att ökad utbildningsinvestering påverkar personalomsättningen? Tror vi att en mer blandad könsfördelning ökar effektiviteten?”

Öberg (2017) menar att det kan finnas problematik med nyckeltal, men att om nyckeltal används på rätt sätt är de en grundpelare inom verksamhetsstyrning. Bini *et al.* (2018) förklarar att affärsmodeller identifierar olika indikatorer som står i linje med de strategiska målen. Genom att sätta in nyckeltal mellan affärsmodeller och strategiska objekt går det att mäta en värdeskapande process. Mätvärden och nyckeltal skapar en form av ramverk som avslöjar och visar hur olika resurskapital används för att skapa en värdeskapande process. Från utfallen av mätvärden och nyckeltal sker en integrerad kommunikation, där strategin definierar målen och affärsmodellen visar hur materiella och immateriella resurser används för att nå målen. Gabčanová (2012) förklarar att det finns ett problem med att hitta rätt koppling mellan relevanta nyckeltal och organisationens HR-vision. Nyckeltal fungerar som en spegel mot organisations prestation. Författaren anser att huvudmålet för alla organisationer borde vara att arbeta fram ett HR-protokoll med mätbara och synbara nyckeltal för att förenkla arbetet att uppnå målen för att förverkliga HR-visionen.

2.2 Strategisk Human resource management (SHRM)

Den traditionella personalhanteringen började med Weberism, Taylorism och scientific management, sedan dess har det skett stora utvecklingar inom området. Från traditionell personalhantering, till HRM, vidare till SHRM (Syed & Kramar, 2017).

Wood och Kipszál-Vitai (2017) beskriver att på 90-talet skedde en utveckling i strategisk personalhantering, där fokus låg på att försöka anpassa anställda till bredare organisationsmål. Med andra ord fokuserade Strategisk HRM på resultaten och vägen mot att optimera organisationens prestationer och därmed dess framgång. Anställda sågs inte enbart som anställda utan som potentiella värdeskapare om det låg i linje med organisationsstrukturen. SHRM är alltså baserad på antaganden att interna resurser förser basen för att uppnå konkurrensfördelar. SHRM skapades och utvecklades ur HRM för att skapa en mer produktiv arbetsmiljö baserat på relationen mellan organisationen och medarbetaren (Darwish, 2009). Ulrich (1997) nämner även att Strategisk HRM länkar samman organisationsstrategier med HRs agerande genom att definiera de kritiska kapaciteter som krävs för att en organisation ska lyckas. Även Miller och Gordon (2014) menar att trots att definitioner varierar, finns det en konsensus av att SHRM fokuserar på att länka HRM med organisatorisk strategi. Vogelsang (2013) förklarar att den fina linjen som finns mellan HRM och SHRM, ser den första som operativ och den andra som strategisk. Författarna förklarar att hantera personalförmåner är operativt, medan att designa och implementera en belöningskompensation för det beteende som behövs för att möta kundens behov, är strategiskt. Stone (2011) förklarar att när HRs arbete med mål, policys och planer är integrerad med organisationens strategiska affärsmål blir HR en affärspartner som ökar organisationens konkurrenskraft, genom att hjälpa till att uppnå strategiska mål och tillväxten hos de anställda. Utan HRs strävan efter att uppnå effektivitet i linje med organisations- och strategiska mål, skriver författaren att HR då står kvar i utövandet av vanlig HRM. Som exempel skriver författaren att en organisation som har som mål att maximera sina intäkter kan behöva hjälp av SHRM för att ta fram ett sätt att minska arbetskraftskostnaderna. Författaren understryker i sina förklaringar kring HRM och SHRM att den vanliga HR-funktionen, såsom rekrytering, utbildning och utveckling inte försvinner för att organisationen väljer att använda sig utav SHRM. HR-funktionen finns fortfarande med i arbetet, men fokuset skiftar till att arbetet ska ske strategiskt i linje med organisationens strategiska mål. Arbetet kommer enligt författaren att ske mer

proaktivt med SHRM till skillnad från HRM där den sker reaktivt. Vidare förklarar Stone (2011) att analyser av HR-funktionen kan identifiera styrkor och svagheter som kan visa vad som gynnar HR och vad som hindrar för att uppnå de strategiska målen. Författaren nämner att exempel på det kan vara kvantitet och kvalitet hos organisationens mänskliga resurser, vilket skulle kunna mätas med hjälp av personalnyckeltal.

2.3 Kommunikation

Även fast SHRM är brett utforskat har kommunikation, som nyckelområde inom SHRM, blivit försummat. Ändå är kommunikation en väsentlig del av strategiproessen (Miller & Gordon, 2014). Författarna fyller på med att det finns en klar roll för kommunikation i den strategiska länken mellan organisationsstrategi och HR-strategi, en roll som har en påverkan på hur organisationer presenterar sina nyckeltal. Kommunikationens roll är viktig för att kunna samla, överföra och påvisa den information som chefer behöver för att ta organisatoriska beslut. Informationen kommuniceras oftast genom interna system till medarbetare eller externa rapporter till intressenter. Utan intern kommunikation kan inte chefer och medarbetare förstå vad som pågår i övriga delar av organisationen. Utan extern kommunikation kan inte investerare, samhället eller övriga intressenter veta om organisationen fortskrider etiskt. Beardsley (2001) menar att kommunikation är en process där information hanteras för ett ändamål. Författaren förklarar att det inte kan finnas någon kommunikation om inte informationen formas till något som kommer att påverka beteenden. García-Carbonell, Martín-Alcázar, och Sánchez-Gardey (2016) definierar organisationell kommunikation som en process där information rörande policys, procedurer, finans och kunder är presenterade. Detta koncept menar att kommunikation är en operativ process, men många undersökningar definierar kommunikation som ett strategiskt verktyg som låter chefer skapa och hantera beslut som ska meddelas till den övriga organisationen.

Myers och Sadaghiani (2010) menar även att ökad kommunikation och kunskap är tätt anslutet med ökat ansvar. Miller och Gordon (2014) menar att det finns ett behov av att kommunicera organisationens strategiska riktning. En av de centrala rollerna av strategiskt HR är att kommunicera ut organisationens vision, kultur och mål. HR måste se till att chefer

har rätt kommunikationsfärdigheter vid medarbetarsamtal, jämförelser, utveckling och support. Bretz och Judge (1994) argumenterar att när kvaliteten på chefers kommunikation är hög, chefers intentioner är tydliga och när organisationens policys är klara för medarbetare skapas en starkare relation mellan chefer och medarbetare. Ett av HRs fokus kan ligga på att förbättra de unika attityder och beteenden som en medarbetare besitter för att bättre implementera en organisations strategiska mål. Författaren menar att tydlig kommunikation hjälper medarbetarna att förstå organisationsbeslut och vad som förväntas av dem. När chefer sänder meddelanden till medarbetarna med klar, tillräcklig och konsistent information har medarbetarna en bättre insikt i organisationens policys, inkluderat de som relaterar till HR. García-Carbonell *et al.* (2016) menar att det är viktigt att undersöka HR-chefers syn på hur starkt HR-system de har för att kunna utvärdera hur väl kommunikationsprocessen fungerar. Om så är fallet så bekräftar det att kommunikation genererar ett starkare HR-system och därav skapar en större förståelse och acceptans hos medarbetare gällande riktlinjer för beteende och attityder.

García-Carbonell *et al.* (2016) menar att kräva ett specifikt beteende från medarbetare är lättare om organisationen kan klargöra genom ordentlig kommunikation vad som förväntas av medarbetare för att kunna utveckla en affärsstrategi samt medarbetarens roll i att implementera strategin som en organisationell process. Därför är kommunikationsstrategier relevanta för att informationsflödet ska gå mellan hierarkiska nivåer. Här behövs en kommunikationsprocess med olika informationskanaler för att undvika informationsöverflöd och blockader. Myers och Sadaghiani (2010) menar också att kommunikation och informationsteknologi kan användas för att förbättra organisationsprestationer och maximera produktivitet. Kavanagh *et al.* (2012) menar att HR-funktionen i organisationer kan skapa en konkurrensfördel genom att skapa aktuell och korrekt information om medarbetarna. Informationen sprids sedan snabbt via interna kanaler som till exempel medarbetarportaler och mail. Genom större användning av teknologi som kommunikationskanaler skapas det större strategiska kopplingar till HR-funktionens möjligheter till att sätta måtvärden.

Bini *et al.* (2010) menar att en integrerad kommunikation med hjälp av nyckeltal kan även identifiera specifika och relevanta strategier som organisationen borde fokusera på. Nedåtgående kommunikation skriver García-Carbonell *et al.* (2016) försäkras att medarbetare är involverade i den strategiska planeringsprocessen. Uppåtgående och botten-upp kommunikation genererar en ordentlig kanal för att dela idéer, känslor eller behov. Lateral och diagonal kommunikationsflöden komplementerar den traditionella upp-och-ner flödet. Gondal och Shabbaz (2012) skriver följande att många chefer kräver att kommunikation måste gå genom en kommandokedja i hierarkin istället för att gå genom funktions-team, då dessa team gärna vill kontrollera och påverka alla beslut som görs i toppen för att spridas nedåt i kedjan. Författarna menar att kommunikation ger organisationsfördelar genom att samla ihop medarbetare då kommunikation flödar både uppåt och nedåt i organisationen. Detta uppmuntras på individnivå för bättre prestationsresultat. Författarna argumenterar för att intern kommunikation och HR borde vara nyckelaktiviteter för bättre organisationsprestationer, där HR-praktiken måste vara länkad med organisationens strategi för att förbättra den interna kommunikationen. Intern kommunikation förbättrar oftast villkoren för att individer ska vara nöjda med deras profession och som organisationen som helhet. HR-avdelningen i en organisation är ansvariga för att ta fram väsentliga mål och måste därför ta fram riktlinjer och supporta medarbetare för att få bättre organisationella resultat.

2.4 Organisatoriskt Lärande

Kavanagh *et al.* (2012) menar att organisationer som använder sig av HR-analyser, nyckeltal och andra mätvärden i sina analysfunktioner utvecklar en experimentell påverkan för att testa nya HR-aktiviteter, program och processer. Här skapas en positiv konsekvens då organisationer utvecklar nya metoder att arbeta utefter och ett organisatoriskt lärande skapas. Levitt och March (1988) förklarar att organisatoriskt lärande från erfarenheter är bra för att kunna ge perspektiv när en organisatorisk förändring beskrivs och att lärande definieras som en process snarare än ett resultat. Jiménez-Jiménez och Sanz-Valle (2011) fyller på med att organisationslärande är en process där organisationen utvecklar ny kunskap och insikter från medarbetarnas erfarenheter och har potential att influera beteenden och förbättra organisationens förmåga. Prahalad och Hamel (1990) förklarar att kärnkompetensen utvecklas från kollektivt lärande inom en organisation, speciellt

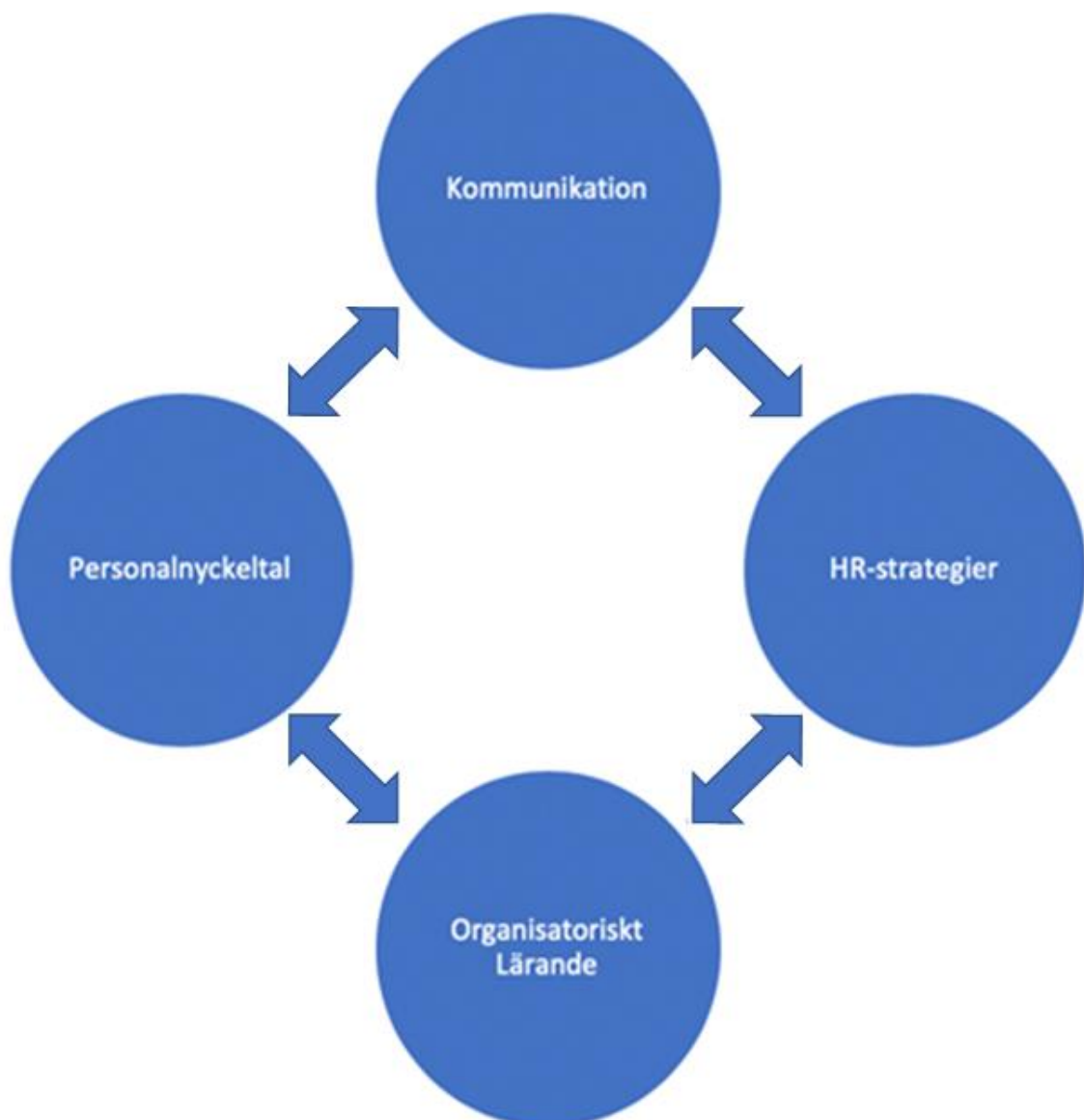
genom att kunna koordinera mellan olika kompetenser och teknik. Jiménez-Jiménez och Sanz-Valle (2011) nämner även att lärande organisationer är oftast mer flexibla och snabbare att svara på nya utmaningar jämfört med konkurrenter. Santos-Vijande, López-Sánchez och Trespalacios (2012) skriver att lärande organisationer fångar relevant information samt framtida trender oavsett när och hur de dyker upp.

Då den globala konkurrensen, utvecklingen inom teknologi och diversifieringen bland konsumenterna har ökat, så har behovet att vara flexibla och anpassningsbara blivit viktigt för organisationer (Dodgson, 1993; Tsang, 1997). Organisationer som besitter en strategisk flexibilitet kan förutse framtida förändringar om kundpreferenser, konkurrenters planer, teknisk evolution och ekonomiska riktningar (Santos-Vijande *et al.* 2012). Därav har organisationer insett vikten av lärande och kunskap som nyckeldelar för att hantera dessa händelser. Det är en något som författarna tar upp som en central del, lärande är lärande organisationer (e.g . Senge 1990; Nevis *et al.*, 1997, Pedler *et al.*, 1997).

Santos-Vijande *et al.* (2012) visar i resultaten av sin studie att organisationslärande har en förmåga inom organisationen att skapa konkurrensstrategi och bidrar med bättre förståelse i organisationslärandets roll av strategisk implementation. Enligt Zheng, Yang, och McLean (2010) finns en avgörande roll mellan hur organisationer hanterar kunskap, struktur, strategi och effektivitet. Sett till struktur, strategi och effektivitet skriver Bretz och Judge (1994) att ett organisations-designat HR-system ska reflektera både organisationsstrategi och den organisationella omgivningen, då organisationer tar beslut för att styra och hantera sina anställda. Dessa system överför information om organisationen till medarbetarna. Argote (2011) skriver att ny teknik har potential att påverka mer positivt på organisationslärande, än föregående generationer av system. Nya system tillhandahåller kommunikationsförmågor som är utrustade för att överföra kunskap via media.

2.5 Sammankoppling av teoretiska begrepp

De centrala begreppen inom den teoretiska referensramen är SHRM - där strategierna skapas, nyckeltal, kommunikation och organisationslärande. Begreppen fungerar som fristående delar som kan illustreras på följande sätt:



Figur 1. Utgångspunkten för analys av länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. Skapad av studiens författare.

Pilarna visar ett flöde där arbetsprocesser kan gå stegvis åt vardera håll, beroende på vilken del av processen som chefer arbetar på. Kommunikation och organisatoriskt lärande fungerar som två vägar mellan nyckeltal och HR-strategier. Dessa vägar illustrerar vad länken innebär och hur den kan utnyttjas av chefer som utformar HR-strategier och som sätter nyckeltal. Idén är att dessa områden är stora nog att innefatta delar som är avgörande för hur länken används som aktiv process inom organisationer. Kommunikation bär information för beslutsplaner om HR-strategier och data gällande nyckeltal som presenteras. Organisationslära innefattar vad organisationer har lärt sig av tidigare uppmätt data som presenteras i form av nyckeltal och hur organisationer kan lära sig för framtida HR-strategier. Genom att visa en illustration av en grundtanke för sammankopplingen av de teoretiska begreppen, blir det mer tydligt att skapa en utgångspunkt vid analysen.

3. Metodavsnitt

Metodavsnittet introducerar läsaren till de metoder som har använts för att genomföra studien. Vidare förklaras även hur processen kring urval och datainsamling har gått till, samt vad som har legat till grund i valen kring förberedelserna för analysen. Slutligen förklaras de etiska och kritiska aspekter som finns kring studien.

3.1 Metodval

I frågeställning finns ett problem med begränsad information i vetenskapliga artiklar och litteratur kring länken, vilket gör det till ett gap som behöver fyllas. Studien kommer fylla gapet med empiri som samlas med hjälp av intervjuer för att binda ihop litteratur och tidigare forskning. Då studien kommer att fokusera på att undersöka och utforska länken mellan nyckeltal och HR-strategier, och undvika mätningar och korrelationer, menar Ghauri och Grønhaug (2005) att det gör studien kvalitativ. Vi har valt att genomföra studien via textanalys och intervjuer för att få bästa möjliga fylla ut de områden som saknas i litteraturen. Objektet i studien är länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier, vilket kommer studeras ur ett objektiva synsätt istället för en beteende studie.

För att tillvägagångssättet ska bli korrekt för att bygga upp en förståelse för länken, kommer studien ta en abduktiv ansats för att kunna bygga svaret utifrån både litteraturen och det empiriska materialet. Enligt Svensson (2015) är en abduktiv metod en systematisk kombination av olika delar i forskningsprocessen som innefattar teori, empiri och metod. Enligt Alvesson och Sköldbäck (2008) värvas empiri och teori i den abduktiva ansatsen. Genom intervjuer med HR-medarbetare i ledande befattningar, vilket innebär chefer och konsulter, kommer empirin färgas av olika teman som kommer behandlas i analysen. Olsson och Sörensen (2007) förklarar hur dessa teman framkommer av specifika kontexter, som till exempel specifika miljöer, omständigheter eller tidpunkter. Författarna förklarar även att olika teman behövs då resultat som framkommer grundar sig i ett stort antal teman.

Eftersom intervjufrågorna innehåller olika teman så framkommer naturliga diskussioner om hur HR-strategier och nyckeltal uppstår hos HR-medarbetare, vilket kommer bidra till ett diskuterat resultat. Den abduktiva ansatsen kommer användas för att behandla och analysera tidigare studier och empirin. Då studiens syfte handlar om att förstå hur länken används vill vi som författare även kunna förstå varför organisationerna gör de olika valen gällande personalnyckeltal och HR-strategier.

3.2 Intervjuer

För att skapa ett empiriskt resultat där respondenterna har kunna diskutera fritt för att sedan kunna analyseras, kommer intervjufrågorna vara tolkningsbara och öppna för respondenterna att diskutera. Därav kommer intervjuerna som sker att vara uppbyggda på ett semistrukturerat sätt. För att genomföra en semistrukturerad intervju menar Alvehus (2013) att respondenten ska ha möjlighet att påverka intervjuens innehåll, men den centrala delen i intervjun är ämnet som diskuteras. Författaren menar att förutbestämda svar kan undvikas genom att låta frågan besvaras med en diskussion, samt att den som intervjuar behöver vara lyhörd och uppmärksam på de svar respondenten ger för att kunna ställa följdfrågor. Både Alvehus (2013) samt Bryman och Bell (2017) skriver att med hjälp av en semistrukturerad intervjuteknik kommer resultatet av den information som erhålls ge en djupare syn inom forskningsområdet, då intervjun får röra sig och gå i olika riktningar där intervjupersonens kunskap delas med på ett sätt som respondenten anser är relevant och viktigt för frågan.

Under intervjuerna kommer två ljudupptagningskällor användas för att säkerställa att materialet inte försvinner på grund av några tekniska problem. Alvehus (2013) menar på att det kan finnas både för och nackdelar om inspelning eller anteckningar är det som resulterar i den bästa kvalitén på intervjun. I vissa fall kan respondenten känna sig obekvämt att dennes åsikter och upplevelser spelas in och kan därför vara försiktig eller fokusera på ljudupptagningskällan, vilket kan resultera i annorlunda svar. Men Alvehus (2013) säger även att det kan vara en trygghet för vissa respondenter att det som sägs spelas in då denne kommer att uppfattas ord för ord. Samtidigt säger författaren att det kan vara svårt att anteckna i den fart som konversationen hålls i och därför kan material försvinna och enbart det intervjuaren hör hamnar på papper.

3.3 Urval

Då studien aktivt kommer söka sig till personer som arbetar med den forskningsfråga som har ställts, kommer urvalet att baseras utifrån ett målstyrt urval för att få så bra respons som möjligt från relevanta respondenter. Det är som Bryman och Bell (2017) förespråkar gällande kvalitativ forskning och urval, att det fokuserar ofta på ett målstyrt urval. Anledningen till detta är för att urvalet utgörs ifrån målet med forskningen så att respondenter väljs baserat på kriterier som möjliggör att besvara forskningsfrågan. Målet med urvalet av respondenter är att få ta del av HR-chefernas uppfattning och arbete inom vårt forskningsområde. Eftersom studien avgränsas runt HR-chefer på högre positioner finns risken att svaren upprepas av flera respondenter. Men eftersom studien är kvalitativ kommer inte svaren att jämföras, fokus kommer rikta sig mot den information som studien kan behandla gällande forskningsfrågan.

Målet är att kunna utföra 10 intervjuer med högt uppsatta HR-chefer och HR-medarbetare för att uppnå den mättnad som behövs för att kunna besvara vår forskningsfråga. Trots att Bryman och Bell (2017) har tagit upp exempel där det anses att ett urval måste bestå av minst 20 intervjuer för att den ska publiceras, lyfter författarna att en lämplig urvalsstorlek kan vara irrelevant att eftersträva om kriteriet för studien är mättnad. Även fast målet för studien är att uppnå 10 intervjuer, kommer det argumenteras för den mättnad som studien har fått av de intervjuer som har utförts.

3.4 Kvalitet

För att uppnå en bra kvalitet utgår studien från Bryman och Bell (2013) diskussion om reliabilitet och validitet. Gällande reliabilitet och validitet kommer innehållet behandlas och beskrivas på ett sätt som gör att slutsatsen kommer ge en tydligare förståelse över den forskningsfråga vi har valt att undersöka. Detta har gjort genom att ge respondenterna anonymitet och empirin har hämtats från respondenter som är utbildade inom personalarbete och har minst 5 års erfarenhet inom HR-arbete. Empirin som presenteras i studien speglar respondenternas professionella tankar och idéer, och inte deras personliga åsikter. Detta har skapats genom att intervjuerna har hållit en neutral ton med öppna frågor

som respondenterna har diskuterat med deras organisationers arbetsprocesser som utgångspunkter. Författarna till studien har ej ställt några ledande frågor i intervjuerna för att försöka leda respondenterna åt ett visst svar. För att minska feltolkningar och personliga vinklingar har analyserna av intervjuerna genomförts av båda författarna till studien. För att kunna säkerställa kvalitén och validiteten i arbetet menar Graziano och Raulin (2013) att främmande teman mot det som undersöks minskar validiteten i forskningen. Därav har studien förhållit sig till de fyra delar som den teoretiska referensramen utgör.

Ett annat sätt att diskutera kvalitén i forskningsarbetet enligt Alvehus (2013) är att ställa reliabilitet och validitet mot varandra. Reliabilitet avser pålitligheten i forskningsresultatet, medan validitet ser till huruvida studien har undersökt det som var menat att undersökas. Gällande kvaliteten förklarar Alvehus (2013) att vikten av kvaliteten, i en kvalitativ studie, handlar om att se till forskningsresultatets praktiska användbarhet. Studiens avsikt är att kunna förmedla ett lärande och en förståelse om länken då vi som författare anser att frågeställningen ligger rätt i tiden.

För att säkerställa kvalitén på frågorna som ställs, har frågorna genomgått en kontroll av handledare. Handledare har även kontrollerat att de etiska delarna av intervjufrågorna har uppfyllts.

3.5 Etik

Olsson och Sörensen (2007) menar att det är grundläggande inom forskningsetik att forskning bara får godkännas om det kan utföras med respekt för respondenterna. Bryman och Bell (2011) fortsätter med att forskare måste ta rimliga försiktighetsåtgärder för att försäkra att respondenterna ej skadas eller blir negativt drabbade av att ställa upp i intervjun. Skada i detta fall skulle kunna innebära stress, negativ effekt på karriär eller påverkan på deltagarnas självkänsla. Författarna menar att det är omöjligt för forskarna att veta på förhand vilka frågor som anses vara känsliga, då alla respondenter uppfattar frågor på olika sätt. Därför ska intervjuerna behandlas med individuell respekt där respondenterna har möjlighet att avböja frågor eller avbryta intervjun. Intervjufrågorna kan sättas i aspekt på hur respondenterna diskuterar och arbetar fram arbetsprocesser och kan därför spegla deras tankegångar i chefsroller. Det är inte menat att frågorna ska spegla deras tankar som privatpersoner.

4. Empiri

Empiriska kapitlet avser att sammanställa den data som samlats genom intervjuer. Inledningsvis finns en kort beskrivning av respondenter. Kapitlet kommer fånga de olika områden som respondenterna har svarat och redogöra för de resultat som är mest relevanta för att besvara studiens frågeställning.

4.1 Respondentbeskrivning

Sju stycken respondenter har ställt upp på intervjuer för att diskutera frågeställningen. Av de sju respondenterna arbetar fem inom privata organisationer, en som privatkonsult och en inom den offentliga sektorn. De fem privata organisationerna innefattar olika delar av tillverkningsindustrin, livsmedelsbranschen och konsultbranschen. Respondenten som arbetar som konsult genom ett eget företag arbetar just nu på uppdrag i ledande roll inom en privat organisation. En arbetar inom kommunal verksamhet. Respondenterna har mellan fem till tjugo års erfarenhet av HR-arbete, vilket gör att studien har blivit mer tillförlitlig. Respondenternas bakgrund innan de började arbeta inom HR skiljer sig något. Vissa är utbildade genom olika personal-administrationsprogram, vissa är skolade genom ekonomiska utbildningar och vissa respondenter har varit verksamma inom försvaret. Organisationsstorleken skiljer sig även här, då respondenterna varierar i vilken HR-roll de har. De som arbetar som HR-konsulter var på tidsbestämda uppdrag för att lösa specifika HR-relaterade uppgifter och hade inget omfattande personalansvar. Övriga var HR-chefer för mellan 2500 till 14 000 anställda i olika delar av sina organisationer.

Benämning	Sektor	HR-roll	HR-erfarenhet
Respondent 1	Privat sektor	HR-chef	ca 18 år
Respondent 2	Privat sektor	Personaldirektör	ca 20 år
Respondent 3	Privat sektor	HR-chef	ca 12 år
Respondent 4	Privat sektor	Privat HR-konsult	ca 14 år
Respondent 5	Privat sektor	HR-konsult	ca 5 år
Respondent 6	Offentlig sektor	HR-Controller	ca 15 år
Respondent 7	Privat sektor	HR-direktör	ca 10 år

Figur 2.. Beskrivning av respondenter.

4.2 Personalnyckeltal

Övergripande är det stor skillnad mellan respondenternas inställning till hur djupt de ville gå gällande nyckeltal. När frågan ställdes vilka personalnyckeltal organisationen använder i dagsläget fanns det flertalet svar och respondent 2 svarade:

“Det är en ganska bred fråga det där faktiskt. Och vi använder väl egentligen olika nyckeltal på olika nivåer. Men alltså, vi tittar ju självklart på hur många medarbetare vi

har, hur många tjänstemän vi har, hur många kollektivanställda vi har. Vi följer vilken typ av sjukskrivning. [...] Vi följer självklart också olika typer utbildning, utbildningsnivåer och certifieringsnivåer. [...] Jag har säkert glömt något men det finns så otroligt mycket nyckeltal.”

Även respondent 3 ansåg att det fanns fler personalnyckeltal att prata om än de som togs upp: *“Sen så är det lite olika, ah, liksom kopplat till vissa projekt och sådär så kanske man djupdyker i andra nyckeltal”*. Respondent 7 svarar att nyckeltalen kan bero på vad organisationer har för ambitioner: *“Vi kommer ju behöva liksom andra typer av nyckeltal framöver som, egentligen, som vi jobbar på just nu och det handlar ju om att hitta temperaturmätare på hur folk mår och hur folk trivs och hur väl man pratar om oss som arbetsgivare och hur man kan rekommendera oss som arbetsgivare det är ju väldigt viktigt för oss så klart”*.

Respondent 1, 2 och 3 förklarade att det finns fler nyckeltal än de som togs upp under intervjun, men att de som diskuterades är de traditionella nyckeltalen, vilket är de nyckeltal som alla respondenter diskuterade. Några av de nyckeltal som alla respondenter diskuterade är personalomsättning, sjukfrånvaro, säkerhet, headcount, Start/Exit och anställningar på kritiska positioner inom tjänstemän. Men något som alla respondenter är överens om är att personalomsättning, säkerhet och sjukfrånvaro är viktiga och centrala nyckeltal. Respondent 6 svarar: *“Sjukfrånvaron är ett centralt nyckeltal som vi följer både på politisk nivå, facknivå och ledningsnivå”*.

4.2.1 Mål med personalnyckeltal

När respondenterna har fått frågan vad målet med personalnyckeltal är förklaras det i olika former. Respondent 4 svarar rent generellt med en förklaring att i grund och botten vill organisationen uppnå framgång och ha välmående, vilket underlättar om organisationen tittar på nyckeltal: *“Jo men målet är ju i grund och botten att man vill ha välmående och framgångsrika organisationer, och då är det ju viktigt att man identifierar dom nyckeltalen som är allra viktigast att ha”*. Respondent 7 svarar att det handlar om att kunna se hela

bilden av verksamhet och kompetens: *“Det gör vi egentligen i alla dom här bolagen och då får vi liksom en bild av hur ser utvecklingen av våran samlade kompetens ut”*. Respondent 3 svarar att personalnyckeltal kan hjälpa organisationen att agera där det behövs. Respondenten förklarar att personalnyckeltal kan gå i trender och därför fokuserar organisationen på olika nyckeltal beroende på vilka trender som syns på marknaden för tillfället: *“Ja, alltså framförallt så tittar vi ju på trender och liksom om det är några avvikelser. Så att vi behöver ta actions kopplat till att ligga på bra nivåer”*. Att ta actions och beslut är även något som Respondent 6 instämmer med: *“vi använder dem väldigt mycket för att kunna fatta beslut i insatser [...] för att kunna förbättra vår verksamhet helt enkelt”*.

Enligt vissa respondenter kan målet med användningen av nyckeltal vara att använda dessa som verktyg. Respondent 2 förklarar att nyckeltal fungerar som ett verktyg för organisationen att samla in information de behöver: *“Ja, ett som självklart är superviktigt det är till exempel hälsa och säkerhet. Då rapporterar vi ju både incidenter och faktiskt olyckor. Men framför allt så vill vi ju rapportera hur många incidenter vi har och vad vi gör med dem. Så att färre människor ska skada sig i framtiden. Vi har ju satt en nollvision, självklart. Men genom att arbeta med incident-rapporteringen så minskar vi ju att det faktiskt sker olyckor”*. Även för respondent 7 kan nyckeltal ge svar på hur goda arbetsvillkoren är inom hälsa och säkerhet: *“Hur vi kan jobba förebyggande med eftersom vi har en stor del produktion så det är ju väldigt viktigt för oss att människor inte skadar sig och vi kan hitta lösningar för det”*. För Respondent 6 kan ett mål vara att ge en större trygghet genom en säker anställning till medarbetarna: *“Vi tittar ju på hur mycket timvikarier gör. Det kan ju vara intressant för vi vill ju ge våra anställda trygga anställningar och då vill vi ju minska timvikarierna”*. Respondent 5 fyller på med att det finns två sätt att ha mål med nyckeltal: *“Ett annat mål kan vara att faktiskt hitta en väg att strategiskt jobba med nyckeltalen”*. Det andra sättet säger respondent 5 handlar mer om lönsamhet och förbättringar:

“Det ena är att man vill förbättra sig, att man ska jobba med ständiga förbättringar. [...] Men istället hela tiden vill höja liksom lägsta nivån på något sätt eller fortsätta och ta

*reda på vad är det som skapar den goda arbetsplatsen, vad är det som skapar lönsamhet
[...] Det finns ju ganska mycket bevis på att är det glada friska och nöjda och
hälsosamma medarbetare skapar lönsamhet.”*

Alla respondenter anser att det finns mål med personalnyckeltal, men att olika nyckeltal har olika mål kopplade till sig. Angående varför specifika nyckeltal som till exempel personalomsättning används svarar respondent 2: *“Vi följer upp om vi har en hög personalomsättning, om det är mycket folk som slutar, varför de gör det osv. Så att vi jobbar ju med det hela tiden”*. Även respondent 3 använder nyckeltalet för att söka anledningar till förändring med svaret: *“Personalomsättning - att försöka förstå vad det är som ligger i det och vad är det som triggat det och är det rimligt och rätt eller behöver vi åta-vidta åtgärder”*. Enligt respondent 5 finns ett ekonomiskt perspektiv till varför de använder sig av personalomsättning: *“För oss själva så är det ett viktigt nyckeltal för att vi, det kostar otroligt mycket pengar att tappa den kompetensen som vi investerar i varje person”*. Respondent 6 lyfter dock ett annat perspektiv, ser personalomsättningen som ett mått på hur attraktiv arbetsgivare de är: *“Den följer vi ju mycket för att se hur våra medarbetare trivs hos oss. Om vi är en så attraktiv arbetsgivare som vi vill vara”*.

Vissa nyckeltal, som budgetuppföljningar, visar på nyckeltal av både personella och finansiella drag. Respondent 2: *“Och då är ju personalkostnaderna att vi följer hur många vi har [...] det där är ju superviktigt för att vi ska kunna klara av våra leveransmål och våra så att säga “targets” för att leverera lönsamhet egentligen då”*. Här menar respondent 1 att HR-funktionen kan samarbeta med den finansiella-funktionen för att tillsammans nå högre organisationella lönsamhetsmål än vad som nåtts tidigare: *“Jag skulle påstå att medan jag har ju jobbat här då har HR som dels som funktion och som faktiskt bärare, eller liksom profession, tillsammans med finansorganisationen vuxit sig starkare, så skulle jag säga”*.

4.2.2 Personalnyckeltal kontra finansiella nyckeltal

En intressant diskussion uppstod på frågan om respondenterna ansåg att personalnyckeltal tas på samma allvar som finansiella nyckeltal av organisationernas styrelser. Här ansåg tre av sju att personalnyckeltalen tas på samma allvar. Respondent 1 svarar *“Det här blir finansiella. [...] Det är ju den kostnaden som är relaterad till personalen. [...] Den är först på vartenda ledningsgruppsmöte, så yes sir”*. Respondent 4 arbetar nu som HR-konsult men har själv suttit i styrelser, har en mer objektiv syn på frågan och svarar: *“Ja, jag tror att det har blivit, eller ändå för mig har varit en viktig del för ledningen att dom är intresserade utav att se hur ligger vi till med personalomsättningen. [...] Och det är också någonting som man som ledning tar ansvar för, att man har det här systematiska arbetsmiljöarbetet och att det fungerar riktigt bra”*. Respondent 2 instämmer till de tidigare respondenternas svar på frågan, men menar att det finns andra aspekter till frågan:

“Ja, det tycker jag. Fast det är inte dom som marknaden efterfrågar på det sättet utan, alltså aktieägarna och börserna de efterfrågar de ekonomiska nyckeltalen i första hand. Men såklart för min chef, eller högsta HR i vår organisation så är det ju jätteviktigt med de här nyckeltalen. Och även för vår ledning och vår styrelse.”

Dessa respondenter är eniga om att deras styrelser och ledningar tar personalnyckeltalen på samma allvar som de finansiella, men att det kan finnas andra intressenter som inte efterfrågar personalnyckeltalens relevans på samma sätt som ledningen gör. Hos respondent 6 finns en försiktig positivism om att ett samarbete mellan HR och ekonomi håller på att växa fram: *“Jag känner att mer och mer att vi får det här utrymmet och det allra bästa är att jobba tillsammans med ekonomi, det är något vi försöker lyfta och utveckla det samarbetet med ekonomi. Och att till exempel en HR och en ekonom går tillsammans till en nämnd eller en ledningsgrupp och pratar om nyckeltal”*. Även hos respondent 7 finns en försiktig positivism till förändring: *“Hos oss har ju det varit en utvecklingsresa där finansiella tal har varit fokus, man har vart hardcore-resultaträkning, vi är börsnoterade så det är klart att hur mycket pengar levererar vi varje kvartal har vart fokus. [...] Det finns en stor medveten och ett stort fokus på hur viktigt det är och även den nya koncernchefen nu sätter HR väldigt högt på agendan och driver dom här frågorna och*

ser kopplingen väldigt tydligt liksom kring att jobba med ledarskap, medarbetarskap, jobba med att man jobbar tillsammans är ett väldigt starkt ledord för oss”.

Resterande respondenter ser inte samma positiva inställning gällande frågan och menar att det finns en bit kvar att jobba med för att personalnyckeltal ska tas på samma allvar som finansiella nyckeltal. Respondent 5 som arbetar med att stötta företag som kunder förklarar att personalnyckeltalen påverkas av arbetsmarknaden och att det kan ställas krav på arbetsgivarna. Men i frågan säger respondent 5: *“Svaret är nej. Men jag tycker att det går åt rätt håll”*. Respondent 3 är inne på samma spår som respondent 5, men svarar med en mer självkritisk bild:

“Nej, det skulle jag inte säga. Vi diskuterade det på ett HR-ledningsmöte att vårt mål är att personalsiffrorna ska vara lika relevanta och intressanta som de finansiella. Det skulle vi vilja komma, men vi har en väg att gå kan man säga. Men det skulle vi vilja.”

4.3 HR-Strategier

I diskussionerna kring vem som tar fram HR-strategierna och hur de tas fram förklarar respondent 4 en viktig sak: *“Det som har hänt senaste åren främst, både med Metoo och generellt, handlar om att det är faktiskt sån kompetensbrist så att man behöver ha en HR-strategi för att hitta rätt personer till sin verksamhet”*. Respondent 7 menar att en HR-strategi tas fram genom att bolla med alla avdelningar, inte bara HR: *“Ja, jag har ju lite HR kollegor runt om som jag bollar saker med och får lite input totalt ifrån. Och sen så bollar jag även väldigt mycket med chefer, kanske mer än med HR många gånger, att det handlar om det här affärsnära liksom att vi ska gå utifrån vad marknaden efterfrågar”*. Följande svarar fyra av sju respondenter att det finns en central ledningsgrupp för HR som tar fram en generell och övergripande HR-strategi som gäller för deras respektive koncern. Dessa fyra HR-chefer beskriver sedan när den klara HR-strategin kommer ner till deras bord, måste de bryta ner den för anpassning till deras bolag och sätta egna mål för att kunna bidra till att deras organisation ska nå styrelsens mål, oavsett funktion. Respondent 2 förklarar: *“Det finns en koncernlednings-HR-grupp och dem sitter och plockar fram sina*

övergripande strategier. När den strategin kommer till mig då måste jag ta den och titta på min avdelning och mina organisationer hur kan vi bidra till att vi når den här strategin. Då sätter vi ju mål utefter det”. Respondent 3 bekräftar att även dennes organisation arbetar på liknande sätt som respondent 2 genom att svara:

“Det är ju den högsta beslutande ledningsgruppen inom HR just. Och det är väl där i den gruppen, sen exakt hur det tas fram, men det är i den gruppen så jobbar vi ju liksom med strategin årligen och skruvar och så. Och där har vi både HR-chefer men även experter för expertområden. [...] Sen modifierar vi den lite, men den bygger på fyra huvudområden som vi fokuserar på och sen så gör vi olika aktiviteter utifrån det. Så det är liksom ett stort ramverk som vi har alla gemensamt inom alla bolagen”.

Respondent 1 förklarar sin organisations tankesätt med strategier: *“Generellt sätt så utgångspunkten i att hitta en strategi för företaget att med dom här, gör vi dom här produkterna och försöker sälja till dom här marknaderna eller kunderna, hur ska setupen se ut, så att man bryter på det från det hållet istället”.* Även respondent 4 pratar om att bryta ner strategin till mätbara mål: *“Skulle man i strategin så här, nu ska vi jobba såhär och då så blir också såhär att nu ska vi göra det här, ska implementera såhär, men hur ska vi mäta det då?”*

4.3.1 Är personalnyckeltal till hjälp vid framtagning av HR-strategi

På frågan om de använder sig av nyckeltal för att utforma HR-strategierna svarar respondent 1: *“Jag skulle inte säga att vi utgår inte från nyckeltal mer än att man utgår från att det här är dom pengarna vi har, det här måste vi ränta av. Men generellt sätt så utgångspunkten i att hitta en strategi för företaget att med dom här, gör vi dom här produkterna och försöker sälja till dom här marknaderna eller kunderna”.* Även respondent 6 väljer strategier före nyckeltal: *“Jag tror snarare att det är så att vi tänker vilka strategier vi vill ha och tänker ‘okej vilka nyckeltal kan vi ha liksom för att följa det’. Inte tvärtom”.*

Det finns dock respondenter som är övertygade om att nyckeltal spelar roll vid en utformning av HR-strategier. Respondent 2 svarar: *“Ja, det tycker jag absolut. Att det, det klart det kan göra det. Och det är ju bara att ta till exempel lönekostnader. Det är ett nyckeltal för personal. Och det klart att det ligger ju extremt mycket till grunden för vart man placerar, om man ska bygga en ny fabrik någonstans. [...] För jag menar om man tar en fabrik, de stora kostnaderna de kan påverka det är ju personalkostnaderna och materialkostnaderna”*. Respondent 7 menar att det finns strategier kopplade till nyckeltal, jämställdhet och rekrytering: *“Det är ju precis det jag sitter med den här våren och skapa en HR road map nu för hur ska vår framtid se ut, och då har jag ju väldigt god nytta av dom nyckeltalen vi har följt so far. Där jag kan se att ja jo, vi är inte så himla bra på det här med att tillsätta kvinnliga ledare, så det är ju självklart en strategi i våran rekryteringsprocess att tillföra, att det alltid ska finnas kvinnliga kandidater”*. Respondent 4 svarar att nyckeltalen kan ligga till grund eftersom de bär på fakta till strategin: *“Ja jag skulle säga att dom är en viktig del, det är ju det som är faktan, datan bakom att vidta åtgärder och, både analysera och vidta åtgärder för att utveckla organisationen till att vara så välmående och då framgångsrik som möjligt”*. Respondent 4 förklarar att det definitivt kan anses vara hjälpmedel:

“Har man en väldigt hög personalomsättning, och som man ser då som negativ, då blir det ju jätteviktigt att man i sin HR-strategi tar fram åtgärder för att minska den personalomsättningen, och sen så gör man då insatser och åtgärder och sen så vill man ju då, titta på det här 1 år senare när det nu är, och se att det har blivit bättre. Så då har man ju använt dom här nyckeltalen, för då tittar man på att, okej, vi gjorde dom här insatserna och vad kan vi nu se att det har gett för resultat”.

Respondent 3 säger att nyckeltalen delvis kan ligga till grund för strategier, men menar att det finns andra aspekter som kan finnas för strategin och inte enbart nyckeltalen: *“Ja, alltså, eller, sen när man ska säga strategier eller inte. Om det utformar sig i form av en strategi eller om det är en aktivitetslista eller, det beror ju lite på vad man ser och hur allvarlig det är. Men det tycker jag nog ändå. [...] Alltså det är inte bara nyckeltalen som formar en*

strategi liksom. Utan det är mer parametrar". Respondent 5 svarar att nyckeltal och strategier går hand i hand genom att sammanfläta de båda, då organisationer måste kunna mäta effekten av strategier genom nyckeltalen: *"Ja, jag tror att verkligen att så här, man behöver ha ett mål med allting man gör. [...] En sak beror alltid på flera andra saker, så att, men att ha, att mäta effekten av olika strategier genom att sitta på olika nyckeltal är nog en jättebra strategi."* Respondent 4 menar att alla typer av nyckeltal och strategier ska utvärderas av en seriös HR-funktion: *"Absolut, att man kan, om man är en professionell HR-organisation och sätter en strategi, då tar man även fram, dom här nyckeltalen som ni har pratat om, det är sådana nyckeltal som man tittar på i systematiska arbetsmiljöarbetet till exempel och även i medarbetarundersökningar."*

4.4 Kommunikation

I intervjuerna ställdes frågan hur respondenternas organisationer kommunicerar internt, både genom övergripande intern kommunikation och hur de kommunicerar icke-finansiell information. Alla respondenterna svarar enhetligt att de inte enbart använder rena HR-nyckeltal för att kommunicera mer än att jämföra hur olika interna avdelningar och bolag ligger till för att hitta en balans. Respondent 1 kommenterar: *"Vi har ju brister som alla andra, typisk fråga som vi kämpar med dagligen"*. Istället pratar respondenterna om hur informationsfördelningen ser ut. Respondent 1 menar att:

"Den normala informationsdelning, så gör vi ju såhär också, varje kvartal, så samlar vi alla chefer, så har vi ett all-managers meeting. Samla betyder att vi kan samla dom som finns typiskt kring de större arbetsplatserna. Och sen dom som sitter väldigt stor del som skulle få resa ihjäl sig om vi inte kan ta ett skype-möte, då kombinerar vi det här".

När frågorna om kommunikation diskuterades har respondenternas svar upprepats mycket i dom olika frågorna. På frågan om hur informationsflödet ser ut i organisationen och om alla chefer och medarbetare får samma typ av information, menar respondent 1 att informationen måste ändras mot vem som är mottagaren: *"Jag får en rapport av min chef, berättar jag allt för mina HR-chefer - nej det gör jag inte. Varför vi hela tiden måste justera*

budskapet liksom så att det blir relevant för personer. Jag vet att dom som sitter och liksom hela tiden får ett flöde av sälj dom får det, dom som sitter i produktionsorganisationen får ett flöde, jag behöver inte berätta allting, jag behöver inte överfylla med information”.

Respondent 5 pratade om hur de arbetar med HR-nyckeltal i kommunikationen och instämmer med respondent 1: *“Synliggöra och kommunicera det, men jag tror också att man behöver kommunicera det på olika nivåer för som ni märker så, det är ju en sak man säger till ledningsgruppen och någonting annat som man säger till den enskilda medarbetaren”.*

Respondenterna menar att det finns en form av lateralt flödesschema för att ingen ska bli förbisedd och att alla ska ta ansvar för den information som de ska ge ut.

Respondent 2 svarade på hur ett generellt informationsflöde går till i deras organisation: *“Det kan ju vara en fabrikschef som presenterar för en operations vice president, operations vice president presenterar för division vice president och division vice president presenterar för koncernchefen. Så går kedjan”.* Alla chefer har alltså ett ansvar att fylla.

Respondent 5 menar att det har funnits ett problem med tidigare HR-arbete där chefer ej vill ta ansvar för HR-frågor. Respondent 5 menar att alla måste ta ansvar för personalfrågor: *“Att man inte bara låter HR äga dom frågorna, utan att det ska upp på ledningsnivå och att det ska ner på chefsnivå också att titta på dom här frågorna och ta ansvar för dom”.*

Även respondent 6 ser vissa problem i kommunikationsvägarna när nyckeltal och ska kommuniceras: *“Vi tar fram till ledningsgrupper och då kan jag ju säga till högsta ledning, sen ska dem ner, men jag kan inte garantera att de alltid går ner till alla chefer”.*

Respondent 7 menar att de nyckeltal som kommuniceras finns tillgängligt till alla, men att det finns problem då informationen kommuniceras i omgångar med rapporter: *“Alla har ju tillgång till dom, kan se och följa dom, inte minst via vårans hållbarhetsrapport till exempel. Men däremot så kan vi blir bättre med att, i en drömvärld kanske kommunicera dom i realtid till och med på intranätet, vi får se om den dagen kommer”.*

Alla respondenterna svarar att informationsflödet kommer ut i verksamheten via intranät, portaler och HR-system. Respondent 7 förklarar att de började använda intranätet och portalen som en större form av informationsspridning: *“Vi gjorde som sagt ett stort hållbarhetsarbete på temat där så har vi också ett område som kallas affärsetik där vi valde att lansera en group code of conduct, uppförandekod. Tillsammans med att vi också lanserat ett ganska stort värderingsplattform som vi också har hunnit göra under dom här åren under min tid och för dels bestämde jag att vi ska nå alla medarbetarna hos oss, vid*

den tidpunkten va vi ungefär 3600 medarbetare, varav vi har två fabriker i Kina. [...] Vi hade ändå ambitionen och så vi jobbade stenhårt med att nå ut och vi jobbade med videomaterial, vi jobbade med workshops, vi jobbade med intranät för att hitta alla vägar. Och idag ligger group of conduct som en naturlig del av introduktionen”. Respondent 3 förklarar genomgående hur de får informationen och bryter ner den till relevant information för deras bolag:

“Alltså vi har då på bolagsnivå så får vi information till oss i form av en dashboard. [...] Sen är det upp till respektive HR-funktion hur man väljer och ta ut det här och liksom, vad man väljer och ta ut egentligen. [...] Vill man komma djupare ner i organisationen att till exempel vill titta på en enhet, så, då är det ju inget vi får till oss centralt ifrån.

Utan då får man själv gå in i system och ta fram siffrorna”.

Hur organisationerna använder sig av HR-system är något som är återkommande bland svaren hos respondenterna. Även respondent 2 ser nya systemen som positiva: *“Men nu när man jobbar mer i de här globala HR-systemen då har du möjlighet att ta ut analyser ifrån de systemen på ett helt annat sätt”.* Respondent 7 svarar att de det troligen i framtiden kommer vara mer digitaliserat, men att inte den mänskliga aspekten i analyser får försvinna: *“Jag tror att det här med nyckeltal och alla pratar ju om digitalisering, datadrivna analyser, beslut som är baserat på fakta och så vidare. Det kommer bara öka tror jag. Idag får jag alltid i min data varje dag, jag loggar in, my analytics, nu ser jag hur mycket tid jag har spenderat på olika saker. [...] Men sen måste man också ha hjärtat med tänker jag, man måste också ha det personliga, man måste också prata med människor, man måste också få dom mjuka frågeställningarna ställda till nyckeltal”.* En naturlig uppföljningsfråga blev hur organisationerna kan använda dessa kommunikationssystem för att länka sina HR-strategier med HR-nyckeltal och hur de presenterar dem. Respondent 5 menar: *“Det är många företag som publicerar på sin hemsida, dels då för att synas utåt, men också på intranäten så publiceras då, ja men det här är våra medarbetares förslag till förbättring, eller det här är våra nyckeltal i rekommendation och så här står vi till jämfört med andra kunder eller andra konkurrenter kanske”.*

Respondent 5 menar att kommunikationsprocessen kan se olika ut beroende på uppdrag och kontaktperson: *“Vilka tips och vilken kommunikation vi ger, det skiljer sig ganska mycket skulle jag säga. Vi har kanske en annan approach mot en ledningsgrupp där vi ställer kanske vissa frågor eller utmanar dom på ett visst sätt för att det är på en sån strategisk nivå”*.

Även respondent 1 menar på att det skiftar beroende på enheter i organisationen: *“Och för mig som har en jätteliten organisation med fyra chefer under mig ungefär, jag kan ju samla dom en gång i veckan och så berättar jag hur det ser ut och står till. Men dom som är produktionschefer som leder 16–1700 personer, det är inte riktigt samma sak. [...] För att, ska du bli motiverad eller demotiverad om man fick 100 Powerpoint slides och säger, så här går det för firman. Det är ganska demotiverande snarare”*. Respondent 6 menar att de har kommunikationsansvariga på olika nivåer av sektorer: *“Vi har ingångar, vi har ju HR-partners som är ansvariga för varje sektor som bär den här frågan utåt och jag bär den mer övergripande. Så det är så vi kommunicerar ut”*.

Efter att varje respondent förklarat hur kommunikationsprocessen ser ut, delade de även med sig av vad de anser vara god kommunikation. Respondent 4: *“När det gäller relationen mellan chef och medarbetare så är det chefen som ska vara första kontakt i allt från hur man utför sitt arbete, vilket stöd man behöver som person, om det blir svåra samtal osv. Och HR är med som ett bollplank och kan ge expertråd till chefen”*. Respondent 1 pratar om kommunikationen mellan chef och medarbetare och vikten av att kunna ta personalfrågor:

“Naturligtvis så har vi det här som är din första liksom ‘vad tycker mina medarbetare’.

Men det är inte alla chefer som det är jättebekvämt att prata om och jättekul. Så det brukar jag ta en årlig genomgång med alla chefer och förklara att är man chef då måste man älska att prata om de här frågorna. Och vill man inte prata om de här frågorna som handlar om arbetsmiljö, trygghet, säkerhet, kompetensutveckling, engagemang, kunskap inom sitt område, då ska man mest troligen inte vara chef”.

Hur organisationerna kommunicerar HR-strategier och HR-nyckeltal med sina anställda sker genom medarbetarsamtal. Här framkommer också att ett visst datainsamlande om information sker för att kunna presenteras som nyckeltal för ledning och styrelse. Respondent 1 svarar att de samlar medarbetardata för att sedan kunna presentera det som ett organisationsresultat: *“Prata om sådana här medarbetarundersökning, det vi kallar “voice” här. Och så får ju varje chef ett resultat ifrån sitt team, i från sina direktrapporterande och sen hänger man ihop med någon struktur så har man sånt övergripande resultat och så har man divisioner ett resultat och så har organisationen ett resultat”*. Alla respondenter svarar att medarbetarundersökningar är viktiga att ha, men att de kanske kommer alldeles för sällan då chefer oftast bara hinner hålla ett samtal per år. Respondent 5: *“Hur medarbetarna mår eller andra nyckeltal som rör alla i organisationen, dom kollar man kanske på en gång om året i en medarbetarundersökning”*. Respondent 4 menar dock att ett års intervaller är för dåligt: *“Om man ska skulle checka av skulle vi kunna säga att en gång per år är för sällan, man kanske behöver ha lite tätare intervaller och se hur det faktiskt ligger till”*.

4.5 Organisationslärande

När frågan ställs gällande kompetensutveckling och hur organisationerna arbetar med att se till att de har rätt kompetens svarar respondenterna att det finns möjligheter till att utvecklas. Respondent 3 förklarar att de arbetar med en kompetensförsörjningsprocess där de strategiskt försöker förutspå: *“Okej, vilka skiften behöver vi göra inom vår organisation det närmsta året och hur ska vi göra det skiftet?” Behöver vi ställa om personal så att de ska lära sig? [...] Behöver vi rekrytera för att bli starka inom det här området?”*. Respondent 6 förklarar hur de samlar in data om kompetensutveckling: *“Vi har medarbetarundersökningar. Det är väl vartannat år tror jag vi gör en större på hela kommunen. Sen har man lite olika på de olika sektorerna. [...] En del har sådan här mätsticka, alltså mindre undersökningar. Som man jämför då. Och vad som gäller kompetens och framför allt kompetensutveckling så är ju medarbetarsamtal det viktigaste forumet vi har för individuell kompetensutveckling”*. Respondent 2 förklarar att de förväntar sig att deras medarbetare ska kunna sina produkter och processer, men att det alltid krävs utbildningar för att hålla dem uppdaterade:

“Jag förväntar mig att mina HR-businesspartners som jobbar i fabriker till exempel. De kan linjerna, de vet vilka produkter som går, de kan produkterna [...] Vad vi absolut vet att vi behöver är att vi behöver robot-teknik-kunskap och vi behöver AI-kunskap ute i fabriker till exempel [...] Vi har både alltså ren hållbarhet som miljöutbildningar men vi också då självklart utbildningar för chefer när det gäller psykosociala arbetsmiljö osv osv. Vi har utbildning i rehab dels för mina HR-Business Partners och likadant för chefer”.

Flera respondenter instämmer och säger att utbildning och utveckling behövs, ibland är det nödvändigt för det dagliga arbetet. Respondent 1 förklarar: *“Obligatoriska träningar och utbildningar [...] Men totalt sett så har vi genom affärsetik och uppförandekod, jätte viktigt för börsnoterade bolag att ha, örnkoll på att vi gör de där utbildningarna”*. Respondent 2 svarar följande om deras utbildningar: *“Vi följer självklart också viktig, olika typer utbildning och utbildningsnivåer, certifieringsnivåer till exempel om man ska köra truck så har man truckkörkort och det körkortet måste förnyas emellanåt”*. Respondent 7 menar att de har identifierat eftersatta områden både på individuell nivå och verksamhetsnivå: *“Vi har identifierat några områden som vi vill jobba med och kan man ju också tillsätta träningsresurser och utbildningspaket dels för enskilda individer ibland, men också när man tittar från roads perspektiv då att det kanske är så att vi behöver lägga en liten matta med den här typen av träningsaktiviteter för en viss kategori av chefer och så vidare”*.

Att alla respondenternas organisationer samlar in information stod klart sen frågan om medarbetarsamtal. En uppföljningsfråga diskuterades om den insamlade informationen som mätvärde eller nyckeltal kan användas för att ta lärdom av och stärka framtiden. Respondent 1 svarar att nyckeltal eller andra mätvärden blir en form av resultat: *“Det blir kvittot i slutet av året, hur bra gick det här eller inte. Sen finns det många andra parametrar som spelar in, konjunktur och andra som försöker skära emellan och sko sig, allt ifrån olika branscher till hur kunderna mår och sådär”*. Respondent 2 svarar att även de utvärderar nyckeltalen för att försöka förutse framtiden: *“Ja, det gör vi. Absolut. Vi jobbar med kapabilitet till exempel för framtiden. 2025 då vet vi att vi ungefär kommer se ut på*

*det här sättet, vi tror det iallafall. Vi ser att vi kommer jobba mer med automatisering. Vi kommer jobba mer med Co-robots. Vi kommer jobba mer med AI och så vidare. Men vi kommer fortfarande ha kvar vanlig montering men det kanske blir en collaboration med en, faktiskt en människa som står tillsammans med en Human-robot". Respondent 3 är dock kritiskt till att enbart använda nyckeltal som grund för framtiden: "Ja, jag skulle säga att vi har inte kommit sådär jättelångt i att kunna förutse vad som ska hända. Utan vi tittar mer på befintlig situation och utifrån det, och avvikelser, så på det sättet inte så proaktiva om vi säger så. Vi är inte på den nivån att vi kan dra avancerade analyser av nyckeltal och på det sättet förutsäga vad som kommer hända". Gällande analyserna i dagsläget fyller även respondent 2 på med: "Vi måste bli bättre på att faktiskt analysera data för att sen kunna fatta långsiktiga, viktiga beslut om tex kapabilitet, kompetens och så vidare". Gällande frågan att kunna planera framtiden och stärka sina HR-strategier så säger respondent 5 att det inte får ske bakom stängda dörrar, vilket det historiskt har gjorts då enbart ledningen har tagit del av resultatet. Alla led måste få ta del av sina presterade resultat: "Det va en bra fråga, alltså jag tror att ett sätt är att synliggöra det [...] Men idag så finns det ju jättebra system för att synliggöra och följa upp och alla kan kolla på sitt resultat". Respondent 7 vill stärka upp framtidens strategier med mer specialistfunktioner: *I framtiden då kommer jag kanske ha ett utvalt HR-team med några olika specialistfunktioner. Vi är inte riktigt där ännu då, men det, när vi är igenom corona så kommer det vara högt på agendan och dom här personerna då kommer med sin respektive specialist HR kompetens kunna tillföra saker att vi genom olika projekt utvecklar strategi i djupet".* Men respondenterna nämner att även om analyser kan vara svåra att göra, finns det en positiv inställning till framtiden om de lyckas hålla fokus på strategier. Respondent 1: "Det gör det säkert. Det är det jag tycker är kul med, liksom, det som vi lyckas hålla i över år. Det är att se när man sätter det i längre perspektiv. Man sätter 5, 6, 7 kanske upp till 10 års perspektiv och ser när vi verkligen har försökt med någonting, hur jäkla bra det kan gå när vi fokuserar".*

Majoriteten av respondenterna menar att det är viktigt att hålla fokus på rätt saker för att ta sig till lönsamhet. Men hur lär man sig bäst för att nå rätt kompetens och vad är hemligheten mot att nå framgång? Respondent 1: "Jag tror att nyckeln till framgång är att förklara varför man gör vissa saker. Så inte medarbetare tycker, eller att lyssna på medarbetare och chefer, att 'vafan gör ni det där för?' Har man då inget bra svar, då är det nog en bra

anledning till att 'vi ska titta på, om vi ska sluta med det'. För 'business' är inte 'business'. Att vara upptagen med att göra massa saker, det kan alla". Att hålla sig uppdaterad och sysselsatt inom verksamheten är även respondent 2 inne på, som vill arbeta ännu mer proaktivt och utvärderar: "Vad är det för typ av kompetens vi behöver där? Hur planerar vi inför det? Då måste vi börja jobba ihop med skolorna. Ihop med KY-utbildningar, teknikcollege, universiteten för att liksom kanske till och med påverka vilka utbildningar de har på gymnasiet som ska vara klara om 5 år, vi behöver den kompetensen".

På frågan om det finns en koppling mellan att se på nyckeltalen och lära sig av dom samt lägga en ny strategi för att kunna mäta på nytt svarar respondent 5: *"Ja, det tror jag absolut. För skulle man inte alls titta på dom talen då hade du inte vetat och det är det som kostar väldigt mycket för företag att inte veta vad det är dom ska kolla på eller vad dom ska göra, för då gissar man. [...] Allt ifrån hur ledarskap fungerar eller hur organisation och informationsspridning och arbetsklimatet fungerar, och sen därifrån ska man ju veta vilka nyckeltal behöver vi jobba med för att komma vidare. Så där är det ju väldigt strategiskt då."* Men om kopplingen skulle vara utformad på ett annat sätt än vad den är idag, kan organisationer fortfarande lära sig något av kopplingen mellan HR-strategier och HR-nyckeltal? Finns det annat som kan ligga till grund för hur HR utformar sitt arbete och sina resultat? Respondent 2 svarar filosofiskt: *"Vi står inför ett paradigmskifte inom HR tror jag. Jag tror också på att HR måste bli mer snabbfotade, jobba kanske mer ihop med finans och andra typer av funktioner. Att liksom köra mycket mer projekt med ledarskap. Så jag är inte säker på att en klassisk HR-organisation kommer se likadan ut om 10 år. Jag tror den kommer se annorlunda ut rent strukturmässigt, alltså organisatoriskt."*

4.6 Problematik

Vid alla intervjuer har respondenterna presenterat områden som de anser kan vara svåra eller problematiska. Dels för att de saknar generella fakta eller kunskap. Bland annat ser respondent 1 att strategier kan vara ett onödigt moment att ta fram om chefer och medarbetare inte förstår anledningar till strategierna. Respondent 1 ställer sig då frågandes: *"Varför följer vi det här egentligen, folk blir bara stressad av det, cheferna hatar att fylla i det här och, medarbetare kanske inte ser värdet och det är typiskt såna saker som kommer*

upp för diskussion emellanåt". Även respondent 2 kan ställa sig frågandes om data till nyckeltal kan vara onödigt om det inte leder till något konkret: *"Jag tror såhär, ibland så kanske vi kräver och jobbar in för mycket data som vi kanske inte har tittat på fullt ut. Och då framförallt i gamla tider när man då, eller när man säger gamla tider, men när man jobbade med mycket excel-filer till höger och vänster. Då blev det nog skapat en hel del saker som kanske inte egentligen gav så mycket mer än att skapa mervärde"*. Trots att det kan bli mycket data som samlas in och många nyckeltal som presenteras kan det vara svårt att sälla bort. Enligt respondent 6 krävs det att man vet vad man letar efter: *"Jag kan tycka att det kan vara svårt att plocka bort någon av dem som vi har. För att alla har någon slags funktion. Så är det ju. Sen är det ju dem som, det beror ju lite på vad man vill veta"*.

Sett till diskussionerna om nyckeltal finns det spekulationer som respondenterna tar upp. Respondent 7 menar att det generellt finns en kunskapslucka: *"Jag tror att vi chefer har bättre koll än medarbetarna, så är det nog. Där kan vi absolut bli väldigt mycket bättre"*. Respondent 6 menar att det finns positiva och negativa perspektiv beroende på vilka nyckeltal de presenterar: *"Det är mer positivt att prata frisknärvaro än sjukfrånvaro"*. Respondent 3 menar att det finns skillnader på hur HR- och ekonomi-avdelningarna arbetar: *"En som är väldigt svår är ju egentligen headcount. Som, där finans räknar på ett sätt och HR räknar på ett sätt och det blir aldrig samma siffror"*. Även respondent 4 menar att personalomsättning som nyckeltal kan ha både för- och nackdelar beroende på om det blir fel i strategierna:

"En alltför låg personalomsättning ha nackdelar likväl som en hög personalomsättning [...] en låg personalomsättning betyder att väldigt många jobbar kvar länge, och det kan ju vara positivt om det är så att medarbetarna tycker att dom hela tiden får nya utvecklingsmöjligheter och är engagerade. Men om dom jobbar kvar av fel anledningar så kan det ju snarare bli stora problem. Och det är så arbetsrätten ser ut i Sverige, det är svårt, men det går alltid att göra sig av med personer som är på fel plats, men det är dyrt."

Många respondenter talar generellt gott om teknologi och arbetssystem. Men vissa problemområden har framkommit. Ett exempel som respondent 2 tar upp är om allt blir automatiserat: *“Hur kan man robotisera den här typen av service som vi ger inom HR. Vi kommer ju fortfarande jobba med människor. Så vi kommer behöva de här HR-människorna som verkligen är duktiga på att jobba med människor också. Och vi kommer fortfarande behöva arbetsrätt. Sen i framtiden blir det väl intressant om man har en konflikt mellan en robot och en medarbetare, hur man hanterar det då”*. Inte minst nu i oroliga tider med Corona-krisen där fler tjänstemän måste arbeta hemifrån finns hinder som behöver lösas genom teknologiska strategier. Respondent 1: *“Nu har vi en period där vi måste jobba helt annorlunda. Våga prova, våga tänka lite utanför boxen. [...] Då gäller det att via våra framförallt intranät att kommunicera vad är latest and greatest, vad tycker vi som företag, hur gör vi med dom här frågorna”*. För många kan det handla om att se över sin personalstyrka för att kunna bli mer flexibla i sitt personalarbete. Här kan det bli problem med kostnader vilket respondent 1 lyfter fram: *“Stålindustrin är typisk inte flexibel, stora fasta tillgångar i fabriker som måste gå. Men man kan ändå tänka sig att man kan gasa och bromsa lite granna då så att ha flexibla lösningar för personalkostnad”*.

Angående Corona-krisen som just nu påverkar större delar av världen och även påverkar intervjurespondenternas organisationer och arbeten. Respondent 2 svarar: *“Vi har extremt mycket med Corona just nu kan jag säga. Så att min tid är upptagen med ungefär 85% Corona”*. Respondent 1 menar att det finns kommunikationsproblem som de försöker lösa och har gått ut till sina berörda medarbetare i Kina: *“Vi pratar kanske om 200 medarbetare i den här regionen, så vi är inte stora där. Men där HR-chefen tillsammans med dom andra cheferna och koordinerar frågan, säkrar - okej du är hemma och du är hemma där.”*

4.7 Sammanfattning

Sammanfattningsvis svarade respondenterna att i slutändan handlar det om vad som är bra för företaget. Respondent 1: *“Det viktigaste är att ha koll på affären, att stötta affären. Och mycket är ju då kostnad eller intäkt. Det leder fram till att det som vi oftast tittar på är ju direkt kopplat till personalstyrkan”*. Även respondent 2 är noga med att poängtera följande: *“Och det får man aldrig glömma som HR att ‘Vad är vi till för? Vad är våran uppgift?’ - det är att se till att fabriken tex kan producera och tjäna så mycket pengar som möjligt*

eller vad det nu är för något”. När frågan ställdes om respondenterna ser en koppling mellan personalnyckeltal och HR-strategier svarade alla respondenter - Ja. Respondent 1 svarade kort: *“Det ska jag säga, det är spott-on alltså. Pengarna och kommunikation”*. Respondent 6 menar att strategier måste utvärderas på något sätt: *“vilka strategier vi än tar fram så vill vi också mäta dem”*. Respondent 3 utvecklar i sitt svar att det kan finnas hinder:

“Det finns absolut kopplingar tycker jag. Sen ibland är det ju svårt att mäta inom HR och just hitta relevanta mätetal. Just när man har med människor och personal och den rörliga materia som det är. Så är det inte helt enkelt alla gånger att hitta bra, tillräckligt bra, mätetal och kopplingar så man får vara kreativ och innovativ för att kunna liksom koppla ihop det här.”

Även respondent 2 menar att det inte är helt lätt alla gånger att se vad som är relevant: *“Det är inte svart eller vitt. Det är lite grått ibland också”*. Det kan alltså finnas problem med att hitta relevanta nyckeltal då vissa respondenter svarar att de samlar in data som ibland inte analyseras eller som bara ger mervärde. Men generellt menar respondenterna att de flesta nyckeltalen är relevanta kopplade till de strategier som finns i respektive respondents bolag. Respondent 3 menar att det inte finns några direkt onödiga i dagsläget: *“Jag tycker nog inte att något är onödigt direkt utan, det är en ganska bra känsla och temperatur liksom för, jag menar om personalomsättningen sticker mycket då behöver man ju förstå varför gör den det”*. Respondent 7 menar att personalnyckeltal enbart blir onödiga om de inte arbetas med: *“Ja alla är ju onödiga om man inte jobbar med dom [...] En klassiker är väl att man skickar ut en årlig medarbetarundersökning och sen så sitter man där som medarbetare och väntar på att det ska hända någonting med det resultat man lämnade och det finns ju inget värre än när det bara fadar iväg. [...] Men nyckeltal som man inte följer, det är värdelöst”*.

Något som alla respondenter instämmer med är också det faktum att personalnyckeltal kan vara till hjälp vid användning av en HR-strategi. Respondent 2: *“Ja, alltså headcount-delen att kunna vara konkurrenskraftiga, utifrån ett företagsperspektiv och därigenom att HR då*

bidrar med att ha kolla den typen av kostnader. [...] kompetenserna har vi inte idag inom HR överhuvudtaget på vår organisation i alla fall. Så att, jag menar, det är exempel på där vi måste analysera datan, titta på framtiden och sen sätta nyckeltalen". Respondent 7 menar att HR har vuxit till en roll som idag är avgörande för att förbättra organisationer: "Jag tror att det är väldigt viktigt att kunna mäta HR, att kunna visa att HR är viktigt inte minst. Det här är för en del självklart att HR är grunden för att driva bolag. Men HR har också en lite ibland lite dålig stämpel att det är lite flummigt, det är lite fluffigt, man vet inte riktigt vad är det där med HR. Så att jag tror att där fyller nyckeltalen en väldigt tydlig funktion att kunna tala om för cheferna att titta här, nu har vi faktiskt förbättrat dom här sakerna genom fokus, genom att mäta, så att det är ett redskap tycker jag". Respondenterna tycker även att HR har blivit en större del av företagen och har mer att bidra till en större organisationell lönsamhet på längre sikt. Respondent 1 förklarar att det har skett en utveckling över de senaste åren: "Det ska jag påstå, jag skulle påstå att medan jag har ju jobbat på här, då har HR som dels som funktion och som faktiskt bärare, eller liksom profession, tillsammans med finansorganisationen vuxit sig starkare, så skulle jag säga". Slutgiltigen har alla respondenter visat stort intresse i studien och säger att den ligger rätt i tiden och att det är viktigt att uppmärksamma personalnyckeltal, respondent 5: "Men jag vill mest skicka med att det är en väldigt viktig fråga och jag tror att ni ligger rätt i tiden med att sätta alla lampor på dom här frågorna".

5. Analys

Kapitlet ser till tidigare forskning och studier för att behandla och analysera den insamlade empirin. Följande kommer djupare analyser och tolkningar göras vilket kommer resultera i en slutsats och ett svar på studiens frågeställning och syfte.

5.1 Analys av tidigare studier och litteratur och empiri

5.1.1 Nyckeltal

Personalnyckeltal beskrevs av alla respondenter som ett verktyg, vilket stämmer överens med Catasús et al. (2008) beskrivning, författaren förklarar verktygen som sammanfattade numeriska värden som beskriver förhållanden. Dessa förhållanden beskrivs av respondenterna på olika sätt då de arbetar inom olika branscher. För respondent 1, 2 och 7 handlade det om säkerhet i produktionen, medan de resterande respondenterna hade större fokus på framgång och legitimitet. Även fast deras fokus låg på olika områden handlar det i slutändan om att säkerställa att organisationen och avdelningarna rör sig i rätt riktning och i linje med organisationens mål, vilket Bhatti *et al.* (2014) beskriver som syftet med prestationsmätningar vilket illustreras med nyckeltal.

Alla respondenter förklarade hur personalnyckeltal är ett måste, då det ger en visualiserad bild över hur det går för organisationen. Enligt Moynihan och Pandey (2010) är kraven på att mäta och spåra strategiska mål, prestationer och bedrifter de största reformerna inom de senaste årtiondena. Respondent 4: *“Jo men målet är ju i grund och botten att man vill ha välmående och framgångsrika organisationer, och då är det ju viktigt att man identifierar dom nyckeltalen som är allra viktigast att ha”*. Resterande respondenter håller med och menar att nyckeltalen är det som förser dom med ett kvitto på vad som behöver åtgärder och vad som fungerar. Respondent 3: *“Personalnyckeltal kan hjälpa organisationen att agera där det behövs”*.

Personalnyckeltal kan alltså anses som etablerade verktyg för organisationer i strävan efter framgång och legitimitet, men är personalnyckeltalen legitima och trovärdiga? Enligt Catasús *et al.* (2008) samt Johanson och Johrén (2007) kan nyckeltal vara vilseledande,

men trots det anses de vara en förankringspunkt för informationssamling och beslutstagande. Det är därför bättre att ha nyckeltal som inte är exakta, än att inte ha några nyckeltal alls.

Respondent 1 och 2 förklarar hur nyckeltal kan vara en formelsamling som inte ger något till organisationen förutom en massa papper eller Powerpoint sidor. Det resulterar inte i något mervärde. Där förklarar respondenter 3, 6 och 7 hur det kan bero på organisationen och dess ambitioner. Respondent 3: *“Sen så är det lite olika, ah, liksom kopplat till vissa projekt och sådär så kanske man djupdyker i andra nyckeltal.”*

Men hur hittar organisationen rätt nyckeltal för ambitionerna de har och vart börjar det?

Enligt Gabčanová (2012) måste styrelser se till organisationers aspekter, marknadsposition, visioner och den finansiella situationen. Respondenterna förklarar hur viktigt det är att uppnå organisationsmålen och att kunna leverera sina tjänster och produkter, men de förklarar också att det är med hjälp av nyckeltalen som de tar sig dit. För att bygga en stabil bas till nyckeltal krävs en strategikarta som förstår de konsekvenser som kan bildas mellan SHRM och organisationsmål enligt Gabčanová (2012), en av konsekvenserna som visade sig tydlig är hur personalnyckeltal tolkas av styrelsen jämfört med finansiella nyckeltal. Där delades respondenterna upp i två läger, en sida upplevde att styrelsen ansåg personalnyckeltal lika viktiga som finansiella. Och den andra sidan där styrelsen inte värderar personalnyckeltal lika högt som de finansiella. 2 av 7 respondenter ansåg att styrelsen tar personalnyckeltal på samma allvar och respondent 1 anser att det till och med är likvärdiga: *“Det här blir finansiella. [...] Det är ju den kostnaden som är relaterad till personalen. [...] Den är först på vartenda ledningsgruppsmöte, så yes sir”*. De andra respondenterna ansåg att deras organisationer har en bit kvar, där respondent 3 svarade följande: *“Nej, det skulle jag inte säga. Vi diskuterade det på ett HR-ledningsmöte att vårt mål är att personalsiffrorna ska vara lika relevanta och intressanta som de finansiella. Dit skulle vi vilja komma, men vi har en väg att gå kan man säga. Men det skulle vi vilja”*. Även fast respondent 3–7 anser att det är en bit kvar och att det finns ett intresse hos styrelsen men ingenting mer, förklarar alla respondenter vikten av personalnyckeltalen och dess inverkan på det finansiella.

Med mätvärden och nyckeltal går det att skapa ett ramverk som kan hjälpa organisationen förstå hur olika resurser används till olika värdeskapande processer (Bini *et al.*,

2018). Som exempel förklarar respondent 5 hur det finns ett ekonomiskt perspektiv i användningen av personalomsättning: *“För oss själva så är det ett viktigt nyckeltal för att vi, det kostar otroligt mycket pengar att tappa den kompetensen som vi investerar i varje person”*. Resurserna i det här fallet för våra respondenter blir personalen i en organisation, och för att förstå hur mycket pengar som kan genereras måste organisationen förstå hur mycket pengar som personalen kostar. Vilket respondent 2 är väldigt tydlig med: *“Och då är ju personalkostnaderna att vi följer hur många vi har [...] det där är ju superviktigt för att vi ska kunna klara av våra leveransmål och våra så att säga “targets” för att leverera lönsamhet egentligen då”*.

Alla respondenter har argumenterat för att personalen är den viktigaste resursen i en organisation och att den resursen måste mätas för att kunna leva upp till organisationsmålen. Men trots att mätningar kring organisationens viktigaste resurs görs och visas i personalnyckeltal, vilket också enligt flera respondenter är lika viktiga som det finansiella. Personalnyckeltal ett verktyg som enligt respondenterna och tidigare studier är en nyckel till framgång, men inte enligt organisationerna själva.

“Varför följer vi det här egentligen, folk blir bara stressad av det, cheferna hatar att fylla i det här och, medarbetare kanske inte ser värdet och det är typiskt såna saker som kommer upp för diskussion emellanåt” - Respondent 1

Trots att det är diskussioner som kommer upp emellanåt är det strategier som organisationen har, att utföra mätningar på sina resurser för att det är god organisationsetik. Men dessa mätningar i form av personalnyckeltal kan också leda till strategiförändringar.

“Att försöka förstå vad det är som ligger i det och vad är det som triggat det och är det rimligt och rätt eller behöver vi åta-vidta åtgärder” - Respondent 3

5.1.2 SHRM

Alla respondenter beskriver hur organisationers mål med strategiskt arbete handlar om maximering av lönsamhet. Men för att kunna maximera lönsamheten behöver organisationen ta hjälp av HR, eftersom arbetskraftskostnaderna har en direkt påverkan på lönsamheten behöver HR kliva in och hjälpa ledningen minska dessa kostnader (Stone, 2011). Enligt Wright och McMahan (1992) definieras SHRM som mönstret för planerade mänskliga resursimplementeringar och aktiviteter som är avsedda att göra det möjligt för organisationen att uppnå sina mål. Hur HR ska hjälpa organisationen att nå målen svarade respondent 6 på:

“Det ena är att man vill förbättra sig, att man ska jobba med ständiga förbättringar. [...] Men istället hela tiden vill höja liksom lägsta nivån på något sätt eller fortsätta och ta reda på vad är det som skapar den goda arbetsplatsen, vad är det som skapar lönsamhet [...] Det finns ju ganska mycket bevis på att är det glada friska och nöjda och hälsosamma medarbetare skapar lönsamhet. Ett annat mål kan vara att faktiskt hitta en väg att strategiskt jobba med nyckeltalen”.

Med hjälp av en strategisk implementering som gör medarbetarna friska, nöjda och hälsosamma, resulterar det i en högre lönsamhet för organisationen. Något som är återkommande hos alla respondenter och inte bara respondent 5, lönsamhet genereras bättre om organisationen har en god arbetsplats. Vilket vi tolkar som mjuka värden då det handlar om beteende och hälsa. Men respondent 1 väljer även att vända på det och se det utifrån vart pengarna kommer ifrån och vad organisationen kan göra: *“Men generellt sätt så utgångspunkten i att hitta en strategi för företaget att med dom här, gör vi dom här produkterna och försöker sälja till dom här marknaderna eller kunderna, hur ska set-uppen se ut, så att man bryter på det från det hållet istället”.* Vilket vi tolkar som hårda värden då fokus ligger på pengar och resultat. Respondent 1 och 2 har varit realistiska i sin diskussion om strategi och vart den kommer ifrån. Det är aktieägare som har investerat i bolaget och det är dem som ska ha sina pengar. Men trots att det är deras pengar behöver det fortfarande investeras i organisationens resurser som genererar lönsamhet. För att generera lönsamhet behöver organisationen enligt Bini *et al.*, 2018 en affärsmodell som går i linje med deras strategiska mål och kan på ett strategiskt sätt använda sig av HR och

nyckeltal för att mäta den värdeskapande processen som sker mellan affärsmodellen och de strategiska mål som är uppsatta. Respondent 7 förklarar hur det kan se ut: *“Det är ju precis det jag sitter med den här våren och skapa en HR road map nu för hur ska vår framtid se ut, och då har jag ju väldigt god nytta av dom nyckeltalen vi har följt so far”*. Svaret från respondent 7 visar på ett proaktivt arbete, vilket enligt Stone (2011) kan kopplas till typiskt SHRM arbete, medan ett reaktivt arbetssätt speglar HRM. Även om många respondenter har pratat om nyckeltal som ett verktyg för att mäta deras strategiska ageranden inom HR-sektorn, vilket resulterar i reaktivt arbete. Det finns hos många respondenter en strategi att arbeta proaktivt med nyckeltal för att kunna agera proaktivt, vilket speglar det som Stone (2011) menar är SHRM. Vilket kan leda till att HR arbetar med subjektiva nyckeltal på organisationens mänskliga resurser, för att göra ett strategiskt agerande vilket verkar dominera SHRM litteraturen (Wright och McMahan, 2011).

5.1.3 Kommunikation

En klar bild som uppstod i intervjuerna var värdet av information som nyckeltal ger och hur detta kommuniceras tillsammans med HR-strategierna. Alla respondenter svarade att deras kommunikation sker i någon form av process oavsett om det gäller externt eller genom ett internt nätverk. Kommunikation finns och existerar i hela organisationen oavsett position och kommunikationen existerar för att förmedla en vision, ett mål eller ett resultat. Beardsley (2001) anser att kommunikation är en process där information hanteras för ett ändamål. Ändamålen kantas i studiens fall av information gällande personalnyckeltalen och deras relation till HR-strategierna. Till exempel beskriver Bini *et al.* (2010) att en integrerad kommunikation med hjälp av nyckeltal även kan identifiera specifika och relevanta strategier som organisationen borde fokusera på. Garcia-Cordel (2016) menar att kommunikation är en operativ process, men många undersökningar definierar kommunikation som ett strategiskt verktyg som låter chefer skapa och hantera beslut som ska meddelas till den övriga organisationen. Det finns respondenter som har pratat om att informationsflödet ser annorlunda ut beroende på de moment som organisationen sätter. Respondent 1 förklarade: *“För mig som har en jätteliten organisation med fyra chefer under mig ungefär, jag kan ju samla dom en gång i veckan och så berättar jag hur det ser ut och står till. Men dom som är produktionschefer som leder 16–1700 personer, det är inte riktigt samma sak”*. De ledare som har väldigt många medarbetare under sig kan

använda olika kommunikationskanaler för att kommunicera sin information istället. Det finns många som kommunicerar sina nyckeltal och strategier i rapporter och bokslut. Respondent 7 släpper sina nyckeltal i en hållbarhetsrapport där alla intressenter kan få tillgång till dem samtidigt: *“Alla har ju tillgång till dom, kan se och följa dom, inte minst via vårans hållbarhetsrapport till exempel”*. Andra sätt att kommunicera sina nyckeltal och strategier är enligt respondent 5: *“Det är många företag som publicerar på sin hemsida, dels då för att synas utåt, men också på intranäten så publiceras då, ja men det här är våra medarbetares förslag till förbättring, eller det här är våra nyckeltal i rekommendation och så här står vi till jämfört med andra kunder eller andra konkurrenter”*. Nyckeltal går alltså kommunicera på många olika sätt vilket även framkommer från respondenternas svar. Denna typ av arbetsprocess är alltså tvetydig och kan ske på många olika sätt. Kommunikation som arbetsprocess kan se olika ut mellan olika organisationer, men det viktiga är att en organisation håller sig till en och samma typ av kommunikationsprocess för att inte förvirra medarbetare och intressenter.

Enligt Gondal och Shabbaz (2012) är HR-avdelningen i en organisation ansvariga för att ta fram väsentliga mål och måste därför ta fram guidelinjer och supporta medarbetare för att få bättre organisationella resultat. Respondent 6 menar att HR har kontakter i alla delar av organisationen som är avgörande för att supporta medarbetare: *“Vi har ingångar, vi har ju HR-partners som är ansvariga för varje sektor som bär den här frågan utåt och jag bär den mer övergripande. Så det är så vi kommunicerar ut”*. Svaret kan tolkas som att det är bästa möjliga kommunikationsprocess att ha HR-medarbetare ute på plats i organisationen. Men respondent 4 säger dock att det finns skillnader mellan vad HR och chefer är för typer av kommunikationskanaler: *“När det gäller relationen mellan chef och medarbetare så är det chefen som ska vara första kontakt i allt från hur man utför sitt arbete, vilket stöd man behöver som person, om det blir svåra samtal osv. Och HR är med som ett bollplank och kan ge expertråd till chefen”*. Vissa respondenter menar att det har funnits ett problem med tidigare HR-arbete där chefer ej vill ta ansvar för HR-frågor. Respondent 5 menar att alla måste ta ansvar för personalfrågor genom att kommunicera mål och resultat på alla typer av nivåer: *“Att man inte bara låter HR äga dom frågorna, utan att det ska upp på ledningsnivå och att det ska ner på chefsnivå också att titta på dom här frågorna och ta ansvar för dom”*. Gondal och Shabbaz (2012) anser dock att många chefer kräver att kommunikation måste gå genom en kommandokedja istället för att gå genom olika

funktions-team, då dessa team gärna vill kontrollera alla beslut som görs i toppen för att spridas nedåt i kedjan. Författarna argumenterar för att intern kommunikation och HRM borde vara nyckelaktiviteter för bättre organisationsprestationer. HR-praktiken måste vara länkad med organisationens strategi för att förbättra den interna kommunikationen. Här finns en klar koppling till vad respondent 2 svarade på hur ett generellt informationsflöde går till i deras organisation: *“Det kan ju vara en fabrikschef som presenterar för en operations vice president, operations vice president presenterar för division vice president och division vice president presenterar för koncernchefen. Så går kedjan”*. Det kan tolkas som att det finns en självklar uppåtgående informationskanal. Men det krävs att alla delar av medarbetarna får ta del av kommunikationen för att känna sig involverade. Här förklarar Garcia-Carbonell *et al.* (2016) att nedåtgående kommunikation försäkrar att medarbetare är involverade i den strategiska planeringsprocessen. Uppåtgående kommunikation genererar en ordentlig kanal för att dela idéer, känslor eller behov. Lateral och diagonala kommunikationsflöden kompletterar den traditionella upp-och-ner flödet. Oavsett om informationen går neråt eller uppåt måste informationen vara relevant och motiverande. Enligt respondent 1 kan ett informationsöverflöd av icke-relevant information vara direkt omotiverade: *“För att, ska du bli motiverad eller demotiverad om man fick 100 Powerpoint slides och säger, så här går det för firman. Det är ganska demotiverande snarare”*.

Beroende på vem mottagaren är kan information behövas vridas och vändas för att mottagaren ska förstå och ha nytta av det som ges ut. Enligt respondent 1 är inte ett informationsöverflöd relevant för alla: *“Jag får en rapport av min chef, berättar jag allt för mina HR-chefer - nej det gör jag inte. Varför vi hela tiden måste justera budskapet liksom så att det blir relevant för personer”*. Även respondent 5 är inne på samma spår med målet med HR-informationen: *“Synliggöra och kommunicera det, men jag tror också att man behöver kommunicera det på olika nivåer för som ni märker så, det är ju en sak man säger till ledningsgruppen och någonting annat som man säger till den enskilda medarbetaren”*. Flera respondenter pratar om att synliggöra sina nyckeltal och strategier via intranät och medarbetarportaler och enligt Kavanagh (2012) sprids information snabbt via interna kanaler som till exempel medarbetarportaler och mail. Genom större användning av teknologi som kommunikationskanaler skapas det större strategiska kopplingar till HR-funktionens möjligheter till att sätta måttvärden. Respondent 2, 3 och 7 ser de nya systemen som positiva. Respondent 2: *“Nu när man jobbar mer i de här globala*

HR-systemen då har du möjlighet att ta ut analyser ifrån de systemen på ett helt annat sätt". Respondent 3 menar att det är upp till varje HR-enhet att ta ut egna siffror då den information som kommuniceras centralt oftast är för övergripande, stor eller generell: *"Det upp till respektive HR-funktion hur man väljer och ta ut det här och liksom, vad man väljer och ta ut egentligen. [...] Vill man komma djupare ner i organisationen att till exempel vill titta på en enhet, så, då är det ju inget vi får till oss centralt ifrån. Utan då får man själv gå in i system och ta fram siffrorna"*. Flera respondenter menar att HR-systemen kommer kommunicera nyckeltal och strategier i framtiden. Bland annat kan det tolkas som att systembaserade beslut grundade på analyser kommer bli fler och fler:

"Jag tror att det här med nyckeltal och alla pratar ju om digitalisering, datadrivna analyser, beslut som är baserat på fakta osv. Det kommer bara öka tror jag" -

Respondent 7

Enligt respondenterna spelar den nya teknologin en avgörande roll inför framtiden då chefer kan få fram avgörande resultat och mätvärden i realtid via nyare HR-system, något som gör det lättare för organisationer att lära sig ta bättre beslut inför framtiden.

5.1.4 Organisationslärande

Argote (2011) skriver att ny teknik har potential att påverka mer positivt på organisationslärande, än föregående generationer av system. Nya system tillhandahåller kommunikationsförmågor som är utrustade för att överföra kunskap via media. Till exempel har respondent 7 svarat med ett verksamhetsexempel på hur de implementerade en uppförandekod till runt 3600 medarbetare. Respondent 7 såg det som en strategi att lära sig av teknik och använda det till sin fördel vid implementering av sin group of conduct: *"Vi hade ändå ambitionen och så vi jobbade stenhårt med att nå ut och vi jobbade med videomaterial, vi jobbade med workshops, vi jobbade med intranät för att hitta alla vägar. Och idag ligger group of conduct som en naturlig del av introduktionen"*. Organisationssystem kan användas för att kommunicera nyckeltal och strategier. Men nyckeltalen kan även användas tillsammans med teknologin för att skapa ett lärande av det

resultat som nyckeltal ger. Ett organisatoriskt lärande ska inte vara ett resultat på samma sätt som nyckeltal är, utan ska hela tiden ske sömlöst med strategier. Ett ökat lärande kan självklart ske genom digitalisering av tjänster, men i grunden krävs det en större erfarenhet. Levitt och March (1988) förklarar att organisatoriskt lärande från erfarenheter är bra för att kunna ge perspektiv när en organisatorisk förändring beskrivs och att lärande definieras som en process snarare än ett resultat. För att samla in erfarenhet och data om organisationen görs medarbetarundersökningar av alla respondenternas organisationer. Genom dessa medarbetarundersökningar sker också en pågående process av kompetensmätning. Respondent 6 svarar: *“Vi har medarbetarundersökningar. Det är väl vartannat år tror jag vi gör en större på hela kommunen. Sen har man lite olika på de olika sektorerna. [...] En del har sådan här mätsticka, alltså mindre undersökningar. Som man jämför då. Och vad som gäller kompetens och framför allt kompetensutveckling så är ju medarbetarsamtal det viktigaste forumet vi har för individuell kompetensutveckling”*. Respondent 6 anser alltså att det räcker att ha en större undersökning vartannat år. Detta kan såklart vara tillräckligt, då de tillämpar mindre mätningar som en pågående process för att hålla mätvärden uppdaterade. Andra respondenter, som till exempel respondent 1, 2 och 3 svarar att de har en medarbetarundersökning en gång om året. Att använda medarbetarsamtal för att samla in data och lära sig utifrån den datan ska fortlöpa som en process som alltid pågår. Men respondent 1, 4 och 7 pratar om att de beslut som tas utifrån medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar måste resultera i åtgärder, annars riskeras det att medarbetare känner sig osynliga och ej hörda.

“En klassiker är väl att man skickar ut en årlig medarbetarundersökning och sen så sitter man där som medarbetare och väntar på att det ska hända någonting med det resultat man lämnade och det finns ju inget värre än när det bara fadar iväg” - Respondent 7

Respondent 4 menar dock att alla nyckeltal och strategier som presenteras i en medarbetarundersökning systematiskt måste följas upp: *“Om man är en professionell HR-organisation och sätter en strategi, då tar man även fram, dom här nyckeltalen som ni har pratat om, det är sådana nyckeltal som man tittar på i systematiska arbetsmiljöarbetet till exempel och även i medarbetarundersökningar”*. Även respondent 1 pratar om att

organisationerna kan presentera resultat av sin insamlade data för visa hur verksamheten mår eller presterar: *“Sådana här medarbetarundersökning, det vi kallar “voice” här. Och så får ju varje chef ett resultat ifrån sitt team, i från sina direktrapporterande och sen hänger man ihop med någon struktur så har man sånt övergripande resultat och så har man divisioner ett resultat och så har organisationen ett resultat”*. Oavsett om data samlas in genom undersökningar eller samtal finns det ett genomgående svar från respondenterna att organisationerna måste ange vad det är för typ av data man samlar in och hur den kommer användas för att organisationer ska lära sig inför framtida bruk. Respondent 5: *“Jag tror att om man bestämmer sig för vilket nyckeltal det är man ska öka, eller man gör en satsning exempelvis [...] då behöver medarbetarna veta vad dom mäts på”*. Det spelar ingen roll om datan som samlas in är till för att ta beslut om åtgärder, uppföljningsprocesser eller presentera resultat. Medarbetarna måste bli underrättade om vad det är organisationen vill lära sig och hur medarbetarna kan bidra till detta.

Att lära sig av omvärlden, marknaden och teknologin är något som anses vara positivt för att kunna utveckla ett lönsamt resultat. Under rådande omständigheter med permitteringar och karantäner orsakat av Covid-19 utbrottet har många organisationer tvingats att tänka i nya banor, något som också våra respondenter har diskuterat. Respondent 1: *“Nu har vi en period där vi måste jobba helt annorlunda. Våga prova, våga tänka lite utanför boxen. [...] Då gäller det att via våra framförallt intranät att kommunicera vad är latest and greatest, vad tycker vi som företag, hur gör vi med dom här frågorna”*. Respondent 2 har försökt att blicka in i framtiden, hur HR kan effektiviseras i alla aspekter som HR har att erbjuda: *“Hur kan man robotisera den här typen av service som vi ger inom HR”*. Respondent 2 menar dock att även fast de vill kombinera mänskliga tjänster med digitala medel finns det fortfarande en mänsklig aspekt som HR aldrig kommer att släppa: *“Vi kommer ju fortfarande jobba med människor. Så vi kommer behöva de här HR-människorna som verkligen är duktiga på att jobba med människor också. Och vi kommer fortfarande behöva arbetsrätt. Sen i framtiden blir det väl intressant om man har en konflikt mellan en robot och en medarbetare, hur man hanterar det då”*. I och med en större digitalisering på arbetsplatserna menar vissa respondenter att AI kommer ta över mer arbetsprocesser som HR sysslar med. HR kommer dock inte helt och hållet bli helt digitaliserat eftersom arbetet i grund och botten handlar om mänskliga resurser.

Något som framgick i insamlandet av intervjuer var hur alla respondenter använde specifika nyckeltal för att se hur deras organisations resultat ligger till i nutid samt hur vissa

nyckeltal används för att nå bättre resultat eller lönsamhet i framtiden. Till exempel använde respondenterna 1, 2, 3, 5 och 6 nyckeltalet personalomsättning för att se hur företaget mår i nuläget med vilka åtgärder som behöver tas och vilken attraktionskraft organisationen har. Andra nyckeltal som kompetens och budgetuppföljningar görs enligt respondent 2 för att se så organisationen klarar av att nå leveransmål, samt att nå så hög lönsamhet som möjligt. Precis som Catasús *et al.* (2008) förklarar finns det behov för mätningar i både nutid och framtid. Författarna ser alltså ett samband mellan framgångsfaktorer och att rapportera nyckeltal, eftersom organisationer vill veta vart de är just nu men samtidigt försöka förutspå vart de ska i framtiden. Bland våra respondenter fanns det både positiva och negativa perspektiv till att använda nyckeltal för att försöka förutse framtidens behov. Bland annat svarade respondent 2 utvecklade i sitt svar angående framtiden att de utvärderar nyckeltalen och ger ett positivt och futuristiskt svar: *“Ja, det gör vi. Absolut. Vi jobbar med kapabilitet tex för framtiden. 2025 då vet vi att vi ungefär kommer se ut på det här sättet, vi tror det iallafall. Vi ser att vi kommer jobba mer med automatisering. Vi kommer jobba mer med Co-robots. Vi kommer jobba mer med AI och så vidare. Men vi kommer fortfarande ha kvar vanlig montering men det kanske blir en collaboration med en, faktiskt en människa som står tillsammans med en Human-robot”*. Men bland intervjuerna svarade respondenterna 3 och 5 med en skepticism till att enbart använda nyckeltal till framtiden. Respondent 3 är dock kritiskt till att enbart använda nyckeltal som grund: *“Ja, jag skulle säga att vi har inte kommit sådär jättelångt i att kunna förutse vad som ska hända. Utan vi tittar mer på befintlig situation och utifrån det, och avvikelser, så på det sättet inte så proaktiva om vi säger så. Vi är inte på den nivån att vi kan dra avancerade analyser av nyckeltal och på det sättet förutsäga vad som kommer hända”*. Den enda som pratade om nyckeln till framgång var respondent 1: *“Jag tror att nyckeln till framgång är att förklara varför man gör vissa saker”*. Men om organisationer ska kunna förklara vad de gör och vilka beslut som ska tas, måste de även ha lärt sig av föregående beslut och resultat. Oavsett om nyckeltalen kan bana väg för framtiden eller inte visar de mätbara resultat på framlagda strategier. Strategier kan ge många olika utfall, men det är i nyckeltalen som lärandet ligger eftersom nyckeltal ger ett resultat som ger svar på hur väl implementerade och genomförda åtgärder är. Catasús *et al.* (2008) förklarar att om en organisation kan hitta samband mellan olika nyckeltal, har dessa självklart bistått med att skapa lärande inom organisationen. Till detta går att koppla det svar som respondent 2 gav: *“Vi måste bli bättre på att faktiskt analysera data för att sen kunna fatta långsiktiga, viktiga beslut om tex kapabilitet, kompetens och så vidare”*. Generellt går det

att argumentera för att chefer oftast har bättre koll på det lärande som skapas i en organisation då chefer och ledare oftast följer de trender och mönster som sker i omvärlden. Respondent 7: *“Jag tror att vi chefer har bättre koll än medarbetarna, så är det nog. Där kan vi absolut bli väldigt mycket bättre”*.

Då den globala konkurrensen, utvecklingen inom teknologi och diversifieringen bland konsumenterna har ökat, har behovet att vara flexibla och anpassningsbara blivit viktigt för organisationer (Dodgson, 1993; Tsang, 1997). Organisationer som besitter en strategisk flexibilitet kan förutse framtida förändringar om kundpreferenser, konkurrenters planer, teknisk evolution och ekonomiska riktningar (Santos-Vijande *et al.*, 2012). Trots att dessa författare anser att organisationer ska vara så flexibla som möjligt, svarar Respondent 1 att de har lärt sig vart de kan styra verksamheten: *”Stålindustrin är typisk inte flexibel, stora fasta tillgångar i fabriker som måste gå. Men man kan ändå tänka sig att man kan gasa och bromsa lite granna då så att ha flexibla lösningar för personalkostnad”*. Att organisationer lär sig vart de kan vara flexibla är något de kan utnyttja när marknader svänger, omvärlden ändras och nya trender uppstår. Santos-Vijande *et al.* (2012) skriver att lärande organisationer fångar relevant information samt framtida trender oavsett när och hur de dyker upp. Till exempel försöker respondent 2 fånga upp framtidens trender redan nu för att behålla en stark position på marknaden och bli en attraktiv arbetsgivare och behålla lönsamhet: *“Vad är det för typ av kompetens vi behöver där? Hur planerar vi inför det? Då måste vi börja jobba ihop med skolorna. Ihop med KY-utbildningar, teknikcollege, universiteten för att liksom kanske till och med påverka vilka utbildningar de har på gymnasiet som ska vara klara om 5 år, vi behöver den kompetensen”*. För att kunna använda ett framtidsperspektiv krävs ett enormt fokus från ledare och chefer. Nyckeltalens resultat kan då ses som ett kvitto på hur väl utförda strategier är och hur väl organisationen har lärt sig av arbetsprocessen.

“Det är det jag tycker är kul med, liksom, det som vi lyckas hålla i över år. Det är att se när man sätter det i längre perspektiv. Man sätter 5, 6, 7 kanske upp till 10 års perspektiv och ser när vi verkligen har försökt med någonting, hur jäkla bra det kan gå när vi fokuserar” - Respondent 1

5.2 Länkanalys

Analysen av det insamlade materialet visar att chefer ser på resultatet av HR-nyckeltal och HR-strategier på samma sätt, nämligen att visa resultat och nå lönsamhet. Det som skiljer respondenternas synsätt är hur de använder länken som arbetsprocess för att ta sig till framgång. Som respondent 1 anger om sina nyckeltal: *“Så raddar jag ju upp ett par nyckeltal här som jag säger, dom här är högst adekvata. Dom är högst adekvata för mig och för mitt team. Det kanske inte gäller för alla”*. Vissa respondenter ser en klar koppling mellan att använda nyckeltalen som grund för nya strategier, medans vissa respondenter anser att nyckeltalen enbart visar på ett resultat som går att använda vid presentationer. I intervjuerna diskuterades det om respondenterna själva kunde beskriva länken mellan HR-nyckeltal och HR-strategier. Förklaringarna som framkom från de olika respondenterna var blandade om länken, där vissa svarade som respondent 6 kort och gott: *“Vilka strategier vi än tar fram så vill vi också mäta dem. Och då är det ju oftast ett personalnyckeltal som vi ställer det emot på det sättet. Så jag tycker att vi har en bra länk där emellan”*. Medans andra utvecklade sina resonemang om länken som respondent 3 och 7. Respondent 3 svarade: *“Det finns absolut kopplingar tycker jag. Sen ibland är det ju svårt att mäta inom HR och just hitta relevanta mätetal. Just när man har med människor och personal och den rörliga materia som det är. Så är det inte helt enkelt alla gånger att hitta bra, tillräckligt bra, mätetal och kopplingar. Så man får vara kreativ och innovativ för att kunna liksom koppla ihop det här”*. Respondent 7 diskuterade att länken visar på hur mycket HR bidrar med för att kunna förstärka HR som roll i organisationen: *“Jag tror att det är väldigt viktigt att kunna mäta HR, att kunna visa att HR är viktigt inte minst. Det här är för en del självklart att HR är grunden för att driva bolag. Men HR har också en lite ibland lite dålig stämpel att det är lite flummigt, det är lite fluffigt, man vet inte riktigt ‘vad är det där med HR’. Så att jag tror att där fyller nyckeltalen en väldigt tydlig funktion att kunna tala om för cheferna att titta här, nu har vi faktiskt förbättrat dom här sakerna genom fokus, genom att mäta, så att det är ett redskap tycker jag”*. Genom respondenternas svar finns det ett tydligt bevis på att det finns en länk, men att länken är svårtydd. Alla respondenter och organisationer arbetar med länken på olika sätt vilket gör att det inte verkar

Weiss och Finn (2005) förklarar att HR-chefer och organisationsledare verkligen tror på att personalnyckeltal är viktiga då de idag ses som kommunikationsverktyg mer än att de

hjälp till att driva strategier. Till dessa författare går att koppla den länk som respondent 1 ser i sin organisation: *“Det ska jag säga, det är spot-on alltså. Pengarna och kommunikation”*. Men Weiss och Finn (2005) menar att i framtiden kommer personalnyckeltal vara strategidrivande och personalnyckeltal kommer behöva ligga i linje med affärsstrategin för att anpassa sig till de organisationsresultat som efterfrågas. Länken är alltså inte helt klar, eftersom den används på olika sätt i olika organisationer och på olika plan. Som respondent 2 svarade: *“Det är inte svart eller vitt. Det är lite grått ibland också”*. Det går att argumentera för att organisationer måste göra en plan att hålla sig till för att lyckas med nyckeltal och strategier. Precis som respondent 7 säger måste HR skapa en *“roadmap”* för att illustrera sina strategier. Wu (2012) förklarar att en visualiserad färdplan skulle hjälpa ledningen att prioritera de olika strategiska stegen som behöver göras baserat på de komplicerade kausala förhållandena som visas bland nyckeltalen. Ifrån en färdplan går det alltså att se en länk mellan de strategiska stegen och resultaten som nyckeltalen ger. Organisationer får då ett sätt att styra verksamheten på ett mycket bättre sätt vilket förhoppningsvis leder till det bästa möjliga framgångsscenario. Genom att illustrera och visa en organisations färdplan gör att medarbetare kan förstå de övergripande beslut som tas av ledningen. Färdplanerna kan alltså användas för att kommunicera ut strategier, mål, vilka steg som behöver tas och vilka resultat som behöver nås. En färdplan förenklar denna kommunikation på alla typer av plan. Respondent 5 förklarar att länken agerar som en förenkling av HR-strategier och HR-nyckeltal för att det inte ska bli en jobbig fråga när de kommuniceras ut till övriga delar av organisationen: *“Ja, alltså jag tror det är viktigt, jag tror ett sätt kan vara också att man, ja men det är att förenkla det. [...] Precis som man gör för sin ekonomi, så att det blir en mer, ja men, inte blir så jobbig fråga. Att det inte bara är sjukskrivningstal är ju inte jättekul att titta på oftast, men att man ändå såhär, att det är ett nyckeltal precis, det är inte så kul att kolla på ekonomin alltid heller. Så kanske göra det mer, ja men mer tillgängligt och enklare på olika nivåer”*. Dels måste alltså nyckeltal och strategier förklaras på alla olika nivåer som finns i en organisation, men de behöver också brytas ner till hårda och mjuka värden och vad de representerar. Kavanagh (2012) menar att organisationer som använder sig av HR-analyser, nyckeltal och andra mätvärden i sina analysfunktioner, utvecklar en experimentell påverkan för att testa nya HR-aktiviteter, program och processer. Här skapas en positiv konsekvens då organisationer utvecklar nya metoder att arbeta utefter och ett organisatoriskt lärande skapas. Alla respondenter pratar om vikten av att använda och förnya HR-system som är anpassade för organisationsstrukturen. Vikten ligger i att kunna analysera data mer effektivt för att kunna

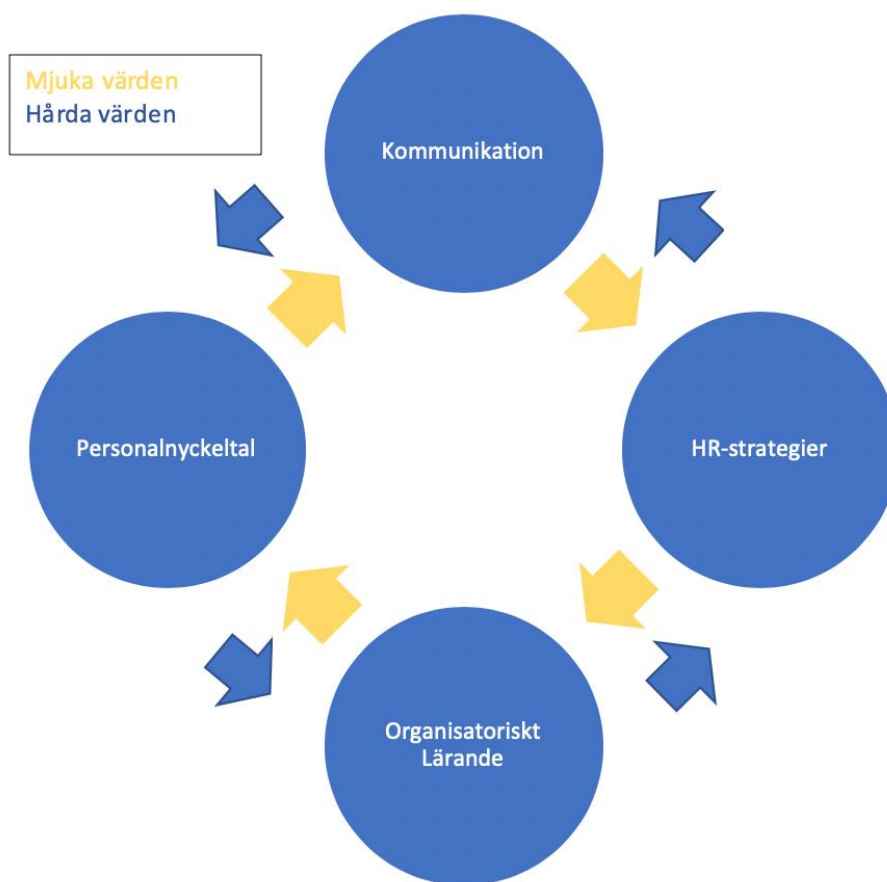
ta bättre beslut. Länken blir en form av process där man använder nyckeltal för att följa upp hur väl datan har bearbetats.

“Jag tror på det här att maximera, ha ett bra system där man lägger in rätt siffror då förhoppningsvis, för den är ju också superviktig att man lägger in rätt info. Och sen så att man hela tiden följer det där och utvärderar och ser hur har det gått. [...] Där kan man ju också följa upp väldigt mycket, som har koppling till HR-nyckeltal” - Respondent

4

5.3 Analys med hjälp av teoretisk modell

Utifrån den information vi har tagit del av från litteratur och empiri, har vi konstruerat en modell utifrån de mest centrala delarna som har diskuterats och vilka delar vi har ansett varit viktigast. Modellen visualiserar länken som finns mellan personalnyckeltal och HR-strategier.



Figur 3. Modell över länken mellan Personalnyckeltal och HR-strategier skapad av studiens författare.

Personalnyckeltal och HR-strategier är centrala delar som vi har utgått ifrån i vår forskningsfråga. Det som har varit svårt i sökandet av information har varit att definiera vad länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier egentligen är. I litteraturen och i intervjuerna har vi berört många områden men de mest centrala som kan uppfattas är kommunikation och ett organisatoriskt lärande. Dessa två områden är de som täcker in de mesta av länken. Kommunikation visar hur organisationen genom nyckeltal hur de mår, både internt och externt. Här visas resultat, mål och om organisationer når upp till dessa. Strategier kommuniceras ut till vad organisationer har för planer och framtidsvisioner samt vilka strategiska steg som ska tas tillsammans med tidsplaner. Kommunikation kan kommunicera de mätvärden som resulterar i nyckeltal från strategierna, men även nya

strategierna kan kommuniceras från de nyckeltal som redovisas. Det organisatoriska lärandet innefattar delar som organisationer ser mot trender och insamlande av data. Lärande innefattar delar som organisationer måste förändra eller skapa nya strategier för. Dels för att nå en större lönsamhet och dels för att kunna skapa nya strategier. Nyckeltal påverkar de delar inom lärandet som visar om en organisation har lärt sig av möjliga misstag eller av att ha analyserat insamlad data effektivt. Lärandet kan också visa på vad organisationer behöver lägga för strategi för att samla in data för vidare analyser i framtiden.

I modellen som visar fyra centrala begrepp, finns pilar som visar ett yttre och ett inre varv. Varför modellen visar dessa yttre och inre varv förklaras av hur organisationer ser nyckeltal. Catasús *et al.* (2008) menar att nyckeltal består av två komponenter. Dels måste de vara rena tal och dels måste dessa tal beskriva något som är intressant. Nyckeltal går sen att dela in i två sektorer: ledande och släpande nyckeltal. Gabčanová (2012) menar att ledande nyckeltal refererar till framtida utvecklingsmöjligheter och drifter. De släpande nyckeltalen är den redan gjorda utvecklingen med effekter och resultat. Vi tolkar de ledande och släpande nyckeltalen som en form av mjuka och hårda värden. Mjuka värden utgör hur personalstrukturen skapas och hanteras genom medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal. Hårda värden utgör produktionstal i former med volym, marginal, vinst och kostnad. Vi presenterar att de mjuka värdena tillhör inre varvet. Här leder personalnyckeltalen en form av kommunikation till framtida HR-strategier. Strategierna visar i sin tur hur väl organisationen har lärt sig av föregående presenterade nyckeltal. Lärandet presenterar sedan nya, bearbetade nyckeltal som sluter inre varvloopen. I yttre varvet ser vi de hårda värdena. Personalnyckeltalen visar vad organisationen behöver samla för data att analysera för att lägga nya strategier. Strategierna kommunicerar sen hur väl de har implementerats och uppnåtts via nyckeltal, vilket sluter yttre varvloopen.

6. Slutsats

Kapitlet presenterar studiens slutsats som kommer svara på problemformuleringen. Vidare kommer även studiens praktiska och teoretiska bidrag, samt förslag till möjliga vidare studier presenteras.

Vad finns i länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier?

Länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier bekräftade tidigare studier och empirin, men om länken nu är bekräftad, varför förklaras inte innehållet av länken och hur den används? Därav har vi försökt få fram en slutsats som förklarar innehållet i länken och hur innehållet används, när en fråga om länkens innehåll uppstår kan den besvaras med hjälp av studiens resultat. Under studiens gång sågs ett genomgående mönster av kommunikation som en del av innehållet, både av respondenterna såväl som tidigare studier. Kommunikation är en väsentlig del i strategiprocessen och den har en klar roll i den strategiska länken mellan organisationsstrategier och HR-strategier (Miller & Gordon, 2014). Vilket vi även ser i länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. Det är återkommande från respondenter och tidigare studier hur viktig kommunikation är för en fungerande organisation och den strategiska länken, vilket gör att vi inte kan bortse kommunikation som en del i länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. Antingen kommuniceras personalnyckeltal som resultat av en HR-strategi, ett kvitto (hårda värden). Eller så kommuniceras personalnyckeltal som inverkan på HR-strategi, en orsak (mjuka värden). Även organisatoriskt lärande visade sig som ett återkommande ämne i diskussionen, där empirin förklarar hur lärande behövs för att ta sig framåt. Hur organisationslärande har en förmåga att skapa konkurrensstrategi och bidrar med bättre förståelse i organisationslärandets roll av strategisk implementation (Santos-Vijande *et al.*, 2012). Organisationen lär sig och lär ut av två anledningar, för organisationens bästa eller medarbetarnas bästa. Ibland görs lärande och utbildning endast för att tillgodose det

grundläggande behovet för arbetsuppgifterna inom organisationen, exempelvis ett truckkort för att köra truck och generera lönsamhet för organisationen (hårda värden) Och ibland görs utbildningar och lärande så anställda kan göra karriär eller bredda sitt intellektuella kapital (mjuka värden). Då vi ser lärande som konstant, kan vi inte heller bortse från organisatoriskt lärande när vi ska förklara länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. Då dessa två faktorer har varit genomgående teman i diskussionen om länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier, är det också de två faktorer vi väljer att lyfta fram. Dock finns det ett infall från såväl empirin som tidigare studier om ekonomi som en del av länken, vilket vi har valt att se som organisationsmål och därav faller det in under HR-strategier. Trots att det kan finnas olika sätt att tolka länken på, har vi sett en yttre och en inre väg att följa (se figur 2) beroende på om HR arbetar med hårda eller mjuka värden.

Praktiskt bidrag

Som påvisat tidigt i studien finns det begränsat med studier om själva innehållet i länken. Under studiens gång med empiriinsamlingen visades också en medvetenhet om länken av respondenterna, men själva innehållet var en intressant fråga som diskuterades. Frågor ställdes i slutet av intervjun om hur respondenten såg länkens innehåll efter diskussioner om nyckeltal, HR-strategier, kommunikation och organisatoriskt lärande, varpå respondenterna ofta svarade att det är dom fyra kategorier som länken innehåller. Med det i åtanke kan studiens slutsats i praktiken bidra med en medvetenhet kring själva innehållet i länken och ett förenklat arbetssätt. Studiens slutsats visar på vad som finns i länken, men också hur den används beroende på hårda och mjuka värden. Mycket likt Wu:s (2012) förklaring om hur en visualiserad färdplan skulle hjälpa ledningen att prioritera de olika strategiska stegen som behöver göras baserat på de komplicerade kausala förhållandena som visas bland nyckeltalen. Studien ska hjälpa till att skapa en tydligare bild kring länken och dess innehåll och ge HR och organisationer ett visualiserat arbetssätt som hjälper till att förstå orsaker och resultat.

Teoretiskt bidrag

Uppmärksammandet av länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier, samt dess innehåll bestående av kommunikation och organisatoriskt lärande har enligt oss, bidragit med teoretiska kopplingar mellan de olika faktorerna. Studien har varit i kontakt med arbetstagare på olika HR-positioner och bidrar därmed teorier utifrån praktiken och inte enbart utifrån tidigare forskning, vilket skulle kunna hjälpa till i vidare forskning. Studien har även genom en illustration av länken gjort den synligare för tolkning och bearbetning för forskning och teoretiska tolkningar.

Vidare forskning och kritik till studien

Vi vill uppmärksamma svårigheten att hålla studien kvalitativ, då det har funnits flera områden som kunnat behandlas på ett enklare sätt med ett kvantitativt tillvägagångssätt. Då studien behandlar nyckeltal och HR-strategier, finns det en naturlig koppling till kvantitativ studie för att kunna mäta utfall och effekter. Men eftersom studien fokuserar på förståelsen av ett fenomen föll en kvalitativ studie mer naturligt för oss. För vidare forskning rekommenderas applicering av en teori. Dessa rekommendationer grundas i problematiken som vi har stött på för att hålla studien kvalitativ och relevant för diskussionerna i arbetet, men även funnit intressant för vidare studier. Dessutom har vi funnit majoriteten av tidigare studier om nyckeltal och HR-strategier som kvantitativa med mätningar och jämförelser. Vidare forskning bör också göras på efterfrågan av respondenterna då många ansåg frågan ligga rätt i tiden och en fråga som behöver uppmärksammas bland organisationer.

7. Referenser

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. Uppl.) Stockholm: Liber.

Alvesson, M., & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.

Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446.

Beardsley, J. (2001). Shaping communication strategy to achieve behavioral goals.

Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127-3143.

Bini, L., Simoni, L., Dainelli, F., & Giunta, F. (2018). Business Model and Non-Financial Key Performance Indicator Disclosure. *Journal of Business Models*, 6(2), 5-9.

Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. (3. ed.) Oxford: Oxford University Press

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] Uppl.) Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3., [rev.] Uppl.) Stockholm: Liber.

Catasús, B., Gröjer, J. E., Högberg, O., & Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*. Liber.

Catasús, B., Högberg, O., & Johrén, A. (2018). *Boken om personalekonomi* (3. Uppl ed.). Stockholm: Liber.

Darwish, Tamer K. "The Impact of Strategic Human Resource Management Implementation on Firm Performance." *BBS Doctoral Symposium*. Vol. 23. 2009.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.

Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*.

García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies : A practical guide* (3rd ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Gondal, U. H., & Shahbaz, M. (2012). Interdepartmental communication increases organizational performance keeping HRM as a mediating variable. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(6), 127.

Graziano, A.M. & Raulin, M.L. (2013). *Research methods: a process of inquiry*. (8th ed.) Boston: Pearson.

Harvard Business School Press Society for Human Resource Management (U.S.) (2006). *Essentials of strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.

Johanson, U. & Johrén, A. (2007). *Personalekonomi idag*. (1. omarb. uppl.) Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House.

Kavanagh, M.J., Thite, M. & Johnson, R.D. (red.) (2012). *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. (Second edition.) Los Angeles: SAGE.

Khilji, S. E., & Wang, X. (2007). New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover. *International Business Review*, 16(3), 377-395.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.

Miller, V. D., & Gordon, M. E. (Eds.). (2014). Meeting the challenge of human resource management: A communication perspective. Routledge.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information?. *Journal of public administration research and theory*, 20(4), 849-866.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.

Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1997). Understanding organizations as learning systems.

Olsson, H., & Andersson, S. (2018). Personalnyckeltal-Hur de används av HR-chefer och varför?. Högskolan i Skövde.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company* McGraw–Hill.

Pisano, P., Rieple, A., & Pironti, M. (2017). Strategic approaches. *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*, 37.

Prahaland, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation.

Saha, N., & Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 46, 1-5.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.

Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.

Stone, R.J. (2011). *Human resource management*. (7. ed.) Milton, Qld.: John Wiley & Sons Australia.

Svensson, P. (2015). Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik. Powerpoint esitys. Haettu, 14, 2017.

Syed, J., & Kramar, R. (2017). *Human resource management: a global and critical perspective* (2nd edition). Palgrave, an imprint of Macmillan Publishers Limited.

Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.

Ulrich, D. (1997) *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA; Harvard business school press.

Vogelsang, J. (red.) (2013). *Handbook for strategic HR: best practices in organizational development from the OD network*. New York: American Management Association.

Weiss, D. S., & Finn, R. (2005). HR metrics that count: Aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*, 28(1), 33-39.

Wood, G., & Kispál-Vitai, Z. (2017). Strategic human resource management—concepts, practices and trends. *Strategic human resource management—an international perspective*, 83-84.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). 'Theoretical perspectives on strategic human resource management'. *Journal of Management*, 18: 2, 295–320.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.

Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and program planning*, 35(3), 303-320.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771

Öberg, C. (2017). *Nyckeltal : verktyg för att analysera, påverka och utveckla verksamheter* (Upplaga 1). Studentlitteratur.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 - Individuella reflektioner

Christoffer

Om någon hade frågat mig för 5 år sen om jag trodde att jag skulle kunna skriva en C-uppsats, så hade jag svarat nej. När vi läste svenska i skolan så fick vi ofta skriva historier, vilket tog emot för mig då jag aldrig haft den skrivande talangen. Efter ett år på högskolan i Skövde, såg jag fram emot att få skriva en C-uppsats om ett ämne som jag fick välja, som jag finner intressant, tillsammans med min medförfattare Robin Staberg.

I början visste inte jag eller Robin mycket om varandra förutom att vi gick i samma klass och bodde i olika städer, men andra terminen på vårt andra år började vi arbeta tillsammans på ett grupparbete i gruppsykologi. Efter grupparbetet hade jag och Robin lärt känna varandra bättre och började prata om att eventuellt skriva c-uppsatsen tillsammans. Vi började omedelbart diskutera vilka ämnen vi fann intressanta och vad vi skulle kunna tänka oss skriva om. Robin lutade mer åt det ekonomiska medan jag lutade mer åt HR. Så ett år innan C-uppsatsen skulle skrivas så hade vi presenterat de områden vi fann intressanta och började bolla idéer om hur vi skulle kunna sammanfläta våra områden. När vi sedan skulle skicka in ett temaförslag så föll det ganska naturligt att vi ville skriva om personalnyckeltal och HR-strategier. Från den stunden var vi eniga i hur arbetet skulle se ut och vi delade en vision om slutresultatet.

Arbetsprocessen har varit rolig, utmanande, spännande och utmattande. Det har självklart funnits vissa utmaningar med arbetet, jag och Robin bor i olika städer, vilket resulterade att vi inte sågs lika ofta som vi kanske velat, även inställda tåg pga. COVID-19. COVID-19 har gjort det svårt för oss att få de intervjuer vi ville ha, då HR-avdelningar har behövt lägga sitt fokus på annat. Jag vill rikta ett stort tack till alla respondenter som tog sig tid och ville bidra till vår studie, utan er hade vi inte haft ett slutgiltigt resultat. Men det har även funnits saker som stärkt motivationen. Möjligheten att få träffa HR-chefer och medarbetare har varit ett privilegium, något som har gett mig som student ovärderlig information och insyn i det vardagliga HR-arbetet. Jag vill även rikta ett stort tack till vår handledare Tony Pehrson, som har guidat oss igenom en labyrint som vi själva byggde. Tonys vägledning, konstruktiva kritik och intresse för vårt arbete fick oss att vilja prestera bättre och bättre efter varje möte.

Sist men inte minst vill jag lyfta den fantastiska arbetsprocess jag har haft med Robin. Redan från början bestämde vi att det inte skulle finnas något som skapade dålig stämning mellan oss, vi skulle göra det här arbetet tillsammans, med öppen kommunikation och lyhördhet. Både jag och Robin har ett arbetssätt som involverar effektivt skrivande vilket kan resultera i väldigt mycket text. Något som jag är väldigt glad över är att vi har kunnat diskutera innehållet i texten, oavsett vem som har skrivit det. Vi har båda kommit med idéer, förändringar och kritik till varandras text, men vi har aldrig sett det som något dåligt, snarare tvärtom. Ibland har vi kanske pratat för mycket om kritik och idéer vilket resulterade i att vi stod still ett tag. Men vi har alltid kunnat säga till varandra att fokusera eller lägga ned energi och pusha varandra till att orka hela vägen, vilket jag har uppskattat i arbetsprocessen med Robin.

Som avslutning vill jag rikta ett stort tack till min sambo som har stöttat mig genom hela uppsatsen, samtidigt som hon också har skrivit en C-uppsats. Även till min familj och mina vänner som har stöttat och försökt hjälpa till med respondenter och idéer. Ert stöd har betytt otroligt mycket under C-uppsatsens gång, men även under mina tre år på högskolan.

Robin

Att läsa Personal, Organisation och Ledarskap på Högskolan i Skövde har både vidgat och öppnat mina perspektiv på hur organisationer arbetar och hur organisationer använder sig av personalstyrkan för att påverka effektivitet, produktivitet och lönsamhet. Mina intressen inom HR och företagsekonomi har förstärkts över tre år och detta har resulterat i mitt bidrag till denna studie. Redan inför skrivandet av denna studie hade jag och Christoffer pratat ihop oss om att vi skulle arbeta tillsammans. Dels för att vi läser samma program men även dels för att vi var intresserade av att skriva inom samma område. Att skriva detta arbete var något vi båda såg fram emot och hade diskuterat länge. Varför vi landade i den frågeställning som studien handlar om är resultatet av en kompromiss, där jag ursprungligen ville skriva om ROI, avkastning och nyckeltal medan Christoffer ville skriva om strategier och hur chefer arbetar. Efter många diskussioner och mycket brainstormande kom vi fram till idén om att diskutera länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. På detta sätt kunde vi båda vara med och bidra med idéer som vi redan ville skriva om. Arbetsprocessen i sig har varit ganska klar från den stund att vi kom överens om en frågeställning som kändes bra för oss båda. Grundidén var att leta information om länken i litteratur, för att sedan intervjua chefer inom olika verksamheter för att se hur länken visar sig i praktiken och sedan analysera hur litteratur och verklighet ställer sig mot varandra för att kunna få fram en diskussion.

Skrivandet en examensuppsats på 15 HP är något av det roligaste, svåraste och mest utmanande jag har gjort på samma gång. Det har varit väldigt intressant, givande och lärorikt att få prata med högt uppsatta HR-chefer och HR-medarbetare i verksamheter som alla försöker vara bästa möjliga arbetsgivare. De svar som vi har fått från intervjuerna har alla varit till stor behjälplighet och gett mig en större inblick i vilka nyckeltal som prioriteras och hur verksamheternas tankar och idéer går runt dessa nyckeltal. Att i slutändan kunna ställa de empiriska svaren mot litteraturen visade sig vara mer utmanande än vi trott och att bidra till att skriva analysen till studien är något av det svåraste jag har gjort hittills. Tyvärr har det funnits två stora motgångar under arbetet. Den första är att jag och Christoffer bor på två olika orter och tågtider har därför ibland ställt till med besvär när tåg har varit inställda, vilket har resulterat i att vi inte har kunnat ses så mycket som vi har velat. Den andra motgången har varit den orolighet som Covid-19-viruset har skapat. På grund av detta virusutbrott har vi haft svårt att få intervjuer då många företag och

organisationer som vi kontaktade inte tog emot externa besök eller helt enkelt inte hade tid då viruset skapade en större ansträngning för organisationernas HR-avdelningar.

Slutligen måste jag lyfta att samarbetsprocessen med Christoffer har varit väldigt bra då vi båda tidigt bestämde att det skulle råda en öppen och ärlig kommunikation mellan oss som författare. Vi kom överens om att vi både skulle kunna komma med förslag, idéer och ändringar utan att den andre författaren skulle ta illa upp. Vi båda har varit inblandade i alla delar av arbetet och genomfört alla intervjuer, förutom en enda intervju, tillsammans. Båda jag och Christoffer har olika styrkor och svagheter inom skrivandet som har lyfts. På sätt och vis har vi kompletterat varandra då vi kunnat pusha varandra när studien har känts tungarbetad både tidsmässigt och informationsmässigt. Det har varit många diskussioner om inriktningar, texter och frågor som ibland har känts hopplöst på grund av stress, men i slutändan är jag stolt över vad vårt arbete har resulterat i och jag vill tacka Christoffer för ett otroligt fint samarbete. Jag vill även tacka vår handledare Tony Pehrson för hans fantastiska sätt att handleda och ge konstruktiv feedback, det uppskattas något otroligt. Avslutningsvis vill jag tacka min familj och mina vänner som har utgjort en enorm stöttepelare för mig, inte minst under denna studie men även under dessa tre år på högskolan.

8.2 Bilaga 2 – Intervjuguide

Följande information har angetts vid början av en intervju:

- Information om studiens syfte samt godkännande för inspelning.
- Intervjupersonen kan när som helst välja att avbryta intervjun.
- Intervjupersonerna får gärna komma med verksamhets-exempel.

Inledningsfrågor med respektive uppföljningsfrågor angivna under:

- Kan du berätta lite kort om dig själv?
 - Utbildning?
 - Yrkeserfarenhet?
 - Din roll och dina arbetsuppgifter?
 - Position?
 - Arbetsuppgifter?
 - Medlem i ledningsgrupp?
 - Om organisationen?
 - Antal anställda?

Nyckeltalsfrågor med respektive uppföljningsfrågor angivna under:

- Vilka personalnyckeltal använder ni idag och varför?
 - Vilka personalnyckeltal anser du vara viktiga och varför?
- Vad har ni som mål att nå med personalnyckeltalen? Ge exempel
 - Vad är ert syfte med att mäta och använda personalnyckeltalen?
- Är det några mätvärden som du anser vara särskilt viktiga vid utformningen av en HR-strategi?
 - Vilka personalnyckeltal anser du är onödiga?
- Tas personalnyckeltal på samma allvar som finansiella nyckeltal av ledningen/styrelsen?
- Hjälper personalnyckeltalen er att ta fram nya strategier? Ge exempel

Kommunikation med respektive uppföljningsfrågor angivna under:

- Hur tänker ni på mottagandet av informationen ni ger ut?
 - Är det samma kommunikation till alla eller anpassas den?
- Hur ser kommunikationsprocessen ut?

- Enbart mot chefer eller är det mot medarbetare också?
- Kommer du med HR-strategier eller följer du organisationens HR-strategier?
- Tar du fram egna personalnyckeltal eller använder du dig utav organisationens?
- Utvecklingssamtal
 - Hur ofta?
 - Vilka resultat mäts efter denna information?
- Används personalnyckeltal för att kommunicera?

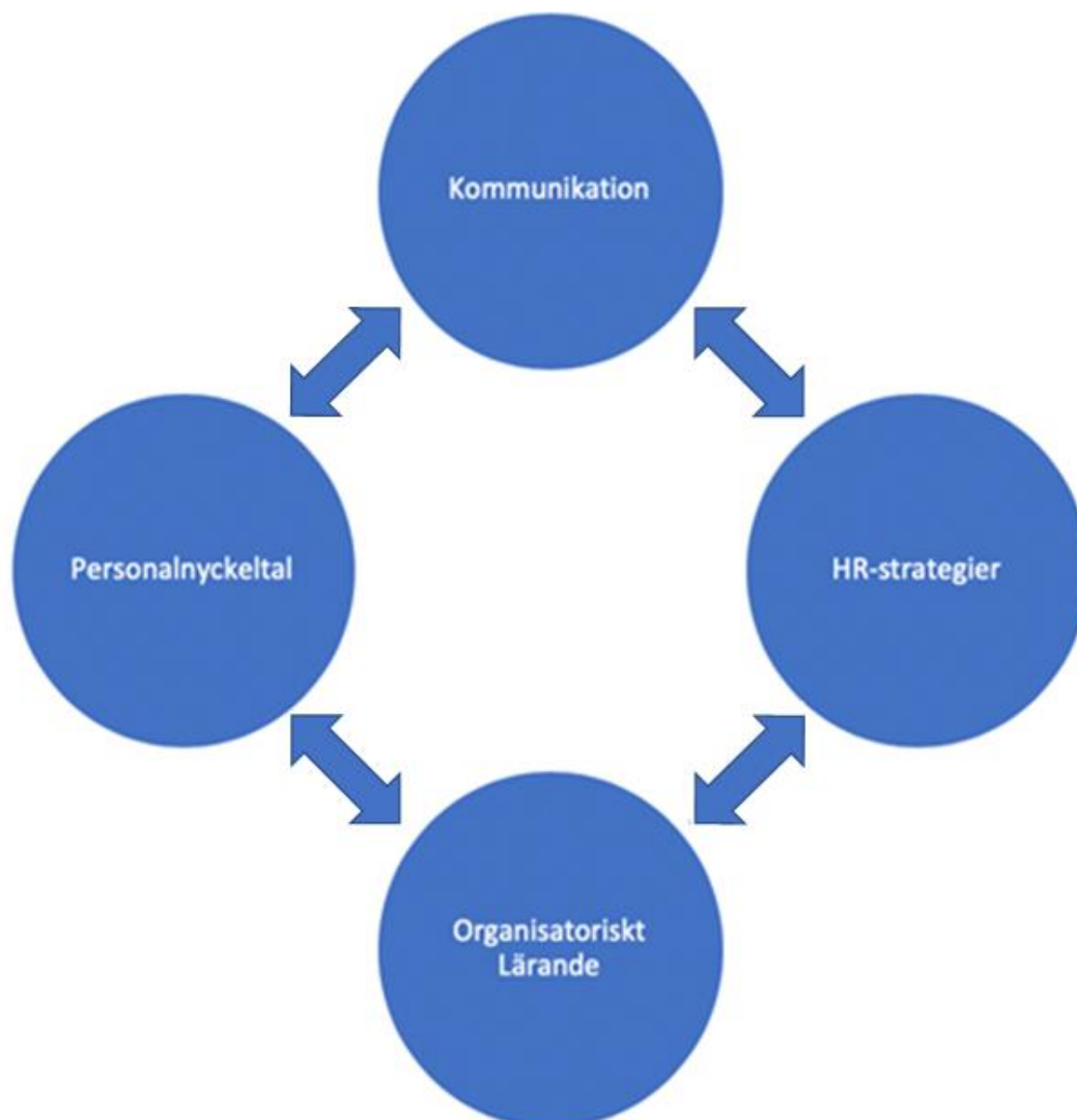
Strategifrågor med respektive uppföljningsfrågor angivna under:

- I jakten för att bli en attraktiv arbetsgivare
 - Använder ni nyckeltalen för att försöka förutse framtiden?
- Hur ser eran övergripande HR-strategi ut?
 - Är du ensam om att ta fram HR-strategin eller är ni fler?
 - Är det samma strategi för alla avdelningar eller dotterbolag?
- Ligger era nyckeltal i linje med er HR-strategi?
 - Vilka ligger i linje?
 - Vilka ligger utanför eller ej i linje?

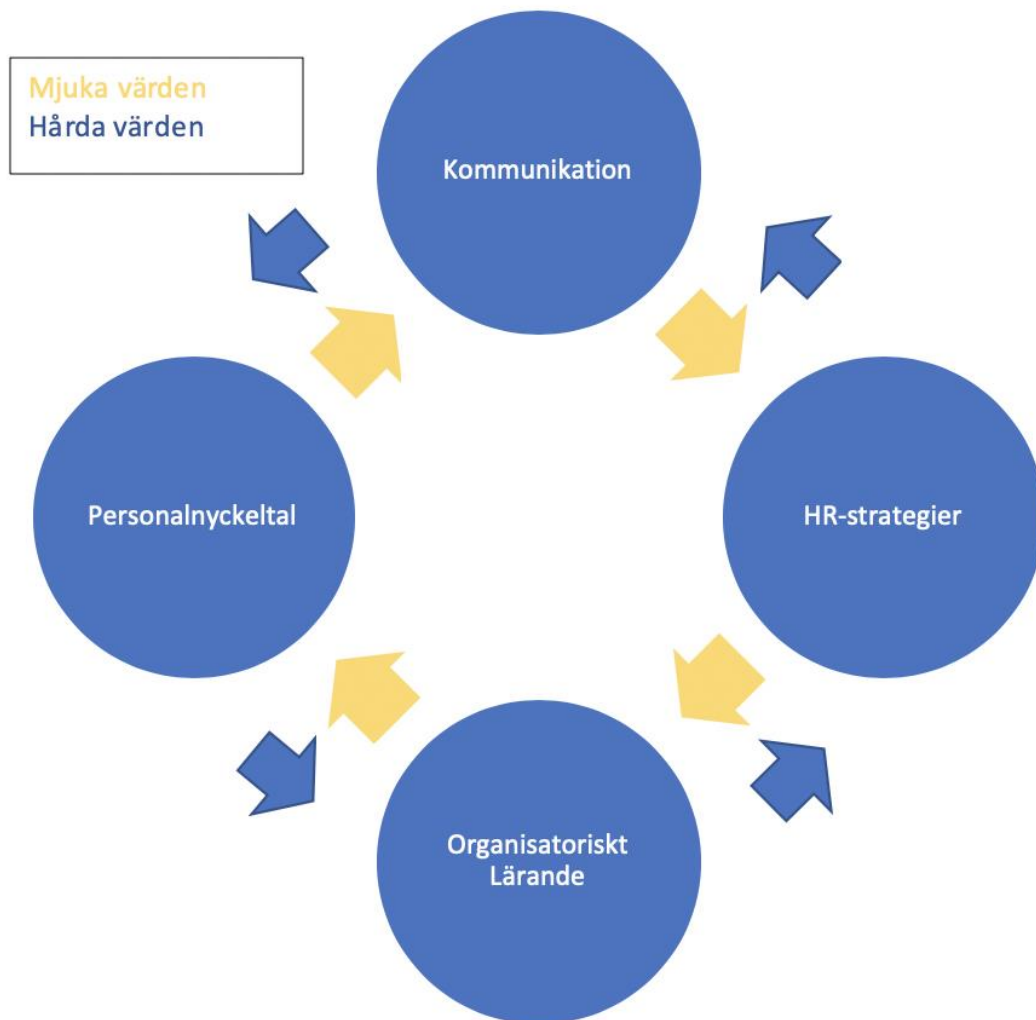
Länk-frågor med respektive uppföljningsfrågor angivna under:

- Inför framtiden, hur kan ni använda er av personalnyckeltal för att stärka HR-strategierna?
 - Vilka länkar finns?
- Går det att utforma länkarna mellan HR-strategier och personalnyckeltal på annat sätt än vad som görs idag?
 - Vad ser du för länkar mellan strategier och nyckeltal?
- Finns det något mer du vill tillägga inom sambandet mellan HR-strategier och personalnyckeltal?

8.3 Bilaga 3 – Modeller



Figur 1. Utgångspunkten för analys av länken mellan personalnyckeltal och HR-strategier. *Skapad av studiens författare.*



Figur 3 – Illustrerad länk mellan personalnyckeltal och HR-strategier skapad av studiens författare.