

PERSONALNYCKELTAL

- Hur de används av HR-chefer och varför?

HUMAN RESOURCES KEY PERFORMANCE INDICATORS

- How they are used by HR managers and why?

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårtermin 2018

Henrik Olsson
Sofia Andersson


Handledare: Anna Larsson
Examinator: Helen Stockhult

PERSONALNYCKELTAL
- Hur de används av HR-chefer och varför?

Examensrapport inlämnad av Henrik Olsson och Sofia Andersson till Högskolan i Skövde, för
Högskoleexamen vid Institutionen för handel och företagande.

2018-06-07

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: 

Henrik Olsson

Signerat: 

Sofia Andersson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som på något sätt bidragit till detta arbete. Ett stort tack till vår handledare Anna Larsson som under hela studiens gång bidragit med stort engagemang och varit ett värdefullt stöd samt en inspirationskälla. Ditt sätt att hela tiden våga utmana oss har bidragit till studiens utveckling men även vår personliga utveckling. Vi vill även tacka vår examinator Helen Stockhult, samt våra kurskamrater som gett oss värdefulla synpunkter och konstruktiv kritik. Under arbetets gång är vi också otroligt tacksamma för allt stöd från familj, partner och vänner. Ni alla är en del av detta.

Avslutningsvis vill vi tacka alla medverkande HR-chefer som bidragit med intressanta tankar och berättelser. Utan er hade denna studie aldrig varit möjlig.

Henrik Olsson & Sofia Andersson

2018-06-07

Sammanfattning

Bakgrund: HR-funktionen har de senaste decennierna förändrats från en administrativ roll till att nu vara en mer strategisk och värdeskapande del av organisationer, vilket benämns HR-transformationen. Till följd av denna förändring samt ett allmänt ökande mätande i samhället finns också ett ökat krav att HR-chefen och dess funktion ska presentera och mäta sina insatser i siffror. Personalnyckeltal är ett sätt att kvantifiera och mäta personalrelaterade insatser och det har därför blivit en viktig del i verksamhetsstyrning. Dock finns det forskning som tyder på svårigheter att mäta de mänskliga resurserna och det är denna problematik studien ämnar belysa. Utifrån nyinstitutionell och rationell teori analyseras hur och varför HR-chefer arbetar med personalnyckeltal. Detta för att få en ökad förståelse kring de underliggande dimensionerna av HR-chefers arbete med personalnyckeltal, utifrån effektivitet och legitimitet.

Syfte: Syftet med studien är att beskriva och kritiskt tolka HR-chefers användning av personalnyckeltal i relation till effektivitet och legitimitet, samt öka förståelsen för hur personalnyckeltal kan hjälpa till att utveckla HR-funktionen.

Metod: För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ metod antagits. Detta har skett genom sju stycken semistrukturerade intervjuer med HR-chefer från både privata och offentliga organisationer.

Slutsats: Studiens resultat visar på att HR-chefer använder och arbetar med personalnyckeltal väldigt olika och utifrån olika syften, vilket bekräftar tidigare studier. Flera HR-chefer upplever svårigheter med att se att en insats ger effekt i personalnyckeltalet, men fortsätter likväl med insatsen. Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv kan det då tolkas att det finns ett legitimt syfte med insatsen, vilket kan bero på att HR-transformationen ställt nya krav på HR att visa legitimitet. Om HR-chefer således upplever krav att presentera resultat, verkar personalnyckeltal vara ett effektivt sätt att få legitimitet. För att arbetet med personalnyckeltal ska bidra till organisationens mål, har denna studie visat att det krävs ett rationellt tillvägagångssätt i arbetet. Det innefattar att noga analysera och anpassa dem till den specifika verksamheten. Slutligen visar denna studien på att HR bör arbeta både med personalnyckeltal men också med kvalitativa metoder såsom medarbetarundersökningar och samtal, det vill säga inte antingen eller utan både kvantitativa och kvalitativa mätmetoder bör användas.

Nyckelord: Personalnyckeltal, HR-chef, HR-funktion, HR-transformation, nyinstitutionell teori, rationell teori, legitimitet, effektivitet

Abstract

Background: The HR function has the past couple of decades changed from having a more administrative role, to now having a more strategic and value creating part of the organization, which is labeled as the HR transformation. As a consequence of this change, combined with a society that has increased demands to measure everything, has also increased the demand on the HR managers and its department to present and measure its efforts in numbers. Human resources key performance indicators (KPI) is a way to quantify staff related efforts and have therefore become an important tool in managing operations. However, there is research that suggests that there are real difficulties in measuring the human capital in organizations and that these problems are what this study intends to illuminate. Seen from new institutionalism theory, combined with rational theory, this study analyze how and why HR managers work with human resources key performance indicators. Therefore this study aims to increase the understanding of the underlying dimensions related to the HR managers usage of human resources key performance indicators, seen from efficiency and legitimacy.

Purpose: The purpose of this study is to describe and critically interpret HR managers usage of human resources key performance indicators in relation to efficiency and legitimacy. As well as to increase the understanding how human resources key performance indicators could help to develop the HR function.

Method: To achieve this study's purpose a qualitative method approach has been applied. This is done by having seven semi-structured interviews with HR managers from both public and private organizations.

Conclusion: This study's results shows that HR managers use and work with human resources key performance indicators in many different purposes, which confirms previous research in this field. Many HR managers experience difficulties in proving results with efforts to improve human resources key performance indicators, even so they keep on doing the same efforts. From a new institutionalism perspective, this could be interpreted as actions based on showing legitimacy. This could be due to the HR transformation, in which new demands is placed upon HR to show legitimacy. If HR managers experience these demands to present results, human resources key performance indicators seem to be an effective way of gaining legitimacy. For these efforts to contribute to the organization reaching their goals, this

study shows that a more rational approach is required when deciding what efforts should be placed in action. This comprises of analyzing and adapt the efforts related to the specific operation. Lastly, this study show that HR should work with both human resource key performance indicators as well as qualitative methods such as employee surveys and dialog. That is to say neither should exclude the other, instead both quantitative and qualitative measuring methods should be used.

Keywords: human resources, key performance indicators, HR managers, HR transformation, new institutionalism theory, rational theory, efficiency, legitimacy

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Problembakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställning	10
1.5 Avgränsning	10
2. Tidigare studier och litteratur	11
2.1 Nyckeltal	11
2.1.1 Syfte med nyckeltal	12
2.1.2 Personalnyckeltal	13
2.2 Mätning av människor	14
2.2.1 Fördelar med att mäta mänskliga resurser	15
2.2.2 Svårigheter med att mäta mänskliga resurser	16
2.3 HR-transformationen	16
2.4 Human Resources Management	18
2.5 Kritik till HRM och HR-transformationen	19
3. Teori	22
3.1 Nyinstitutionell teori	22
3.1.1 Legitimitet	22
3.1.2 Myter	23
3.1.3 Isomorfism	23
3.1.4 Isärkoppling	24
3.2 Rationell teori	25
3.2.1 Rationell beslutsteori	25
3.2.2 Begränsad rationalitet	26
3.2.3 Principal-agent teori	27
3.3 Sammanfattning av teorierna	28
4. Metod	29
4.1 Filosofiska överväganden	29
4.2 Forskningsstrategi och metodansats	30
4.3 Intervju	31
4.4 Urval	33
4.5 Analys av empiri	34
4.6 Kvalitet	35
4.7 Etik	36

5. Empiri	38
5.1 Beskrivning av intervjupersonerna	38
5.2 Inställning till att mäta och använda personalnyckeltal	39
5.3 Fördelar med personalnyckeltal	40
5.4 Insatser kopplade till personalnyckeltal	42
5.5 Vikten av att analysera personalnyckeltal	45
5.6 Problematik med personalnyckeltal	47
5.6.1 Personalnyckeltal säger bara en del	47
5.6.2 Suboptimering	48
5.6.3 Att mäta det subjektiva	48
5.6.4 Att mäta mångfald	49
5.6.5 Övrig problematik	50
5.7 Upplevda krav att presentera resultat i siffror	51
5.8 Skillnad offentlig och privat organisation	53
5.9 Sammanfattning av empirin	54
6. Analys	55
6.1 Analys utifrån tidigare studier och litteratur	55
6.1.1 Stor variation i arbetet med personalnyckeltal	55
6.1.2 Medarbetarundersökning och samtal som ett komplement till personalnyckeltal	57
6.1.3 Problematik med personalnyckeltal	58
6.2 Analys utifrån HR-transformationen och upplevda krav	58
6.3 Analys utifrån nyinstitutionell och rationell teori	62
6.3.1 Stor variation i arbetet med personalnyckeltal	62
6.3.2 Omfattningen av att arbeta med personalnyckeltal	63
6.3.3 Svårigheter att relatera insatser till ett förbättrat personalnyckeltal	64
6.3.4 När användandet av personalnyckeltal blir ett självändamål	66
6.4 Skillnad offentlig och privat organisation	66
7. Slutsats	68
7.1 Studiens resultat	68
7.1.1 Diskussion till studiens resultat	69
7.2 Studiens bidrag	70
7.3 Förslag till vidare forskning	71
7.4 Kritik till studien	71
8. Referenser	73
Bilaga 1 - Individuell reflektion Henrik Olsson	79
Bilaga 2 - Individuell reflektion Sofia Andersson	81
Bilaga 3 - Intervjuguide	83

1. Inledning

Kapitlet avser introducera läsaren till studiens forskningsområde genom en presentation av personalnyckeltal, för- och nackdelar med att mäta mänskliga resurser samt hur HR har förändrats, vilket benämns HR-transformationen. Vidare in i problemdiskussion redogörs nyinstitutionell och rationell teori i förhållande till studiens ämne, detta för att förstå varför användandet av personalnyckeltal är viktigt och intressant att studera. Kapitlet avslutas med studiens syfte, frågeställning och avgränsning.

Som författare har vi valt att inleda med två citat från två olika HR-chefer (Human Resources) som anonymt medverkat i detta examensarbete. Dessa citat skildrar och fångar upp den mångtydighet "mått och siffror" har inom HR-funktionen, vilket denna studie ämnar undersöka. Citaten visar på hur olika HR-chefer arbetar och uppfattar arbetet med personalnyckeltal och vilken stor variation denna studies empiri påvisat.

Alltså det är inga problem för mig att mäta hur mycket min fru älskar mig. Det är bara att jag går hem ikväll så säger jag såhär: Du, på en skala mellan ett och fem, hur mycket älskar du mig? (Respondent 2)

Det är ju lite spännande på vårt område [HR] och det är lite svårt att mäta insats kontra effekt, och de skulle ju jag önska att vi kunde göra mer och bättre. (Respondent 5)

1.1 Problembakgrund

Alvesson och Lundholm (2014) beskriver att dagens organisationer är övertygade om att genom att mäta individers bidrag till verksamheten går det att styra organisationer i rätt riktning och nå de uppsatta målen. I allt fler sammanhang har det blivit normalt att prata språket "ekonomiska", vilket innebär att icke-ekonomiska mål och värden översätts till ekonomiska termer. Till exempel hur mycket en jämställd styrelse kan bidra med till organisationens ekonomiska omsättning, eller hur mycket dåligt ledarskap kostar (Brunsson et

al., 2015). Saker och ting uppfattas som mer konkreta när de beskrivs med siffror och mått än med ord, trots att siffror är definitionsmässigt abstrakta. Siffran 5 är inte bättre eller sämre än siffran 7, det beror i vilket sammanhang de används. Siffror förenklar och kan reducera komplicerade resonemang till greppbara kvantitativa uppgifter. Mått och siffror har blivit så pass betydelsefulla då det är lättare att övertyga med hjälp av dem (Brunsson Holmblad, 2005).

Ett sätt att använda siffror är genom nyckeltal. Nyckeltal kan användas i organisationer för att försöka styra verksamheten mot organisationens mål. Ett nyckeltal är ett tal som syftar till att beskriva förhållanden och som samtidigt jämför ett tal med ett annat. Alltså ett tal ställs i relation till ett annat tal. Nyckeltal är en förenkling av verkligheten men kan användas som en indikator på om något går bra eller dåligt. Nyckeltal relaterade till personal kallas personalnyckeltal och några av de vanligaste är personalomsättning och sjukfrånvaro (Catasús, Högberg & Johrén, 2017). Personalnyckeltalen blir ett sätt för HR-funktionen att veta vad som ska arbetas med och en indikation på om organisationen är på rätt väg eller inte. Med hjälp av dem kan organisationens styrkor och svagheter identifieras och sedan även jämföras mot föregående år och/eller mot andra organisationer (Rannelius, u.å.).

För att förstå användandet av personalnyckeltal inom HR är det viktigt att också se till den förändring HR har genomgått. HR-transformationen syftar till att arbetet kring HR har förändrats sedan 1990-talet från att innefatta en administrativ roll, till att nu vara mer strategisk, effektiv och värdeskapande (Boglind, Hällsten & Thilander, 2013). HR-transformationen är en trend som utvecklats från ett koncept av framförallt Ulrich (1995) och har förändrat många organisationsstrukturer och arbetssätt. Schuler (1990) var också en förespråkare för denna förändring och hävdar att HR-funktionen skall och bör förknippas med företagets affärsverksamhet. Med hjälp av IT och informationssystem kunde mycket administrativt arbete (ex. löner och förmåner) förenklas och gav därför möjlighet för HR att vara mer värdeskapande genom att arbeta mer strategiskt. HR-transformationen handlar inte om kostnadsreducering, utan förmågan att skapa värde för slutkunder, investerare och andra externa intressenter (Boglind et al., 2013). Denna transformation är en viktig del i denna studie för att förstå varför användningen av personalnyckeltal behöver undersökas och kritiskt tolkas när de används av HR, vilket kommer beskrivas mer i detalj senare i studien.

Spridningen av HR-transformation har varit lavinartad och går nu att se som en HR-trend med global genomslagskraft (Boglund et al., 2013). Det har blivit något av en självuppfyllande profetia att anamma konceptet, trots att det efter snart två decennier tagits fram få konkreta bevis på att HR-transformationen ökar HR:s effektivitet i organisationen (Thompson, 2011). Hope□Hailey, Farndale och Truss (2005) samt Maatman, Bondarouk och Kees Looise (2010) studier visar båda på att det saknas empiriska bevis på att implementeringen av HR-transformationen blivit lyckad. Förändringen har låtit bättre i teorin än den varit i praktiken. HR-funktionen har inte varit så effektiv och värdeskapande som utlovat eller de har åtminstone inte kunnat bevisa det. Till exempel har det administrativa arbetet som skulle automatiseras genom IT istället fallit på mellanchefernas ansvar och endast en förskjutning av arbetsbördan har skett (Boglund et al., 2013; Alvesson & Lundholm, 2014).

När det kommer till mätning av mänskliga resurser framkommer det i en global rapport av Deloitte (2015) att 75% av de 3300 undersökta företagen ansåg att det är viktigt att analysera och mäta de mänskliga resurserna för affärsverksamheten, men endast 8% ansåg att de var ”starka” på området. Vidare beskrivs hur HR-funktionen har haft svårigheter att etablera sig som viktiga bidragsgivare till organisationens resultat. De kämpar för att få legitimitet och makt för sitt utförande och för att få förtroende från de andra cheferna (Wright, 2008; Alvesson & Lundholm 2014). Mohan, Valliammal och Poonguzhali (2011) skriver i sin studie att HR-funktionen behöver prata samma språk som resten av affärsverksamheten. Genom att göra det kommer HR-funktionen bli mer effektiv och kunna utvärdera sitt bidrag till organisationens framgång, precis som andra funktioner gör med sina finansiella mått. Enligt Wright, et al. (2011) krävs även att HR-chefen bevisar för sin ledningsgrupp att HR-funktionen är värdeskapande och detta då med finansiella och mätbara mått. Detta indikerar på att genom att använda siffror mer skulle HR lättare kunna visa sitt bidrag till organisationens framgång.

Nedanstående citat är taget ur en intervju från februari 2018 med Christina Mauléon, lektor i företagsekonomi på Högskolan i Borås, där hon uttalade sig om problematiken som finns i att lägga allt för stor tillit till värdet och betydelsen av mätning (Lindh, 2018):

...ett sjukhus införde som mål att patienter som kom till sjukhuset med ambulans skulle få träffa en läkare inom fyra minuter. Resultatet blev bra – för bra. Så gott som samtliga ambulanspatienter fick redan efter en kort tidsperiod träffa en läkare inom

fyra minuter. Nyckeltalet lyste grönt. Men när man närmare började undersöka det här, visade det sig att ambulanserna väntade utanför sjukhuset tills en läkare fanns tillgänglig, istället för att ta in patienten på sjukhuset. Ur ett patientsäkerhetsperspektiv var det ju en katastrof.

Citatet illustrerar att även om syftet med att mäta är att något ska bli bättre så kan det vara svagt kopplat till de handlingarna och aktiviteter som syftar till att förbättra ett förhållande. Det finns risk för att nyckeltalen blir ett självändamål och inte till någon nytta för att förbättra organisationen.

Med denna bakgrund vill vi som författare belysa att HR-funktionen skulle kunna utvecklas genom att använda sig av personalnyckeltal och finansiella mått likt andra funktioner i en organisation för att öka sin legitimitet till följd av HR-transformationen. Dock visar bakgrunden också på en komplexitet att använda nyckeltal relaterade till personal och att mäta mänskliga resurser inte alltid är så lätt. Vidare kommer studiens ämne fördjupas och problematiseras genom nyinstitutionell och rationell teori. Vilket sätter användandet av personalnyckeltal i en organisatorisk kontext och därmed undersöker hur denna osäkerhet ter sig utifrån effektivitet och legitimitet.

1.2 Problemdiskussion

Den rationella teorin syftar till att förklara och förstå det mänskliga beteendet utifrån rationella antaganden om människans natur. Teorin grundas i antagandet att människor är rationella varelser som alltid kommer ta beslut för att maximera sin egen nytta (Hoque, 2018; Scott, 2000; Green, 2002). Om en individ ställs inför ett val att välja mellan att maximera sin egen nytta eller organisationens, kommer individen välja att prioritera den egna nyttan. Dessutom kommer individen också välja det val som gör detta mest effektivt. Dock kan det te sig att individen gör val för organisationens nytta, men i längden är syftet att detta då ger en större nytta för individen, i form av till exempel olika belöningar. Denna effektivisering görs främst genom att sätta tydliga finansiella mål, välja de åtgärder som är bäst lämpade och sedan arbeta utifrån dessa (Hoque, 2018; Scott, 2000; Green, 2002).

Organisationers främsta syfte enligt ett rationellt perspektiv är att öka aktieägarvärdet, vilket innebär att alla aktiviteter och strukturer finns till för att effektivisera. Genom att effektivisera

ökar också lönsamheten (Jensen & Meckling, 1976). Några forskare som också påpekar mätningens betydelse är författarna Capece och Bazzica (2013). De lyfter fram att mänskliga resurser som erfarenhet och kompetens måste identifieras, mätas och hanteras. Det ligger på HR-chefernas ansvar att använda och utvärdera dessa mått.

En studie från Levenson och Fink (2017) menar att olika mätningar av personal borde gå mer i linje med hela organisationens strategiska arbete. Enligt dem ligger problematiken i att det läggs för mycket tid på att ta fram nyckeltal att mäta och en för stor tro på att ju mer vi mäter desto större insikter får beslutsfattare till vad som behövs göras. Detta indikerar på att bara för att saker och ting mäts och ställs upp som finansiellt mätbara mål, är det inte nödvändigtvis mer effektivt. Resonemanget styrks utav Weiss och Finn (2005) samt Minbaeva (2017) som beskriver hur HR-chefer och andra företagsledare anser att personalnyckeltal är viktiga men att de ofta används på fel sätt. Nu tillämpas de mestadels för att informera och rapportera men båda studierna skulle vilja se att de utnyttjas mer för att utveckla och bedriva strategier. Den forskning som presenterats ovan visar att det verkar finnas ett behov att kvantifiera de mänskliga resurserna till siffror, för att på så vis mäta framgång på ett effektivt sätt. Detta går i linje med att sträva efter att underlätta de rationella beslut som fattas i en organisation, eftersom rangordningen och prioriteringen blir enklare och mer jämförbar om allt presenteras i siffror (Hoque, 2018; Scott, 2000; Green, 2002).

Personalnyckeltal används bland annat i syfte att påvisa koppling mellan utveckling av mänskliga resurser i relation till mätbara utfall (Catasús, Högberg & Johrén, 2012). Det är således väldigt viktigt för effektiviteten att dessa siffror och finansiella mått måste kopplas till organisationens mål på ett mer strategiskt sätt för att bättre kunna fatta rationella beslut (Hoque, 2018; Scott, 2000; Green, 2002). Detta innebär att personalnyckeltal är ett sätt att koppla samman siffror och HR-aktiviteter, vilket är anledningen till att denna studie valt att fokusera på användandet av personalnyckeltal i praktiken.

Det finns dock forskning som tyder på att mäta och sätta siffror på HR-funktionen och dess aktiviteter inte är något att föredra. Ett dilemma med att använda siffror för att värdera HR-funktionen och dess arbete är att det skapar ett alltför stort fokus på kostnader och inte vad de bidrar och åstadkommer (Van De Voorde, Paauwe och Van Veldhoven, 2010). Istället borde medarbetarundersökningar värdera HR-aktiviteter och inte genom mätning av personalnyckeltal. Deras studie visar att genom medarbetarundersökningar och att aktivt

arbete med dessa, leder till både förbättrade prestationer och förbättrade resultat. Denna syn på utvärdering av HR-funktionen delas med Alvesson och Lundholm (2014) som menar att HR-funktionens och i synnerhet HR-chefers insatser i verksamheten är illa lämpat för monetär mätning då dessa är svåra att direkt koppla till verksamhetsutvecklingen. Thompson (2011) hävdar vidare att HRM (Human Resources Management) i sin helhet ligger illa till, då det finns få studier som visar att HR är värdeskapande. Han anser att HR borde ta en betydligt mindre roll i verksamhetsutvecklingen än vad den gör för tillfället.

Problematiken att mäta insatser för att utveckla de mänskliga resurserna och fastslå en korrelation mellan dessa, som diskuterades tidigare i detta avsnitt, skulle kunna vara en av anledningarna till att forskning har svårt att bevisa HR-funktionens värdeskapande. En annan förklaring till både HR:s utveckling samt det ökade samhällskravet på att mäta alla organisationsmål och prestationer kan bero på hur organisationstrender sprids i världen från organisation till organisation. Sahlin och Wedlin (2008) hävdar att om en organisationstrend får fotfäste hos framgångsrika eller prestigefulla organisationer, kommer andra att imitera och anamma dessa trender på grund av att de vill uppvisa legitimitet för omvärlden. Denna spridning av en organisationstrend behöver inte betyda att organisationer blir mer värdeskapande eller effektiva, utan beror till större delen på legitimitetsskäl. Detta resonemang skulle kunna förklara både HR-transformationens framväxt samt behovet organisationer har att kvantifiera mänskliga resurser. HR-transformationen kan således ses som en trend som fått ett starkt fotfäste i modern bolagsstyrning och behovet att kvantifiera mänskliga resurser kan ha sitt ursprung i att resterande delar av organisationen, såsom värdering av maskiner eller produkter, kan kvantifieras.

Denna syn på organisationen ligger i linje med hur den nyinstitutionella teorin beskriver verkligheten. Anledningen till att nyinstitutionell teori presenteras här är att det finns forskning som visar att vissa aktiviteter i en organisation görs för att få legitimitet, trots att det kanske inte är de mest effektivaste sättet (Meyer & Rowan, 1977; Sahlin & Wedlin, 2008; DiMaggio & Powell, 1983). Den nyinstitutionella teorin försöker förklara varför organisationer inte fungerar som det rationella verktyg som de är tänkta till att vara och menar att organisationer snarare styrs utav invanda mönster och trender snarare än rationalitet. Vilket innebär att formella regler och strukturer som organisationer försöker uppvisa görs i någon form för att få legitimitet, snarare än en ökad effektivitet (Eriksson-Zetterquist, 2009; Meyer & Rowan, 1977). Detta betyder att enligt den nyinstitutionella teorin så kan

användandet av personalnyckeltal vara i syfte att ge en ökad legitimitet, snarare än betydelsen av det rationella perspektivet vars syfte är ökad effektivitet och tydligare målstyrning. För att koppla detta till HR-funktionen så argumenterar Hällsten, Boglind och Thilander (2006) att HR-transformationen går att se som ett mode eller idé som verkar legitimerande för företag och som sedan några år har status som ”best practice”, vilket innebär att det anses vara den enda rätta utvecklingen för HR. Det är därför det anammats av många organisationer trots att hittillsvarande studier inte visat på alltför positiva effekter. Med undantag för kostnadsreducering, då en genomförd HR-transformation ofta innebär en minskning av befintlig HR-personal. Denna idé stöts även av Brunsson Holmblad (2005) som menar att de rationella tankemönster vi har på papper inte stämmer överens med vad som sker i verkligheten. Att beslut är rationella och att olika lösningar jämförs på ett rationellt sätt stämmer inte, verkligheten är något helt annat. Finns det ett akut behov att ta ett beslut nöjer sig beslutsfattare med att välja det som överskådligt beräknat troligen bli lönsamt. Därför finns inte tid till annat i praktiken.

Denna problemdiskussion visar att arbetet med personalnyckeltal kan ha olika syften, olika mening och olika användning. Den rationella teorin förespråkar en ökad effektivitet och den nyinstitutionella teorin menar att det till större delen skulle kunna bero på legitimitetsskäl. En fråga som vi ställer oss är om personalnyckeltal i praktiken används för att effektivisera verksamheten, få legitimitet eller både och? Forskning som talar för båda delarna har presenterats och det ena behöver nödvändigtvis inte utesluta det andra. Vi vill med denna studie bidra till en ökad förståelse kring hur och varför HR-chefer arbetar med personalnyckeltal i praktiken och vad detta innebär utifrån både effektivitet och legitimitet. En ökad förståelse för användningen av personalnyckeltal i praktiken bör vara till nytta för dem som är ansvariga för personalnyckeltal, samt att studien bidrar till den teoretiska förståelsen för personalnyckeltalsanvändning. Kan det vara så att den ökade mätningen för HR-funktionen har anammats av legitimitetsskäl för att det är en trend eller har mätningarna blivit så pass institutionaliserade att det nu ses som det enda och rätta sättet att bedöma framgång? Eller är det inte så svartvitt utan att det existerar en värld där emellan?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och kritiskt tolka HR-chefers användning av personalnyckeltal i relation till effektivitet och legitimitet, samt öka förståelsen för hur personalnyckeltal kan hjälpa till att utveckla HR-funktionen.

1.4 Frågeställning

För att besvara syftet mynnar det ut i följande frågeställning:

- *Hur arbetar HR-chefer med personalnyckeltal och varför?*

1.5 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till hur HR-chefer arbetar med redan framräknade personalnyckeltal och därmed inget fokus på själva räknandet av personalnyckeltal. Studien är också avgränsad till att undersöka HR-chefers arbete, upplevelser och erfarenheter och inte medarbetare eller andra intressenter.

2. Tidigare studier och litteratur

Detta kapitel avser att presentera nyckeltal, mätning av människor, HRM, HR-transformationen samt kritik till de två sistnämnda. Kapitlets syfte är att genom tidigare studier och litteratur skapa en praktisknära förståelse för studiens ämnesområden. Vidare kommer det även att användas för att analysera empirin.

2.1 Nyckeltal

Verksamhetsstyrning innefattar alla typer av strukturerade aktiviteter som syftar till att påverka organisationens verksamhet. Ett sätt att försöka styra verksamheten är att använda nyckeltal. Nyckeltal är ett instrument för att jämföra och synliggöra organisatoriska förhållanden, men även ett verktyg för att styra verksamheten mot organisationens mål (Catasús et al., 2012). Nyckeltal representerar en uppsättning mätningar som fokuserar på faktorer som är mest kritiska för organisationens nuvarande och framtida framgång (Parmenter, 2007). Enligt Eckerson (2009) är den enda skillnaden mellan ett vanligt mätvärde och ett nyckeltal, att ett nyckeltal är uppbyggt mot ett strategiskt mål och mäter prestanda gentemot målet. Ett vanligt nyckeltal som används inom i stort sett alla företag är räntabilitet på eget kapital. Det illustrerar hur mycket avkastning företaget genererar i relation till investerat kapital från ägarna. Catasús, et al. (2012) hävdar att nyckeltal antagligen är en av de viktigaste delarna i styrning av personal. Positiva resultat på mätning av nyckeltal redovisas gärna och ses som en styrka. Negativa resultat bidrar med att fånga upp saker som organisationer förbiser eller behöver arbeta extra med. Nyckeltal kan vidare delas in i släpande och ledande (Kaplan & Norton, 1996). Ledande nyckeltal är ett tal som huvudsakligen avser framtida utveckling och finansiella utfall. De kan vara svåra att mäta men enkla att använda för att styra ett beteende. Släpande nyckeltal syftar istället till tidigare utveckling och resultat samt mäter hur väl organisationen uppfyllt de uppsatta målen. De är enkla att mäta, men svåra för att ändra beteenden. De släpande nyckeltalen är de vanligaste att använda. Om produktivitet är ett ledande nyckeltal för arbetskraftskostnad, skulle sjukfrånvaron kunna vara ett släpande nyckeltal, alternativt arbetskraftskostnaden per anställd (Kaplan & Norton, 1996).

Enligt Eckerson (2009) finns det flera olika faktorer som kännetecknar effektiva och ”bra” nyckeltal. De ska vara enkla för användarna att förstå och de ska i en organisation vara sparsama till antalet, ju färre desto bättre. Nyckeltalen ska vara handlingsbara så att användaren vet hur denne påverkar resultatet, samt att nyckeltalen ska också alltid ha en ägare ihop med att användaren ska kunna se ursprung och sammanhang med nyckeltalet. Det är också viktigt att det finns en balans mellan finansiella och icke-finansiella värden. Till sist förklaras att nyckeltalen ska vara giltiga, vilket innebär att det inte ska gå att undvika att arbeta med dem. Hursman (2010) beskriver fem andra kriterier för att nyckeltalen ska bli så effektiva som möjligt. De ska utgå från något som benämns för SMART-nyckeltal, vilket innebär att nyckeltalen ska vara Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsatta.

Problematiken med nyckeltal är att de inte berättar hela sanningen och dessutom beskriver de ofta endast en vinkel av något (Catasús et al., 2012). Frågor som jämställdhet, trivsel eller att en organisation är en attraktiv arbetsgivare är mångfacetterade och därför svåra att mäta med enstaka nyckeltal. För att få en tydligare bild går det att skapa olika index där olika nyckeltal mäter olika saker och sedan sammanställs, till exempel trivselindex. På detta sätt inkluderas flera faktorer i analys och mätning, vilket ökar chanserna att mätningen ger en tydligare bild av verkligheten. Ett bra exempel på att nyckeltal endast visar en sida av något är att se på fenomenet inflation, bara för att det blir inflation på mjölkpriser betyder inte det att det blir inflation på nationens ekonomi. Företag behöver både mäta flera faktorer och analysera dem för att kunna dra slutsatser kring en korrelation mellan olika förändringar (Catasús et al., 2012). Vidare kan problem uppstå när nyckeltalen blir för många och ger för mycket information. Vilket kan ge negativa konsekvenser i form av att hämma beslutsfattandet istället för att underlätta det (Catasús et al., 2017).

2.1.1 Syfte med nyckeltal

Det finns olika syften med nyckeltal, men grunden är analys av nuläget för att sedan kunna följa upp och se hur förhållandena har förändrats. Andra syften är *legitimering, lärande, kontroll, mobilisering, belöning och rapportering* (Catasús, et al. 2017). *Legitimerande* nyckeltal kan i sig kategoriseras i tre typer av nyckeltal. Nyckeltal som är förväntat av omgivningen men inte krävda, lagstiftade nyckeltal samt nyckeltal som koncernledningen kräver. Dessa nyckeltal används dels för att utåt sett visa att företaget sköter sig, dels för att internt visa att företaget styrs mot framgång. Nyckeltal för *lärande* handlar om att se hur saker hänger ihop och hjälper till att göra sambandsanalyser. Det är specifikt sambandet mellan

nyckeltalen som kan stimulera lärande, det hjälper företag att ställa en diagnos, som sedan analyseras för att lära sig och utvecklas. Nyckeltal som syftar till *kontroll* har oftast egenskaperna att de varnar om att ett fenomen understiger eller överstiger ett visst värde, alltså en sorts gräns eller intervall. Detta förutsätter att det finns ett referensvärde att jämföra med för att kunna veta om nyckeltalet visar något positivt eller negativt.

Mobiliseringsnyckeltal används för att skapa uppmärksamhet kring en fråga eller fenomen i organisationen. Om ett nyckeltal skapar ett intresse eller väcker stor uppmärksamhet, kan resurser mobiliseras för att skapa åtgärder kring sagda fenomen. Om nyckeltal används i *belönings*syfte används de för att styra anställdas beteende i linje med organisationens syfte. Detta kan få anställda att prioritera eller arbeta extra med vissa uppgifter som organisationen anser som viktiga. Sista syftet är *extern rapportering*, vilket kan handla om att synliggöra något, beskriva ett samband eller om de vill dramatisera något. Beroende på vilket mål organisationen har med den externa rapporteringen kan nyckeltal presenteras på olika sätt. Vidare ska det nämnas att det finns nyckeltal som kan tjäna mer än ett syfte, men dessa upplevs som svåra att tolka. Huvudpoängen är att ett nyckeltal inte kan vara helt utan syfte, annars rättfärdigas inte nyckeltalens existens, då innebörden av ett syfte är ett grundantagande för vad som definierar ett nyckeltal (Catasús et al., 2017).

2.1.2 Personalnyckeltal

Personalnyckeltal är när variabler som har med personalfrågor att göra illustreras i siffror och ställs i relation till något annat. Exempel på personalnyckeltal är när organisationer mäter sjukfrånvaro, könsfördelning, personalomsättning, utbildningsinsatser, olycksfall eller upplevd trivsel på arbetet (Catasús et al., 2012). Enligt Johanson och Johrén (2007) tar alla organisationer fram nyckeltal kring personal, även om inte alla säger det. Allt från lönekostnader (som Skatteverket kräver) till mer komplicerade personalnyckeltal som till exempel utbildningseffekter. Däremot skiljer det sig stort hur mycket olika organisationer arbetar med dem. För att på bästa sätt utnyttja nyckeltalen och använda de som är mest relevanta bör varje organisation analysera samvariationen mellan olika nyckeltal. Till exempel kan utbildningssatsningar påverka personalomsättningen eller kommer en friskvårdsinvestering genererar en lägre sjukfrånvaro?

Det finns många olika personalnyckeltal och Catasús, et al. (2012) har delat in dem i fyra olika kategorier: struktur, försörjning, reaktion och verksamhet. Strukturnyckeltal mäter bland

annat ålder, kön och etnicitet. Strukturnyckeltal inkluderar också mått om hur organiseringen ser ut kring personal till exempel hur många anställda en chef ansvarar över. Försörjningsnyckeltal mäter utbildning, utvecklingssamtal, hälsofrämjande aktiviteter och löneutveckling för att nämna några. Det är nyckeltal som organisationen själva bestämmer i vilken omfattning de skall arbeta med. Reaktionsnyckeltal omfattar sjukskrivningar, olycksfall, frivilliga avgångar, arbetsskador och nöjda medarbetare. Genom att arbeta med försörjningsnyckeltalen kan reaktionsnyckeltalen påverkas. Verksamhetsnyckeltal som är den sista kategorin på personalnyckeltal beror helt på bransch. Dessa kan vara till exempel produktionsnyckeltal av olika slag såsom hur många patienter per timme en läkare behandlar. Personalnyckeltalen inom dessa fyra kategorier som nämnts ovan är exempel, men det är viktigt att ha med sig att de kan användas i helt olika syften, som tidigare nämnts.

2.2 Mätning av människor

Vid mätningar av människan i en organisation används ofta begreppet humankapital. Det finns många olika definitioner på humankapital genom åren men huvuddelen i ämnet handlar om att investera i människor och att det då kan generera förändring på individnivå, organisationsnivå och/eller samhällsnivå (Nafukho, Hairston & Brooks, 2004). På individnivå i form av förbättrad prestanda, på organisationsnivå i form av förbättrad produktivitet och lönsamhet och/eller på samhällsnivå i form av avkastning som gynnar hela samhället. Tanken bakom begreppet är att genom investeringar i humankapital kan högre avkastning på detta kapital uppnås, det anses alltså som en sund investering för att sedan få mer avkastning är investerat kapital. Exempel på investeringar är kompetensutveckling, olika utbildningar och hälsovård. Den grundläggande principen för humankapital är tron på att människors lärandekapacitet är av jämförbart värde med andra resurser som är inblandade i produktionen av varor och tjänster, till exempel kapital investerat i maskiner. Synsättet uppkom under 60-talet då organisationer insåg att genom att investera i utbildning och träning samt utnyttja de mänskliga resurserna effektivare, genererade det bättre avkastning (Nafukho et al., 2004). Enligt Edvinsson och Malone (1997) kan mänskligt kapital också definieras som den kunskap som anställda bär med sig när de kommer till eller lämnar företaget, vilket innebär kunskaper, färdigheter, erfarenheter och förmågor hos människor. Ett företags värde måste idag också värdera dess mänskliga kapital för att få en rättvis bild och för att göra det måste vi räkna på människor menar Edvinsson och Malone (1997).

2.2.1 Fördelar med att mäta mänskliga resurser

Brunsson Holmblad (2005) menar att mått ger ekonomiska argument, vilket gör det lättare att övertyga andra människor. Författaren menar att siffror och mått förenklar och kan reducera komplicerade resonemang till greppbara kvantitativa uppgifter. Detta resonemang kan förklara varför vissa yrkeskategorier, men också människor, ter sig till att vilja sätta siffror på saker och ting, trots att de i verkligheten är väldigt komplexa. Kvantifierbara beskrivningar uppfattas ofta som någonting som inte går att ändra på, det anses som ”fakta”. Mätningar gör också att det går lättare att jämföra och effektivisera, till exempel gå längre sträckor, börja banta eller skriva färre ord (Brunsson Holmblad, 2005). Enligt Toulson och Dewe (2004) ger mätning av de mänskliga resurserna i organisationer en rad fördelar. Mätningarna belyser hur viktiga människorna är i en organisation, ger HR-funktionen trovärdighet, förser organisationer med information om HR-funktionens kostnader och hjälper till vid beslut som rör de mänskliga resurserna. Mohan, et al. (2011) beskriver att de mänskliga resurserna har nu på riktigt blivit den viktigaste resursen i en organisation och är en stor konkurrensfördel i en tuff global konkurrens. I deras studie påvisas om HR-funktionen kan visa att deras aktiviteter ger något genom siffrorna snarare än ord, kommer avdelningen mer sannolikt att tilldelas mer resurser för att utföra sin verksamhet. De tar också upp hur HR kan gå från att bara vara en kostnadsfunktion till en lönsamhetsfunktion. Detta bidrar med att de effektivare kan se sitt bidrag till verksamhetens resultat. Även Capece och Bazzica (2013) beskriver vikten av att de mänskliga resurser som erfarenhet och kompetens måste mätas och att detta är till fördel för HR-funktionen.

Enligt Johansson och Johrén (2007) finns det kritiker som ifrågasätter att räkna på mänskliga resurser då kalkylerna inte är exakta. Kraven på att utföra exakta beräkningar får dock inte stoppa verksamheter till att försöka hushålla med resurserna inom dess organisation menar författarna. Beräkningarna kan användas för att legitimera i olika argumentationssammanhang och ge makt i olika beslut. Vidare menar de att den som inte använder sig av olika personalekonomiska beräkningar som en del i olika beslut, även avsäger sig från ett bra verktyg för att hushålla med de mänskliga resurserna.

2.2.2 Svårigheter med att mäta mänskliga resurser

När det kommer till att mäta HR-chefers prestationer av vad de bidrar med i relation till det kapital som investeras i HR-funktionen finns det en diskrepans mellan verklighet och ideal i större utsträckning än andra chefsyrken (Alvesson & Lundholm, 2014). Detta eftersom HR-chefers arbete inte är anpassat för att mätas särskilt effektivt. Det behöver dock inte betyda att deras arbete inte genererar stor nytta, utan endast att det är svårt att presentera i siffror. Även om vissa saker eventuellt går att mäta vad gällande personalarbete, så finns det också svårigheter att koppla detta resultat till just HR-chefens prestation. Alvesson och Lundholm (2014) menar vidare att det finns här en allvarlig brist i och med kravet på att mäta prestationer för att visa värdeskapande. Viktiga faktorer som bra ledarskap eller andra viktiga chefsbeslut lämpar sig helt enkelt inte för denna typ av monetär utvärdering.

Van De Voorde, et al. (2010) tar upp att många nyckeltal relaterade till personal fokuserar på kostnader och inte på vad som blir åstadkommit. Detta innebär att personalnyckeltal automatiskt bedöms av dess kostnad, vilket ger en fragmenterad och endimensionell syn på hur nyckeltalen reflekterar arbetet och syftet med att arbeta med dem. Deras förslag är att medarbetarundersökningar bör ligga till grund för att mäta framgång och inte nyckeltal. Vilket enligt dem skulle leda till mer framgångsrika resultat.

2.3 HR-transformationen

HR-transformationen syftar till att arbetet kring HR har förändrats sedan 1990-talet från att innefatta en administrativ roll, till att nu vara mer strategisk, effektiv och värdeskapande (Boglund et al., 2013). Denna förändring i HR-funktionen beror dels på idén om ett mer utbredd kunskapssamhälle, men också att organisationer numera ser de anställdas kompetens som en avgörande resurs och HR besitter då rollen att förädla denna resurs (Alvesson & Lundholm, 2014). HR-transformationen är en trend som utvecklats från ett koncept som framförallt Ulrich (1995) förknippats med, där han presenterade konceptet *Shared service-organisation*. Konceptet handlar om att HR måste bli mer värdeskapande genom att fokusera mer på konsultativt och strategiskt arbete och inte administrativt arbete som till exempel löner och förmåner. Ett administrativt arbete skapar inget extra värde för en organisation menar Ulrich, vilket är ett underutnyttjande av den kompetens och potential HR-funktionen har för utvecklingen av organisationen. Enligt Ulrich (1995) bör HR-funktionen delas upp i tre olika

enheter som kan översättas till: en serviceenhet, en experthenhet och en lokal enhet, varav det sistnämnda kan benämnas HR-partners. Serviceenheten utför fortfarande administrativt arbete, expertheneten och HR partners utför transformativt arbete genom att leverera unika tjänster genom sin kompetens till medarbetare, linjechefer samt kunder och på så vis skapar värde för de som tar emot tjänsten. Genom att standardisera och effektivisera det administrativa arbetet frigörs därmed tid och arbete för att fokusera på det transformativa arbetet och på så vis skapar HR-funktionen värde för organisationen. Ulrich var dock inte ensam om att förespråka en HR-transformation. Schuler (1990) var också en förespråkare för denna förändring genom att HR-funktionen skall och bör förknippas med företagets affärsverksamhet. Med hjälp av IT och informationssystem kunde mycket administrativt arbete förenklas och gav därför möjlighet för HR att vara mer värdeskapande genom att arbeta mer strategiskt. En HR-funktion ska alltså enligt Ulrich (1995) leverera värde till kunder och intressenter som skall vara mätbart. Ulrich hävdar att HR-transformationen inte handlar om kostnadsreducering, utan förmågan att skapa värde för slutkunder, investerare och andra externa intressenter.

Som HR-chef i en organisation har HR-transformationen haft stor påverkan (Wright et al., 2011). Det innebär att HR-chefen idag sitter med i ledningsgruppen med höga förväntningar på att skapa mervärde för organisationen. Platsen i ledningsgruppen har både skapat möjligheter men också stora förväntningar och utmaningar. Både utifrån och inifrån har pressen ökat på HR-chefen. Internt från VD:n, medlemmarna i ledningen och dess egen avdelning. Externt från den ökade globala konkurrensen samt de olika lagstiftningar som på olika sätt påverkat HR-arbetet i stor utsträckning. För att bevisa att HR-funktionen är värdeskapande krävs att HR-chefen med finansiella mått bevisar detta för de andra i ledningen (Wright et al., 2011). Problematiken som beskrivs för HR-chefer återkommer i en studie från Charan, Barton och Carey (2015). Där påvisas att de högsta ledarna anser att de mänskliga resurserna är en huvudutmaning, en utmaning som måste prioriteras i organisationer idag. Trots detta undervärderas HR-chefen, samt att HR-funktionen anses relativt oviktig. Enligt artikeln är lösningen att HR-chefen blir en strategisk partner, vilket går i linje med Ulrichs idé om ett mer värdeskapande HR. VD:n måste ge mer förtroende och utrymme till HR-chefen så att samma status som ekonomichefen uppnås. Tillsammans borde VD:n, ekonomichefen och HR-chefen utgöra kärnan i det högsta beslutfattandet.

Alvesson och Lundholm (2014) tar också upp något de kallar för okunskapsproblemet när de diskuterar missuppfattningar om HR. I och med HR-transformationen har som nämnts HR-rollen förändrats och många HR-chefer beskriver att hur resterande av organisationen ser på HR-rollen har inte förändrats ihop med hur den har utvecklats. Detta innebär att andra enheter i organisationen inte vet vad HR arbetar med, eller vad de är till för. Denna okunskap är utbredd och upplevs som ett stort problem från HR-chefer ute i arbetslivet. Problematiken behöver inte betyda att själva HR-rollen är svårdefinierad eller otydlig, utan snarare att kommunikationen ut i organisationen vad gällande HR-rollen generellt är dålig (Alvesson & Lundholm, 2014).

2.4 Human Resources Management

Collings och Wood (2009) menar att HRM har inom forskningsvärlden svårt att definieras enhetligt, på grund av olika skolor och inriktningar inom området. De menar dock att ett allmänt sätt att definiera HRM är att det är ett strategiskt tillvägagångssätt att hantera personal. Vidare kan HRM enligt Armstrong (2006) beskrivas innefatta alla de aktiviteter som organisationen bedriver som syftar till att leda och utveckla de mänskliga resurserna inom organisationen. Enligt Ghosal och Nahapiet (1998) handlar HRM också om att bygga aktiviteter som individerna kan och vill göra, vilka skapar ett värde för organisationen. Dessa aktiviteter syftar också till att skapa relationer och nätverk mellan individer och grupper som bidrar till ökat värde för organisationen. Idag anses människorna inom ett företag vara den avgörande faktorn för organisatorisk framgång och det är därför arbetet med HRM anses som en viktig konkurrensfördel. Detta kan också förklara varför HR nu inte bara innefattar personaladministration utan är mer involverad i organisationens affärsverksamhet (Tovstiga, 1999). Detta beskrivs även av Bratton och Gold (2017) som menar att strategier är en viktig del av HRM och dessa bör vara sammankopplade med företagets mål och vision.

Synen på och betydelsen av HRM har vuxit sig allt starkare sedan 1980-talet ihop med att företag började inse att kompetensutveckling, att attrahera talanger, minska sjukskrivning och minska personalomsättning var saker som HRM kunde hjälpa till att effektivisera. Ihop med HRM:s framväxt beskriver Devanna, Fombrun och Tichy (1981) att organisationer måste bli mer strategiska gällande hanteringen av det mänskliga kapitalet om organisationerna skall kunna hantera yttre och inre påfrestningar på ett effektivt och konkurrensfördelaktigt sätt. Det mänskliga kapitalet var den avgörande framgångsfaktorn för att behålla och utveckla

konkurrensfördelar i en allt mer global och komplex värld. Att arbetet kring HRM måste innehålla ett strategiskt fokus bör vidare ses som en självklarhet i organisationer (Ulrich, 1995; Schuler, 1990).

HRM kan delas in i olika forskningsområden eller skolor, dessa är hård HRM och mjuk HRM (Collings & Wood, 2009). Inom hård HRM är tankesättet lite mer rationellt och tar fasta på att det strategiska arbetet är av stor vikt inom HRM, samt att det inte är särskilt noga om till exempel olika ansvar såsom personalansvar ligger hos HR-funktionen eller linje/mellancheferna. Det viktiga är att funktioner utformas utifrån organisationens strategier och syften för att nå en ökad effektivitet. Inom den hårda skolan är det av största vikt att maximera och till fullo utnyttja sin arbetskraft. Mjuk HRM fokuserar mer på vikten av arbete kring organisationskulturen och ett fokus på stöd för linjechefer. Mjuk HRM utgår ifrån ett mer psykologiskt fokus och tankesätt kring HRM. Den mjuka skolan framhäver faktorer som personalutveckling och lärande, samt tar hänsyn till olika typer av intressenter såsom chefer, ägare, kunder och medarbetare. En ökad effektivitet kan uppnås genom att de anställda känner motivation, mening och tillfredsställelse. Tanken är att om företag är mer "snälla" mot sina anställda så kommer företagen belönas med mer engagerade och drivna medarbetare (Collings & Wood, 2009). Detta mjuka synsätt på HRM är starkt kopplat till hur svensk organisering ser ut kring HRM-arbete (Boglund et al., 2013).

2.5 Kritik till HRM och HR-transformationen

Författarna Sahlin och Wedlin (2008) beskriver hur koncept sprids, adapteras och ändras från organisationer till organisationer. Framförallt beskrivs att spridning sker på många sätt och de både imiteras och anpassas för att passa olika kontexter. Vissa argument görs i artikeln att imiteringen, alltså att en organisation anammar något från en annan organisation, beror till större delen av legitimitetsskäl. Organisationer uppvisar något för omvärlden med hjälp av att anamma populära koncept. Huvudsyftet med att imitera är att bli lik de mest prestigefyllda och ledande organisationerna. Imitationen kan också motiveras av en önskan att skilja sig från andra. Differentieringen i sig kan på så vis skapa en konkurrensfördel.

Imitering är inte endast att kopiera vad någon annan gör, utan koncept förändras och anpassas genom flöden av idéer och olika lokala förhållanden. Det handlar lika mycket om förändring, förnyelse och innovation att imitera koncept och idéer. Om något sägs tillräckligt många

gångar av flera personer och organisationer ser det som en sanning, vilket kan och har påverkat den institutionella uppfattningen i olika branscher (Sahlin & Wedlin, 2008). Spridningen av konceptet HR-transformation har varit lavinartat och går nu att se som en HR-trend med global genomslagskraft (Boglund et al., 2013). Frågan är om inte spridningen av HR-transformationen är precis det Sahlin och Wedlin (2008) diskuterar i sin artikel. Det har blivit något utav en självuppfyllande profetia att anamma den modell som Ulrich (1995) levererat. Detta trots att det efter snart två decennier tagits fram få konkreta bevis på att HR-transformationen ökar HR-rollens effektivitet i organisationen (Thompson, 2011). Enligt Thompson (2011) är fler forskare överens om att HR-transformationen inte har hållit vad den lovat. Boglund, et al. (2013) samt Alvesson och Lundholm (2014) menar att HR-funktionen har beskyllts för att inte vara tillräckligt effektiva och värdeskapande, samt att det administrativa arbete som skulle automatiseras genom IT istället har fallit på mellanchefernas ansvar. Detta kan tolkas som att det endast skett en förskjutning av arbetsbördan kring de administrativa arbetsuppgifterna från HR-funktionen till mellancheferna. HR-transformationens mål med ökad effektivitet kan alltså betyda det motsatta för linjeorganisationen, vilket betyder att besparande av tid eller pengar på en del av organisationen skapar kostnader någon annanstans. Hope & Hailey, et al. (2005) och Maatman, et al. (2010) visar båda på att det saknas empiriska bevis på att implementeringen av HR-transformationen blivit lyckad. Förändringen har låtit bättre i teorin än den varit i praktiken. Detta ifrågasätter HR-transformationens syfte eftersom det fungerar som motbevis till de drivkrafter som ligger bakom själva argumentet för förändringen. Värt att poängtera är att spridning och användande av trender kan ha flera orsaker, där bevisad effektivitet genom forskning inte måste vara ett av dem (Sahlin & Wedlin, 2008).

Thompson (2011) hänvisar som nämnt i sin artikel att det finns lite forskning som visar att HR faktiskt skapar ett mervärde, då få studier kan länka en ökad effektivitet eller ökat värde till HR-aktiviteter. Författaren påvisar att forskning visar att HR-aktiviteter och vad dessa är tänkta att medföra inte uppfylls i den dagliga verksamheten, vilket skapar friktion och irritation hos anställda. Dessutom uppfylls sällan psykologiska kontrakt i organisationer, inte heller sker det korrekt uppföljning av värdeskapande HR-aktiviteter. De saker HR vill förändra och engagera uppfattas bara som fina ord utan innehåll av de anställda. Thompson beskriver att HR diskursen bygger på naiv optimism och menar vidare att mänskliga resurser inte alls är den viktigaste resursen av flera anledningar. Dels för att företag gör ökad vinst genom till exempel kostnadsreducering i arbetsleden, vilket HR inte har att göra med.

Dessutom investerar stora företag sin vinst i nya värdepapper, aktier och andra investeringar, vilket genererar mycket högre vinstmarginal. I ett finansiellt perspektiv består företag av ett slumpmässigt kluster av risker och tillgångar som kan omorganiseras till en maximerad vinst för aktieägarna. På det stora hela menar Thompson (2011) att HR inte är det de lovar och att det är mer lönsamt att arbeta med andra saker, där HR-aktiviteter kan vara en mycket mindre del i det stora hela.

3. Teori

I detta kapitel presenteras studiens teorier, nyinstitutionell och rationell teori. Teorierna och dess begrepp som tillämpas är utvalda för att skapa förutsättningar att analysera och kritiskt tolka studiens empiri.

3.1 Nyinstitutionell teori

Teoribildningen institutionell teori belyser varför organisationer inte fungerar som de rationella redskap de är tänkta att vara. Den klargör hur organisationer styrs av omgivande faktorer, invanda mönster och tillfälliga moden snarare än av rationalitet. Organisationers preferenser och mål är effekter av existerande institutioner. Nyckeln till att förstå hur organisationer är och vad de gör ligger i omgivningens påverkan och synsätt. Den institutionella teorin anser att det är organisationens handlingar snarare än beslut som är av störst vikt (Eriksson-Zetterquist, 2009). Nyinstitutionell teori är en vidareutveckling av institutionell teori och försöker förklara varför organisationer beter sig på ett visst sätt för att uppnå resursfördelning och legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Teorin försöker förklara varför den formella organisationsstrukturen som är utformad för att hantera organisationens alla aktiviteter inte alltid fungerar. De formella strukturerna verkar istället finnas till för att få legitimitet i den omgivning de verkar inom. Formella strukturer såsom arbetsplaner, organisationsscheman och andra aktiviteter visar en struktur för sin omgivning men använder sig många gånger av en annan i praktiken. Institutionaliseringsen sker ovanför organisationen och organisationer blir därmed mer stabila och homogena. (Eriksson-Zetterquist, 2009).

3.1.1 Legitimitet

Inom nyinstitutionell teori ingår organisationer i större sociala system som de är underordnade i. De sociala systemen kan vara det samhälle och/eller den bransch organisationen är verksam inom. Strävan efter att uppfattas som legitim bland omgivningen, sin institution, gör det viktigt att ha förmågan att kunna anpassa sig till omgivningen (Meyer & Rowan, 1977). För att uppnå legitimitet måste organisationen etablera normer och värderingar som överensstämmer med det aktuella sociala systemet. Det krävs också att organisationens förbrukning av resurser är i linje med vad som anses acceptabelt. En organisation är därmed legitim i den grad som den håller sig inom ramarna för det som accepteras inom det

överordnade systemet. Det är viktigt för organisationen att ses som ansvarsfull, lämplig, rationell och moderna i de bedömningar den får från omvärlden. Olika reformer, förändringar och aktiviteter bidrar till att bättra på den bilden menar Meyer och Rowan (1977). Normer och värderingar förändras ständigt och då krävs det att organisationen följer det sociala systemets utveckling och hela tiden försöker etablera aktiviteter som tillgodoser de föränderliga kraven. Genom att göra det kan organisationen bibehålla eller återskapa sin legitimitet (Eriksson-Zetterquist, 2009). Ibland tvingas organisationer utföra förändringar eller aktiviteter som kan påverka dem negativt, men som ändå är nödvändiga för att rättfärdiga organisationens legitimitet (Meyer & Rowan 1977). Genom att uppfylla intressenternas förväntningar förbättrar och bygger organisationer upp sin legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). För att på något sätt skapa ordningar följer vi mönster och bildar processer som gör att många handlingar tas för givna. Genom att följa dessa vanor kan vi undvika att behöva göra massor av val om det arbete vi ska utföra under en arbetsdag, utan lär oss mönster och rutiner som gör att arbetet kan avklaras utan att upprepa samma val (Eriksson-Zetterquist, 2009).

3.1.2 Myter

Inom nyinstitutionell teori påverkas organisationer av den institutionella omgivningen. Från omgivningen konfronteras organisationer med sociala normer om hur organisationen ska och borde vara utformad. Normerna som finns i organisationens omgivning måste de försöka anpassa sig till även om det inte alltid gör organisationerna mer effektiva. På grund av att organisationer anpassar sig till normerna framstår de alltså som mer lika varandra. De sociala normer som den institutionella omgivningen skapar kan kallas för myter (Eriksson-Zetterquist, 2009). Exempel på dessa kan vara positioner, policy, program eller hur organisationer bör rekrytera anställda. Dessa myter kan vara av påtvingande karaktär och kan många gånger göra att organisationer förhåller sig till myterna framför organisationens faktiska arbetsuppgifter. Mytbildning är inget som en organisation själv skapar utan formas av aktörer i organisationens omvärld. Den huvudsakliga anledningen till att organisationer anpassar sig efter dessa myter är att de vill bibehålla sin legitimitet (Meyer och Rowan, 1977).

3.1.3 Isomorfism

Eftersom organisationer strävar efter att uppnå samma myter kommer de bli lika till formen, vilket benämns isomorfa. Olika tekniska system såsom redovisnings, informations eller rekryteringssystem anammas trots att de inte behöver vara de mest effektivaste utan för att de istället får organisationen att framstå som rationell, modern och ansvarstagande. När nya

teknologier eller trender dyker upp kommer alltså organisationer att ta till sig dessa. Organisationer som inte följer efter dessa rationaliserade institutionella strukturer kommer att framstå som nonchalanta, avvikande och icke-legitima i många lägen. Sett från ett nyinstitutionellt perspektiv är det viktigt hur du framstår utåt sett och strävan efter legitimitet från omgivningen är påtaglig. Genom isomorfism överlever organisationen och blir framgångsrik och det är därför ytterst viktigt att kunna imitera (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Det finns tre olika varianter på varför organisationer drivs till homogenitet: tvingande, mimetisk och normativ isomorfism. Den tvingande formen uppstår både från formell och informell press av andra organisationer som de är i beroendeställning till. Formell press kan vara nya lagar eller bestämmelser från fackförbund och informell press kan vara intressenters krav på organisationen. Mimetisk isomorfism drivs däremot av osäkerhet genom att organisationer imiterar framgångsrika konkurrenter inom branschen. En stor del av likheten beror dock på att det inte finns många modeller att välja på hur organisationer skall erhålla legitimitet. Till sist är det normativ isomorfism som belyser professionalisering. Exempel på det kan vara att HR-personer har genomgått samma kurser och verkar inom samma nätverk och agerar då på ett identiskt sätt. Detta för att inte uppfattas annorlunda och för att det är så de bör agera (DiMaggio & Powell, 1983).

3.1.4 Isärkoppling

Organisationers framgång och överlevnad är som påvisats beroende på vad dess omgivning anser vara legitimt, vilket kan skapa två problem (Eriksson-Zetterquist, 2009). Det första problemet är att effektivitetskrav och teknologiska processer skapar konflikter att anpassa sig efter de formella regler som finns inom den institutionella organisationen. Detta kan innebära att det som egentligen är mest effektivt för en organisation inte är accepterat i dess omgivning. Det andra problemet är att dessa regler kan komma från olika håll inom det sociala systemet och det finns då risk för konflikt med varandra. För att lösa dessa problem och bibehålla legitimiteten tar teorin upp isärkoppling som ett verktyg. Isärkoppling sker genom att separera på vad som verkligen görs och vad den formella strukturen visar utåt mot omgivningen. Detta uppstår oftast då organisationerna inte kan vara legitima med det arbetssätt de använder. Den formella strukturen kan lätt ändras när trender, lagar eller normer förändras, detta för att behålla sin legitimitet. Den informella strukturen (vad som verkligen görs) används för att koordinera det människor faktiskt gör. Detta fenomen används för att kunna vara anpassningsbar till de förändringar som sker i vår kontext. Eriksson-Zetterquist

(2009) nämner ett exempel på isärkoppling där ett företag antog en jämställdhetsplan som handlade om att öka antalet kvinnor i ledande positioner. Trots att detta stod i konflikt med deras egna mål med att internrekrytera till dessa positioner, då de visste att de hade för få kvinnor i organisationen för att både kunna nå jämställdhetsmålen och internrekryteringsmålen. Genom att använda sig av isärkoppling kan alltså organisationer fortfarande erhålla legitimitet från sin omgivning men också från medarbetare, utan att interna effektivitetskrav åsidosätts (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977).

3.2 Rationell teori

Rationalisering är en samlingsterm för åtgärder som är till för att effektivisera. (Nationalencyklopedin, u.å.). Detta effektivitetstänk ser vi i flera rationella teorier, till exempel den rationella beslutsteorin (Hoque, 2018; Scott, 2000; Green, 2002), i principal-agent teorin (Jensen & Meckling, 1976) eller den begränsade rationella teorin (March & Simon 1958; Simon, 1979). Dessa tre rationella teorier har valts för att de tillsammans skapar förutsättning för att analysera empirin. Följaktligen kommer dessa teorier att beskrivas.

3.2.1 Rationell beslutsteori

Rationell beslutsteori är en teori som ämnar förklara och förstå det mänskliga beteendet. Teorins antaganden är att alla handlingar är rationella i sin karaktär och att alla beslut är noga uträknade och analyserade innan de fattas. Alla beslut är rationellt grundade, även de som sker i social interaktion och oavsett hur mycket besluten ter sig vara icke-rationella. Teorin avsäger existensen av beslut som inte är rationellt övervägda och uträknade, vilket innebär att det inte existerar några icke-rationella beslut (Scott, 2000). Rationell beslutsteori menar att alla beslut som fattas av en individ, bortsett från de omständigheter som inte är inom beslutsfattarens kontroll, är i syfte att uppnå deras egna mål. Människor fattar alltså beslut till deras bästa förmåga utifrån vilka beslut som gynnar de själva mest (Green, 2002). Baserat på denna teorins antaganden kommer alltså en person som ska köpa livsmedelsvaror noga begrunda faktorer inom dennes kontroll, vilket kan vara deras inkomst, priser på varor, priser hos konkurrenter, kvalitet på varorna, tillgänglighet samt andra personliga preferenser som individen upplever som viktiga. Individen kommer alltid att begrunda alla dessa faktorer innan beslutet fattas samt att individen alltid kommer att fatta det beslut som gynnar den själv mest. Teorin erkänner dock att alla mål en individ har inte kommer att uppfyllas och att beslut

då också måste fattas i relation till detta, alltså prioritera vilka mål som är viktigast i relation till beslutet som skall fattas i varje specifik situation (Green, 2002).

Hoque (2018) sätter rationell beslutsteori i ett företagande sammanhang. Hoque menar att beslutsfattande är en central del i att driva organisationer och att rationell beslutsteori hjälper oss att förklara och klargöra dessa beslut. Viktiga beslut som fattas i en organisation kan vara alltifrån val av leverantörer till val av personalförmåner eller antal anställda på en enhet. Vidare förklaras genom att förstå att rationell beslutsteori handlar om att optimera och effektivisera, kan vi också skapa oss en förståelse kring användbarheten kring teorins antaganden. Denna effektivisering uppnås genom att noga överväga handlingsalternativen och sedan välja det alternativet som maximerar den upplevda nyttan för beslutsfattaren. En rationell beslutsfattande process i en organisation kan se ut som följande: 1) Definiera problemet. 2) Utvärdera alternativen. 3) Välj ett alternativ. 4) Implementera det valda alternativet. 5) Övervaka resultatet. Denna rationella beslutsmodell kan komma i olika former, till exempel beskriver Boglind, et al. (2013) en liknande rationalistisk modell, vilket de benämner ”plan-do-check-act”.

I och med de rationella antaganden rationell beslutsteori grundas på kan organisationer styras till att bli mer effektiva, då teorin fransäger att sociala sammanhang och personliga relationer påverkar beslutsfattaren. Detta gör beslutsprocesser mer överskådliga, förståeliga och förutsägbara. Rationell beslutsteoris stora fördel är att genom sina antaganden är den förklarande i sin natur, till skillnad från andra teorier, exempelvis nyinstitutionell teori. Dessa teorier fokuserar mer på vikten av det sociala sammanhanget, vilka tenderar till att vara mer beskrivande (Boudon, 2009).

3.2.2 Begränsad rationalitet

Den rationella beslutsteorin förutsätter att en beslutfattare alltid har alla olika handlingsalternativ tillgänglig och att dessa noga går att bedöma och rangordna. Genom att göra detta fattas det mest effektiva och optimala besluten. Begränsad rationalitet erkänner att beslutsfattare nästan alltid saknar den nödvändiga kompetensen eller kapaciteten som krävs för att samla in all relevant information för ett renodlat rationellt beslutfattande, därav växte begränsad rationalitet fram som en något mer nyanserad bild av verkligheten. Beslut måste fattas under oklarhet och osäkerhet. Begränsningarna beror bland annat på antalet alternativ beslutsfattare kan finna och hantera, mängden information de kan ta emot och bearbeta, samt

möjligheten att förutse konsekvenserna av olika beslut och handlingar. Begränsad rationalitet bygger alltså på att beslutsprocessen förenklas eftersom organisationer eller individer aldrig har fullständig information om en sak (March & Simon 1958).

Enligt Simon (1979) agerar ofta organisationer utifrån vad som för stunden anses tillfredsställande eller tillräckligt bra, vilket han benämner med begreppet *satisficing*. Genom så kallad satisfiering bedömer och överväger beslutsfattaren fördelarna med att få ut mer information om olika alternativ mot den ytterligare kostnaden och ansträngningen av att fortsätta letandet. Insatsen det skulle kosta att få mer information anses då många gånger vara så krävande att det inte genererar mer nytta än det kostar. En väl genomförd och noggrann beräknad analys behöver mycket tid och resurser. Vilket gör att människan och organisationen nöjer sig med ett tillfredsställande beslut. Begränsad rationalitet kan således tolkas som en mer nyanserad beskrivning av ett rationellt perspektiv, i relation till rationell beslutsteori där alla olika lösningar alltid övervägs innan det optimala beslutet fattas.

3.2.3 Principal-agent teori

Principal-agent teorin (Jensen & Meckling, 1976) ger ett ramverk för att strukturera, styra och leda organisationer baserat på antagandet att människan är rationell, opportunistisk och vill maximera sin egen nytta, precis som de andra rationella teorierna som beskrivits. Teorin vidareutvecklar detta och menar att en ledning inte kan lita på att människor inom organisationen agerar i organisationens syfte. Därför måste de tydligt styras i den riktningen som organisationen avser. Detta genomförs genom olika belöningar och bestraffningar samt att det finns tydliga finansiella mål att uppnå. Vad Jensen och Meckling (1976) menar med principal är aktieägarna och agent är de som är anställda i företaget. Principalen anställer och delegerar makt till agenten, men litar inte på agenten utan måste övervaka och styra agenten. Det görs genom olika kontrollsysteem därför att agenten som nämnt ovan är opportunistisk och vill maximera sin egen nytta och inte organisationens. Om då principalen styr med relevanta belöningar såsom ekonomisk kompensation, så är det mest rationellt att agenten efterföljer detta. Vidare förklaras att agenterna, alltså de anställda, är en enorm kostnad som är lika verklig som alla kostnader i organisationer och borde således kontrolleras och riskminimeras. Mätning och att försöka sätta siffror på allt framkommer som starka argument i Jensen och Mecklings (1976) artikel, då den innehåller avancerade räkneförslag och ekvationer i syfte att kvantifiera och illustrera organisationens alla processer i siffror.

Jensen och Meckling (1976) menar att blanda in tankar om att företag har något annat ansvar än det ekonomiska, såsom till exempel ett socialt ansvar, är missledande eftersom företaget inte är en individ och har därmed inget annat ansvar än att maximera aktieägarvärde. Tanken bakom principal-agent teorin är således att företags största ansvar är att maximera aktieägarvärdet, inget annat. Ghoshal (2005), som har en kritisk ståndpunkt till denna rationella teori, hävdar att det är principal-agent teorins syn på företagande som är dominant i dagens synsätt på bolagsstyrning och till viss del också obligatorisk om ett företag skall uppvisa legitimitet till omvärlden. Detta synsätt dominerar också starkt forskningen kring bolagsstyrning.

3.3 Sammanfattning av teorierna

Enligt nyinstitutionell teori är legitimitet och trovärdighet viktigt för organisationer och funktioners framgång. En organisation som är följsam, det vill säga anpassar sig till de föreställningar, normer och strukturer som finns i dess omgivning, ökar sin legitimitet. Detta ses som en förutsättning för att överleva, bli framgångsrik och/eller för att erhålla handlingsutrymme (Eriksson-Zetterquist, 2009). Teorin menar vidare att organisationer anammar koncept, förhållningssätt, arbetssätt och tekniska lösningar som nödvändigtvis inte är effektiva, utan snarare i ett behov att uppvisa legitimitet för omvärlden i syfte att framstå som moderna, rationella och ansvarstagande. Genom denna anpassning uppfattas ofta organisationer som lika (Meyer & Rowan, 1977).

Rationell teori bygger på att människan alltid agerar rationellt och vill uppnå effektivitet. Vilket uppnås genom att noga överväga handlingsalternativen med att analysera och utvärdera de olika alternativ som finns och sedan välja det alternativet som maximerar den upplevda nyttan för beslutsfattaren (Hoque, 2018). Dock är kanske ett mer nyanserat sätt att se på rationalitet att den också är begränsad. Genom att inse människans begränsningar till att beslutsfattare inte alltid besitter all nödvändig information för att ta de absolut effektivaste besluten så kommer beslutsfattaren genom denna insikt också att ta effektiva beslut (March & Simon 1958). Denna begränsade rationalitet innefattar också organisatoriskt handlande, agerande och utveckling (Simon, 1979). Vidare har rationell teori också ett fokus på att organisationers enda mål bör vara att maximera aktieägarvärdet, samt att målstyrning sker genom tydliga finansiella mål och att anställda motiveras och styrs genom lämpliga belöningar och bestraffningar (Jensen & Meckling, 1976).

4. Metod

Kapitlets syfte är att ge en tydlig beskrivning av vårt tillvägagångssätt och varför dessa val är gjorda. Inledningsvis görs en redogörelse för vetenskapsfilosofisk utgångspunkt samt vårt synsätt på världen. Vidare beskrivs den kvalitativa forskningsstrategin, den abduktiva metodansatsen, intervjuer, urval och hur empirin har analyserats med hjälp av valda teorier. Avslutningsvis utgörs metodkapitlet av en redogörelse för studiens kvalitet samt viktiga etiska ställningstaganden.

4.1 Filosofiska överväganden

Det finns två olika synsätt för hur social verklighet uppfattas, objektivism och konstruktionism. Enligt objektivismen möter vi sociala fenomen i form av yttre fakta som existerar oavsett deras sociala aktörer. Objektiva enheter eller företeelser befinner sig utanför vårt intellekt och är oberoende av dess individer. Den ideala tolkningspositionen inom objektivismen är neutral och utan personliga infallsvinklar (Bryman & Bell, 2013). Då undersökningens mål var att kritiskt tolka HR-chefers användning av personalnyckeltal ansågs objektivismens synsätt uteslutet, då det ansågs omöjligt att agera helt utan egna värderingar. Det konstruktionistiska synsättet lägger däremot stor vikt på att verklighet och mening skapas i det sociala sammanhanget samt att de inte är bestående, utan kontinuerligt fortsätter att revideras av aktörerna. Det innebär att verkligheten är relativ och sammanhanget är av stor vikt (Bryman & Bell, 2013). Detta synsätt går i linje med undersökningen då kontexten för hela studien var av stor vikt. Vidare så är den konstruktionistiska uppfattningen om verkligheten att den är föränderlig och att det sociala samspelet är något som hela tiden pågår, vilket också går i linje med undersökningens mål att undersöka HR-chefers uppfattningar.

När det kommer till vad som kan betraktas som godtagbar kunskap har denna studie tagit ett hermeneutiskt synsätt. Studier av hermeneutiskt slag bygger generellt på tolkning och översättning av olika fenomen via analys av intervjuer eller texter. Motsatsen till det samhällsvetenskapliga synsättet hermeneutik är positivism. Den naturvetenskapliga inriktningen positivism innebär att vetenskapen ska vara objektiv och värderingsfri, samt försöker hitta mönster och generalisera. Positivismen fokuserar på att förklara människors

beteende jämfört med hermeneutiken som istället försöker förstå människors beteenden och handlingar (Bryman & Bell, 2013). Då detta arbete inte hade som syfte att förklara eller generalisera valdes positivismen bort. Inte heller är den lämplig då det varit omöjligt att vara helt värderingsfri i tolkningsarbetet. Även om målet hela tiden var att hålla ett så kritiskt förhållningssätt som möjligt för att skapa en trovärdig studie. Hermeneutikens sätt att beskriva och förstå passade bättre då det var HR-cheferns uppfattning och upplevelser studien ville fånga och undersöka. För att uppnå detta lades stor vikt vid att de fick tala fritt i en öppen samtalsdialog. Detta synsätt fanns med under hela studiens process och extra stor vikt lades vid detta när det insamlade materialet tolkades.

4.2 Forskningsstrategi och metodansats

Eftersom studien ämnade undersöka hur och varför HR-chefer arbetar med personalnyckeltal snarare än hur många personalnyckeltal som används valdes en kvalitativ forskningsstrategi med semistrukturerade intervjuer. Då forskningsfrågan syftade till att undersöka HR-chefernas upplevda verklighet, snarare än att studera statistiskt verifierbara samband kändes denna metod bäst lämpad. Metoden lägger vikt vid ord och möjliggör en flerdimensionell bild av fenomenet (Lind, 2014). Ett kvalitativt tillvägagångssätt kännetecknas också av tolkning och närhet till sitt forskningsobjekt. Detta gav möjlighet till djupare samtal med respondenterna vilket blev avgörande för att nå svar på studiens frågeställning. Enligt Bryman och Bell (2013) är kvalitativ forskningsstrategi den metod som mest betonar intervjupersonernas uppfattningar, synsätt och tankemönster. Fokus riktas mot dess ståndpunkter samt att metoden syftar till att söka fylliga och detaljerade svar, vilket var studiens syfte. Valet av en kvalitativ metod med få deltagande individer resulterade i att studien inte kunnat dra några generaliserande slutsatser kring en population utan resultatet har istället generaliserats till teorin. Vidare fanns det en risk för subjektivitet i och med tolkningen som gjorts av författarna i relation till den teoretiska referensramen. Därav har det i avsnitt 4.1 tydliggjorts vår syn och ställningstagandena, samt i avsnitt 4.6 där det beskrivs hur studien har uppnått en hög kvalitet i relation till dess valda forskningsstrategi.

Enligt Alvehus (2013) innebär en induktiv ansats en utgångspunkt i det empiriska materialet och bygger sina slutsatser på det. En deduktiv ansats utgår istället från tydliga teoretiska föreställningar och sätts på prov mot det empiriska materialet. Vidare menar Alvehus (2013) att en abduktiv metodansats innebär att forskaren växlar mellan teori och empiri för att förstå

de upptäckter som görs i studien och där en förklaring på problemet växer fram allteftersom studien pågår. Den abduktiva metodansatsen valdes i denna studie och har möjliggjort upptäckter av överraskande resultat istället för att bekräfta förståelse. Syftet var att genom empirin förstå hur HR-chefer upplever arbetet med personalnyckeltal och hur dessa upplevelser sedan kan förstås genom teorin. Problemfrågeställningen tog sin början i praktiken, då vi märkt att det skiljer sig brett i hur och varför personalnyckeltal används, samt en nyfikenhet på att förstå varför det såg ut så. Genom att läsa på kring ämnet kunde det fastställas att det fanns olika syn på detta ämne. Därefter valdes teorier för att kunna tolka vår empiri. När intervjuerna väl var genomförda förfinades teorierna med mer djup för att bättre kunna förstå och tolka empirin. Till exempel växte den rationella teorin mer och mer fram allteftersom det insamlade materialet bearbetades då vi kom till insikten att teorin måste omfatta mer än rationalitet på individnivå för att kunna tolka empirin på ett bättre sätt.

Den abduktiva metodansatsen har i denna studie kombinerats med en iterativ strategi. En iterativ strategi lägger tyngden vid hur individer uppfattar, tolkar och förstår den sociala verkligheten samt att det syftar till en rörelse som pendlar mellan teori och empiri. Detta innebär att vissa områden som är tänkt att behandlas under intervjuer kan komma att ändras i någon utsträckning allt eftersom intervjuerna fortlöper, då nya observationer kan leda till nya insikter (Bryman & Bell, 2013). Denna strategi möjliggör också justeringar beroende på om något område blir mättat eller irrelevant i förhållande till studiens syfte. Materialinsamling har varit en process som varit omöjlig att förutse innan själva intervjuerna hade genomförts. Således möjliggjorde också att nya djup kring materialinsamlingen kunde uppnås under hela processen. Med dessa argument ansågs en abduktiv metodansats och en kvalitativ forskningsstrategi som ett lämpligt val för att få svar på frågeställningen.

4.3 Intervju

Inom kvalitativ forskning finns det flera tillvägagångssätt att samla in material och för att besvara studiens frågeställning ansågs intervjuer lämpligt. Vid semistrukturerade intervjuer är målet att ta reda på individens synsätt och uppfattningar, till skillnad från mer strukturerade intervjuer där fokus ligger på att söka svar på förväg bestämda frågeställningar (Bryman & Bell, 2013). Lind (2014) beskriver intervjuer som ett samtal med syfte, där undersökaren ställer frågor till personer som har kunskap eller uppfattningar om det som studeras. För att

förstå och kritiskt kunna tolka HR-chefers arbete med personalnyckeltal kändes det därför relevant att använda intervjuer som metod.

Semistrukturerad intervju innebär att forskaren utformar en intervjuguide med specifika teman, men där respondenten ges stor frihet att utforma svaren på eget sätt. Ordningen på frågorna är inte det viktigaste även om det finns en utformad struktur att utgå ifrån. Det relevanta är att hålla sig till de olika ämnena, ge stort spelrum för deltagaren att berätta fritt samt möjlighet till följdfrågor för att hitta djup i intressanta resonemang. Denna form av intervju ger stor flexibilitet i materialinsamlingen (Bryman & Bell, 2013). För att få ut så mycket som möjligt av respondenterna testades intervjuguiden på en kontakt som arbetar som HR-direktör för den offentliga organisationen Västra Götalandsregionen. Detta gjordes för att säkerställa att frågorna var relevanta och tillräckligt öppna för att ge fylliga svar. Intervjun har inte använts som empiriskt material, utan var endast till för att säkerställa att intervjuguiden (se Bilaga 1) var relevant för en HR-chef att besvara. Efter denna intervju blev vi medvetna om vikten av att respondenterna ger exempel för att få så fylliga svar som möjligt. Vilket gjorde att vi var extra tydliga till respondenterna att komma med riktiga exempel. Samma intervjumall användes som struktur för alla intervjuer men då målet var att få ett naturligt samtal har det skiljts åt vilka frågor som blev mest uppmärksammade. Under alla intervjuer deltog vi båda. En av studiens sju intervjuer blev en telefonintervju, då det var enda möjliga sättet att intervjua personen (Respondent 1). Dock flöt intervjun på bra och anses inte ha påverkat resultatet negativt. Resterande intervjuer skedde på respondenternas arbetsplats, antingen på deras kontor eller i konferenslokal. Växelvis höll en av oss i intervjun och styrde samtalet var på den andra var lite mer i bakgrunden, tog anteckningar och fick flika in med frågor då och då. Alla respondenter godkände att intervjuerna spelades in med två mobiltelefoner. Två telefoner användes för att vara på den säkra sidan att inget material gick förlorat på grund av tekniska fel. Enligt Bryman och Bell (2013) är ljudinspelning viktig för den detaljerade analysen och för att fånga personens egna ordalag. Utan ljudinspelning riskerar också forskaren att lägga för mycket tid på anteckningar och missar då viktiga uttryck och kan inte heller vara lika lyhörd för följdfrågor eller kontrollfrågor. Inspelning ger också forskaren möjlighet att lyssna på materialet flera gånger. Efter varje intervju gjordes noteringar på hela intervjuens upplevelser, såsom miljön, kroppsuttryck, öppenhet men även reflektion kring våra egna prestationer. Att transkribera inspelat material är tidskrävande men dess fördelar brukar övervinna tidsaspekten och de allra flesta forskare gör det (Bryman & Bell, 2013). Efter varje intervju transkriberades materialet så snabbt som möjligt. Då

intervjuerna ibland låg relativt tätt fick ibland transkribering vänta något. För att kunna kontrollera utsagors giltighet har allt transkriberat material funnits tillgängligt, men också för att hela tiden har kunnat återkomma till hur materialet bör förstås i sin kontext. Det har varit av stor vikt att allt material transkriberades då det underlättade processen att kritiskt tolka och reflektera över respondenternas svar.

4.4 Urval

För att välja ut respondenter till studien valdes först ett strategiskt urval. Alvehus (2013) förklarar att strategiskt urval tillämpas när forskaren söker specifika erfarenheter hos intervjupersonen kopplat till en konkret frågeställning. Då studiens syfte byggde på att få ta del av tankar och resonemang från personer som arbetar som HR-chefer, riktade studien sig till större organisationer då det i mindre organisationer oftast inte finns någon HR-chef. Med större organisationer avsågs organisationer som har fler än 50 anställda i medeltal (Bolagsverket, 2012). Vidare beskriver Bryman och Bell (2013) att kvalitativa urval skiljer sig mycket från kvantitativa då de inte behöver uppfylla samma krav på att urvalet ska vara representativt för en hel population. Kvalitativa urval görs istället ofta utifrån kriterier som tillgänglighet och intresse. Ett bekvämlighetsurval blev då lämpligt för att målet med undersökningen var ingående analys av tolkningar och inte att uppnå representativitet. Eftersom studien inte syftar till att uppnå generaliserbarhet utan snarare att belysa hur utvalda personer upplever arbetet med personalnyckeltal, ansågs det att representativitetskravet inte var tillämbart. För att få en rikare materialinsamling brukar kvalitativa metoder fokusera på ett heterogent urval (Alvehus, 2013). Av denna anledning är studien medvetet inte begränsad till en specifik bransch, just för att öka heterogeniteten i urvalet. Eftersom problemformuleringen i sig kan ses som att ha en något homogen natur, HR-chefer, så skedde ett strategisk val att ej specifikt fokusera på en bransch och på så sätt gavs en bredare empiri. Genom sökning på internet efter större organisationer och sedan via mail kontaktades olika HR-chefer där studiens syfte förklarades samt att de erbjöds anonymitet. Då vissa ville ha anonymitet har denna studie valt att hålla alla anonyma för enkelhetens skull. De personer som först gav svar att de kunde delta är de respondenter som medverkat till denna studie.

För att besvara studiens frågeställning genomfördes sju stycken semistrukturerade intervjuer med HR-chefer från olika branscher. Då HR-chefer skulle kunna ses som ansvariga över de många personalrelaterade frågor inom organisationerna gjordes detta val för att säkerställa att

respondenterna kunde på bästa sätt svara på varför och vilka grunder personalrelaterade frågor behandlades. Studiens mål var inte att uppnå mättnad. Då frågeställningen var bred och antalet intervjuer begränsat, fanns det en medvetenhet kring att denna studien inte kommer uppnå mättnad. Mättnad innebär att samma information är återkommande från respondenterna, vilket inte ger mycket ny information (Alvehus, 2013). Då respondenternas svar varierade stort anses inte någon mättnad vara uppnådd. Vidare menar Alvehus (2013) att antalet intervjuer inte behöver vara mest relevant i materialinsamlingen för en kvalitativ metod. Snarare bör antalet intervjuer utgå från problemformuleringen för varje specifik studie samt att avgörandet mer ligger i hur fylliga svaren är.

4.5 Analys av empiri

Enligt Alvehus (2013) är en analys, eller tolkning som författaren benämner det, när den teoretiska referensramen möter det empiriska materialet. Den teoretiska referensramen för denna studie är uppdelade i två olika kapitel, tidigare studier och litteratur samt teori, eftersom de fyller olika syften. Den första delen och då specifikt avsnitt 2.1 om nyckeltal och personalnyckeltal är mer beskrivande av ett organisatoriskt fenomen medan de senare avsnitten syftar till att öka förståelse för varför de används. Litteraturen som används anses i viss utsträckning visa på hur det ser ut i praktiken och ihop med forskning ämnar därmed skapa praktisk förståelse för hur HR-chefer arbetar med personalnyckeltal. Vidare består den andra delen i den teoretiska referensramen beskrivning av teorierna, rationell och nyinstitutionell teori. Dessa, tillsammans med de senare avsnitten i kapitel 2, ämnar till att skapa djup i analysen kring varför personalnyckeltal används av HR-chefer och inte bara hur. Utifrån denna uppdelning vill vi belysa att vår teoretiska referensram är uppbyggd både för att skapa en praktisk förståelse samt kritiskt kunna tolka varför HR-chefer arbetar med personalnyckeltal.

Vidare har strukturen för empirikapitlet i denna studie anpassats efter de olika teman som framkommit under intervjuförloppet och som anses mest relevant för att kunna besvara studiens frågeställning och syfte. Strukturen i analyskapitlet bygger på att först analysera empirin utifrån tidigare studier och litteratur. För att sedan mynna ut i en djupare analys och kritisk tolkning kring de underliggande dimensionerna i användandet av personalnyckeltal, det vill säga effektivitet och legitimitet, genom teorikapitlet.

För kvantitativ dataanalys finns det någorlunda entydiga riktlinjer. När det kommer till kvalitativ analys är det mer otydligt hur den stora mängden insamlat material ska analyseras (Bryman & Bell, 2013). Efter varje intervju var målet att så snabbt som möjligt påbörja transkribering och analys av texten innan nästa intervju påbörjas. Bryman och Bell (2013) rekommenderar att börja med detta så tidigt som möjligt då det underlättar för nästkommande intervju och ger en ökad förståelse för det insamlade materialet. Då intervjuerna låg relativt tätt lades fokus på att lyssna igenom intervjun igen och därefter transkribera. Analysen av materialet gjordes sedan efter att alla intervjuer var genomförda då det tidsmässigt inte fanns tid att göra det mellan intervjuerna. Enligt Alvehus (2013) kan analysen delas in i tre steg: sortera, reducera och argumentera. Materialet har lästs igenom flera gånger och tillsammans diskuterats. Därefter sorterades det insamlade materialet vilket innebär att systematiskt tematisera texten. Detta innebär att hitta olika gemensamma teman i texten kopplat till den teoretiska referensramen (Alvehus, 2013). För att på något sätt få struktur på allt material markerade vi olika intressanta stycken och utsagor med olika färger. Därefter skrevs kommentarer kring de olika markeringarna för att på så sätt ytterligare tydliggöra och fördjupa varför det markerade stycket ansågs viktigt och intressant. Efter tematisering reducerades materialet ytterligare eftersom materialinsamlingen var väldigt stor, detta för att behålla det material som kändes mest relevant kopplat till studiens syfte och frågeställning. Dock har försiktighet kring reduktion vidtagits då kontext och sammanhang också var en viktig del. Vidare menar Alvehus (2013) att det är viktigt att inte reducera allt för mycket då det även finns risk att intressanta motsägelser och paradoxer försvinner. Det sista steget bygger på att argumentera för de slutsatser som kommer att dras i koppling till den teoretiska referensramen. Efter analysen har det transkriberade materialet lästs igenom igen för att försäkra oss om att inte något missats. Analysen utgör en central del av studien och det är där empirin ställs mot teorin (Alvehus, 2013). Med hänvisning till studiens abduktiva ansats har det empiriska materialet vartefter det sammanställts, kompletterats med ytterligare teori som initialt inte återfanns i den teoretiska referensramen. Det var den rationella teorin som utökades för att få en mer nyanserad analys av empirin som diskuterades i avsnitt 4.2.

4.6 Kvalitet

Inom den kvantitativa forskningen används reliabilitet och validitet när kvalitén ska bedömas. Flera forskare frågar sig hur pass relevant det är att överföra dessa begrepp på den kvalitativa forskningen. För att säkerställa en trovärdig kvalitativ undersökning föreslår Bryman och Bell

(2013) två andra grundläggande kriterier, trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten kan delas in i dessa fyra kategorier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. För att studien ska bli tillförlitlig har resultatet förmedlats till HR-cheferna för att säkerställa att det finns en överensstämmelse om det som beskrivits. Respondentvalidering som det kallas, är också ett sätt att utjämna maktbalansen mellan forskare och deltagare och säkerställa att deltagarna kan korrigera eventuella misstolkningar, samt att de kan se att deras anonymitet inte röjs. Risken med respondentvalidering är att det ibland måste censureras intressant material (Bryman & Bell, 2013). Studien har fokuserat på djup snarare än bredd och därmed är vår redogörelse tät och detaljerad. Detta för att läsaren ska kunna bedöma resultatets överförbarhet. Pålitlighet skapas genom att hela forskningsprocessen är fullständig och finns tillgänglig (Bryman & Bell, 2013). Detta har skett då hela tillvägagångssättet noggrant har förklarats, från problemformulering till dess slutsats. Konfirmering innebär en medvetenhet kring att fullständig objektivitet inte går att uppnå men att i största möjliga mån inte låta egna preferenser påverka undersökningen (Bryman & Bell, 2013). Genom ett kritiskt förhållningssätt genomgående under hela studien och i synnerhet i analysen, har det i största möjliga mån eliminerat att studiens resultat inte ska anses färgad av våra subjektiva värderingar på ett avgörande sätt.

Inom äkthet förklarar Bryman och Bell (2013) vikten av att ge en så rättvis bild som möjligt av det som undersöks, samt om undersökningen på något sätt bidragit till respondenterna. I detta fall är det specifikt HR-chefers uppfattning om användandet av personalnyckeltal som undersökts, därav hoppas vi att ämnet i sig kommer bidra med värdefulla insikter till alla deltagande. Respondenterna kommer få ta del av studien och kan därmed också få inblick och kunskap i hur personer i samma position ser på personalnyckeltal vilket skulle kunna hjälpa dem i deras profession. Under intervjuerna nämnde även flera att de tyckte ämnet var intressant och ville därmed vara med och bidra. För att ytterligare säkerställa äktheten har det under intervjuerna även ställts kontrollfrågor för att säkerställa att respondenterna har uppfattats och tolkats korrekt.

4.7 Etik

Vid genomförandet har det funnits flera etiska frågeställningar som tagits hänsyn till. Ghauri och Grønhaug (2010) förklarar att alla aktiviteter och händelser kring studien som på något sätt kan skada någon individ handlar om etiska ställningstaganden och hur forskarna förhåller

sig till dessa. Vidare poängterar de att det handlar om att genomföra studien på ett ärligt och noggrant sätt men också att vara tydlig och peka på de svagheter och brister som kan identifieras och visa på hur trovärdig studien är. Det mest känsliga ur ett etiskt perspektiv är förhållningssättet till de som deltar i undersökningen (Bryman & Bell, 2013; Ghauri & Grønhaug, 2010). Bryman och Bell (2013) menar att det är viktigt att deltagarna inte riskerar att komma till skada vilket kan elimineras om de hålls anonyma. Anonymitetskravet är också något som oftast leder till mer uppriktiga svar. Därav är alla respondenter och deras organisationer anonyma genom hela arbetet samt att deras namn har bytts ut mot respondent 1, 2, 3 och så vidare. Trots att urvalet är litet är risken låg för att anonymiteten röjs, då studiens område är ett utbrett ämne och branscherna för HR-cheferna är varierande. För att besvara studiens frågeställning har det inte heller varit relevant att nämna organisationens ort vilket också stärker anonymiteten.

Andra viktiga etiska ställningstagande är informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och falska förespeglingar (Bryman & Bell, 2013). För att ta hänsyn till informationskravet har studiens syfte och ämne beskrivits i inbjudan som skickats ut till HR-cheferna. De fick också information om att forskningen kommer att publiceras och finnas tillgänglig för allmänheten. Vidare beskrevs också att deltagandet var frivilligt och att de hade möjlighet att när som helst avbryta, detta för att följa samtyckeskravet. Denna information gavs vid varje intervju för att säkerställa att de etiska principerna efterföljdes under hela processen. Nyttjandekravet innebär att materialinsamlingen endast får användas i forskningsändamål (Bryman & Bell, 2013). Det betyder att allt insamlat material för denna studie endast kommer att användas till denna studie som genomförts och inget annat. Till sist, falska förespeglingar som innebär att som forskare inte ge vilseledande eller falsk information till deltagarna (Bryman & Bell, 2013). Samtliga av dessa etiska ställningstaganden har varit viktiga och har under hela studiens process noggrants följts.

5. Empiri

Kapitlet avser att redogöra för det empiriska resultatet som samlats in under intervjuerna, samt en kort inledande beskrivning av intervjupersonerna. Strukturen för kapitlets avsnitt speglar de olika teman som framkommit under intervjuförfarandet och som anses mest relevant för att kunna besvara studiens frågeställning och syfte.

5.1 Beskrivning av intervjupersonerna

Sju stycken intervjuer med HR-chefer har genomförts för denna studie och som tidigare nämnts är alla anonyma, varav det inte kommer presenteras någon detaljerad beskrivning av respondenterna. Tre av respondenterna arbetar i privat organisation och fyra personer i offentlig organisation. De privata organisationerna är inom IT och detaljhandel. De offentliga organisationerna är inom sjukvård, kommunal verksamhet samt ett kommunägt tjänstemannabolag. Fyra av dessa har arbetat inom både privat och offentlig verksamhet och ger under intervjun exempel på skillnader de upplevt och upplever. Organisationerna dessa HR-chefer arbetar inom är stora och har från 400 uppemot cirka 5000 anställda. Vidare har det varit tre stycken kvinnor och fyra stycken män som intervjuats. Alla förutom en respondent (cirka 4 års erfarenhet) besitter lång erfarenhet inom HR, från cirka 10 år till cirka 28 år. Alla respondenter har någon typ av högskoleexamen. Intervjuerna har pågått från cirka 32 minuter upp till cirka 65 minuter.

	Bransch	HR erfarenhet	Tid
Respondent 1	Privat - IT	ca 28 år	32 min (telefonintervju)
Respondent 2	Kommun	ca 10 år	62 min
Respondent 3	Kommunalt tjänstebolag	ca 21 år	45 min
Respondent 4	Privat - IT	ca 17 år	35 min
Respondent 5	Landsting - sjukvård	ca 22 år	65 min
Respondent 6	Privat - detaljhandel	ca 21 år	60 min
Respondent 7	Kommun	ca 4 år	37 min

Figur 2. Tabell över intervjupersonerna

5.2 Inställning till att mäta och använda personalnyckeltal

Det är en stor spridning på svaren om respondenterna anser att de mäter och använder personalnyckeltal mycket eller lite. Respondent 6 svarar att de har massor som de mäter och senare i intervjun även nämner ”Gud vi mäter ju så mycket så det inte är klokt”. Hen förklarar flera olika personalnyckeltal och hur de praktiskt använder sig av dem både inom HR-funktionen men också i hela organisationen. Respondent 3 svarar att hos dem har de inte så mycket nyckeltal och förklarar sedan ”Vi satte en målbild för ledarskapet för två och ett halvt år sedan som vi jobbat väldigt strukturerat med, men vi har inte riktigt mätt eller följt, inte utifrån ett HR-perspektiv”. Respondent 7 läser upp flera olika personalnyckeltal de använder från ett papper. På kontrollfrågan att de använder många personalnyckeltal, säger hen:

Om vi säger såhär, många och många. Frågan är hur man använder dem. Jag är av en ståndpunkt att du ska använda dem, du ska ta fram och titta på nyckeltal du kan använda. Och då är det bättre med ett fåtal som du faktiskt kan använda, snarare än att ha många du inte förstår.

Respondent 2 beskriver att de just nu använder sjukfrånvaro, för det gör ju alla andra. Hen fortsätter att förklara att de har en medarbetarenkät som alla andra har också. Vidare nämns också av samma person att det kommer mätas ännu mer framöver då personen i fråga älskar siffror men påpekar samtidigt många gånger under intervjun att det måste finnas eller skapas analysmetoder för att framgångsrikt arbeta med personalnyckeltal. Detta för att till exempel ta reda på varför folk är sjuka i relation till sjukfrånvaro, annars är det onödigt att mäta anser hen. Vidare är respondent 2 av uppfattning att många inom HR generellt sett inte gillar siffror och beskriver en situation då hen tillsammans med sina medarbetare räknade på olika bonusar ”Vi hatar siffror, du får prata med ekonomerna... Ja, men det är ju personalsiffror vi pratar om”. Respondent 5 förklarar att i deras organisation är de oerhört involverade i det ekonomiska arbetet som HR, på vilken nivå de än befinner sig. Hen berättar vidare att de har väldigt mycket att göra och mycket att följa upp. Därför använder de sig av olika populära nyckeltal inom bemanning just nu eftersom bemanning är en stor kostnadspost. Under samtalet beskriver och förklarar respondent 5 även hur många olika slags nyckeltal de har för bemanning och förklarar att ”Det här är ett mode med vilka som används, så det varierar lite grann”. De vanligaste personalnyckeltal respondenterna nämner att de arbetar med är sjukfrånvaro, personalomsättning och olika nyckeltal kopplat till bemanning. Flera nämner

också medarbetarundersökningar under denna fråga. Då vi som intervjuare förklarar att medarbetarundersökning inte anses som ett personalnyckeltal i denna studie förklarar respondenterna att de använder medarbetarundersökningarna i kombination med nyckeltal. Respondent 3 och 4 förklarar att de inte använder personalnyckeltal så mycket. Detta beror på att de anser sig ha så pass bra resultat. Eftersom sjukfrånvaron är väldigt låg arbetar de inte aktivt med den. Respondent 4 beskriver det på följande sätt *”Sjukskrivning är inga som helst problem, vi ligger väldigt lågt. Vi ligger väl två till tre procent under resten av organisationen. (...) Alltså lägre, då jobbar man fast man är sjuk”*. Dessa två respondenter, 3 och 4, nämner samtal, dialog och medarbetarundersökning som andra sätt att arbeta med. Det är bara respondent 2 som anser att precis allt går att mäta. Under samtalet återger hen följande:

Alltså det är inga problem för mig att mäta hur mycket min fru älskar mig. Det är bara att jag går hem ikväll så säger jag såhär: Du, på en skala mellan ett och fem, hur mycket älskar du mig?

De andra respondenterna upplever och menar att HR arbetar med mycket aktiviteter som är svåra att räkna på, vilket gör det väldigt svårt att mäta i många lägen.

5.3 Fördelar med personalnyckeltal

I alla sju berörda organisationer är nyckeltalen någon form av hjälp för att nå de uppsatta målen. Även om det är stor variation i hur mycket och på vilket sätt personalnyckeltal används är alla överens om att de ska vara till för att nå sina mål. Flera nämner att de ska vara styrande och drivande för verksamheten samt att det är ett sätt att hålla koll på kostnaderna. De används också i stor utsträckning för att rapportera till exempel ekonomiavdelningen eller för att politiken kräver det. Andra fördelar med personalnyckeltal som återkommer från flera respondenter är att de är bra för att följa upp olika aktiviteter och insatser men också en indikator som ”tar tempen” på hur det går i organisationen. Ur empirin framkommer också att fler använder personalnyckeltal för att hålla koll på kostnaderna, då personal är en stor kostnad för många av HR-chefernas verksamheter. Respondent 5 beskriver att i slutändan så är det pengarna som styr hos dem. Vilket skiljer sig från respondent 2 som säger att *”Det är väldigt sällan det handlar om pengar. Jag kommer hävda det med en dåres envishet, att det handlar inte om pengar”*. Något annat som nämns är att personalnyckeltal kan ge dig en karta

för vad du ska prioritera framöver och få en förståelse för vad som händer i verksamheterna. Respondent 1 beskriver personalnyckeltal såhär:

*Nyckeltalen blir mer eller mindre medvetet eller omedvetet prioritering
nånstans då.*

Det blir också ett slags beslutsunderlag beskriver flera av HR-cheferna. Respondent 3 beskrev hur hen med hjälp av siffror kunde motivera ett beslut om rekryteringskostnader. Genom att visa för sin chef hur det skulle bli ett överskott genom att köpa rekryteringstjänster från andra kunde hen få igenom sitt beslut.

Tre av sju nämner att de aktivt arbetar med personalnyckeltal för att kunna jämföra med andra i samma bransch, detta för att lättare kunna förstå om siffran är positiv eller negativ. Exempel som nämns är att respondent 1 arbetar inom en bransch där deras medarbetare är väldigt eftertraktade och arbetsmarknaden skriker efter dessa yrkesutövare. Därmed är deras personalomsättning väldigt hög jämfört med andra branscher. Jämför de däremot inom sin egen bransch ligger de bra till. Respondent 2 anser att personalnyckeltal också kan användas för att se vilka aktiviteter som de ska sluta med *“Mätningarna görs här, för att vi ska veta att vi gör rätt saker, annars lägger vi ner de jävla aktiviteterna, för då är det fel“*. Vidare säger respondenten *“Kill your darlings alltså. Det är otroligt viktigt”*.

Ytterligare fördelar med personalnyckeltal enligt respondent 5 och 6 är att de går att använda för att se hur det tidigare varit, alltså för att jämföra med föregående år. Respondent 3 tycker annorlunda, att det inte är en fördel att använda personalnyckeltal i det syftet, då hen har dåliga erfarenheter av att tidigare använt många olika personalnyckeltal som inte gav någonting. Detta för att det enbart var konstant rapportering om dagliga förändringar i bland annat bemanningen. Hen tror mer på att i så fall att arbeta mer proaktivt med dem. Respondent 5 anser att det är lättare att få igenom beslut tack vare personalnyckeltal och utvecklar det såhär:

Fördelen med att jobba med, och vara duktig på nyckeltal som HR, det är att man får ett mandat i organisationen och man får mycket att säga till om.

Samma person beskriver att siffrorna blir ett slags bevis och som exempel nämns hur en ny rekryteringsprocess kan argumenteras med hjälp av nyckeltal och siffror. Ett annat exempel som nämns är hur hans organisation ansökt om extra pengar för att få bukt med den höga sjukfrånvaron. Flera av HR-cheferna har åsikten att de inte behöver använda personalnyckeltal för att få mandat i organisationen. Respondent 6 berättar hur hen arbetat bort ett nyckeltal och avslutar med att säga *"Å andra sidan, om man inte mäter det på något sätt så är ju risken att man inte arbetar med frågan överhuvudtaget"*. Till sist visar intervjuerna att alla respondenter på ett eller annat sätt beskriver att personalnyckeltal måste tolkas, analyseras och sättas i en kontext för att arbetet med dem ska bli framgångsrikt, vilket tydliggörs och utvecklas längre ner i empirikapitlet.

5.4 Insatser kopplade till personalnyckeltal

Något som går att konstatera utifrån studiens empiri är att alla respondenter och således alla berörda organisationer, gör någon form av insats i syfte att påverka de personalnyckeltal som respektive organisation mäter och arbetar med. Flertalet respondenter berättar att många gånger är insatserna olika sorters samtal, där flertalet olika samtalsformer beskrivs utav respondenterna såsom till exempel medarbetarsamtal, samtal vid frivillig uppsägning och omtanke-samtal vid sjukdom. Dessa samtalsformer beskrivs av respondenterna som viktiga och nödvändiga. Respondent 3 påpekar att hen mäter all framgång med personalfrågor genom dialog. Respondent 4 påpekar också vikten av att ha en dialog för att ta reda på vad för sorts insatser som behövs göras, hen säger så här:

Jag tror mycket på det, att ha en dialog. Sen har jag ju jättemycket dialog med alla linjechefer. Jag jobbar ju mycket genom linjecheferna. Så dels har vi ju forum där vi sitter tillsammans då. Sen så har jag också individuella möten med varje linjeförman en gång i kvartalet, där jag sitter egentligen i två timmar med dem och egentligen får de bolla med vad de vill, fränsett det här dagliga när de kommer och behöver stöd då.

Detta synsätt stärks även av respondent 2 som menar att det är av yttersta vikt att organisationer tar reda på vad som fungerar specifikt på den arbetsplatsen. Hen påpekar bristerna i att bara sätta igång aktiviteter som inte är förankrade till den specifika tilltänkta verksamheten. Hen återberättar hur verksamheten som hen ganska nyligen tillträtt, har haft

fokusområde på sjukfrånvaron i sju år och under den tiden har sjukfrånvaron ökat. I hans huvud har de då inte haft fokus på det och beskriver följande:

När vi sätter igång aktiviteter så gör man ofta det på magkänsla och forskning. Så du kan gå tillbaka och säga såhär, varför är folk sjuka? Och så finns det hur mycket forskning som helst på det, och så kan du ta den forskning och sätta igång med massa aktiviteter, organisationsövergripande. Som är skitbra aktiviteter, men de ger ingenting.

Hen menar att detta inte alls är något bra tillvägagångssätt och fortsätter beskriva problematiken:

Vi vet inte andelen mellan psykisk och fysisk ohälsa, och då gör det att vi börjar gissa saker. Vi tror att folk är sjuka idag på grund av psykisk ohälsa, för så ser det ut i samhället. Men är det en sanning? Det vet vi inte. Vi antar att det är så. Vi antar att vi följer samhällsnormen, men på mina två förra arbeten, både offentligt och privat så har jag varit med och sänka sjukfrånvarotalen. Vilket innebär att vi gick emot samhällstrenderna, och det får inte bli sanningar att man inte, alltså vi följer samhället och därmed gör vi faktiskt inte tillräckligt, vi följer normen.

Respondenten beskriver sedan att ett bättre tillvägagångssätt för att skapa rätt förutsättningar för en lyckad insats är att börja skapa rätt indata och förstå varför folk är sjuka specifikt på den enheten eller avdelningen. Det går inte att sätta in organisationsövergripande aktiviteter, utan aktiviteterna måste vara specifika till den verksamhet och avdelning som de ämnar lösa.

En annan vanlig insats är någon form av chefsutveckling, där fem av sju respondenter, närmare bestämt respondent 1, 3, 4, 6 och 7, uppger att de aktivt arbetar med chefsutveckling för att påverka till exempel personalomsättning och/eller sjukskrivningar. Dock är det ingen av dessa respondenter som kan påvisa ett förbättrat resultat kopplat till dessa chefsutvecklingsinsatser när vi frågar efter det. Respondent 1 påtalar även detta konkret "Vi har påbörjat ett ledarskapsprogram som pågår under två års tid då och då är vi mitt uppe i det och svårt att säga och eller se effekterna". Respondent 3 beskriver något liknande "Vi

satte en målbild för ledarskapet för två och ett halvt år sedan som vi jobbat väldigt strukturerat med, men vi har inte riktigt mätt eller följt, inte utifrån ett HR-perspektiv”.

Det framkommer i empirin att det berättas väldigt få exempel när en insats faktiskt har påverkat ett personalnyckeltal. Alla respondenter beskriver att de gör insatser för att påverka eller proaktivt arbeta för att förändra eller bibehålla ett uppvisat personalnyckeltal, men det framkommer få exempel på när en insats går att korrelera till en positiv inverkan på ett personalnyckeltal. Snarare framkommer det att vissa organisationer fortsätter att göra upprepade likartade insatser, trots att det inte framkommer bevis på att det fungerar. Respondent 5 påpekar att de köper in vissa hälsofrämjande och personalutvecklande tjänster från företagshälsovården, men att det inte ger det resultat som de hoppats på, utan beskriver att de har haft grupputveckling på grupputveckling och det inte hänt så mycket. De har fortfarande hög personalomsättning och de har fortfarande hög sjukfrånvaro. Vidare beskrivs problematiken hen upplever med att kunna se en korrelation mellan en insats och en förändring i ett personalnyckeltal såsom sjukskrivning:

Det är ju lite spännande på vårt område och de är lite svårt att mäta insats kontra effekt, och de skulle ju jag önska att vi kunde göra mer och bättre. Det skulle ju vara jätteskönt att om vi hade en grupputveckling, på ett ställe där vi har en hög sjukfrånvaro, och att vi sen skulle se att sjukfrånvaron minskar, men det är svårt att hitta det i realiteten.

En insats som förklarades av respondent 6 att ge en direkt effekt på personalnyckeltal är där organisationen gjorde en djupdykning i hur de kunde minska sjukfrånvaron, dock en tidskrävande och kostsam sådan enligt respondenten själv. Denna undersökning sträckte sig över flera år och efteråt kunde organisationen med säkerhet säga att vissa insatser, till exempel att en chef ringer dagen innan ett nytt arbetspass skall påbörjas och frågar hur den sjuka medarbetaren mår resulterade i avsevärt mindre sjukskrivningsdagar än när samtalet uteblev. Det krävdes således en undersökning i den verksamma miljön och arbetsplatsen för att kunna sätta in rätt åtgärder.

Något annat som framkommit i empirin kring olika insatser är att de HR-chefer som har vad de själva anser tillfredsställande resultat kring sina personalnyckeltal, tror mycket på dialog med sina medarbetare för att utveckla arbetet kring personalfrågor. Flera av deras aktiviteter

ter sig också unika för den specifika verksamheten, där till exempel respondent 4 beskriver arbetssätt såsom till exempel en ”office-wishlist” där medarbetare skriver upp saker och ledningen åtgärdar detta eller ger en förklaring till varför det inte kan åtgärdas. Samma respondent påpekar att det är lika viktigt att presentera för medarbetarna hur och vad för insatser som görs, som att faktiskt göra dem. Ett annat exempel från respondent 3 är att medarbetarna får skatta sin chef på olika arbetsområden. Därefter skattar även chefen sig själv och resultatet kan sedan jämföras. På så vis kan chefsutvecklingen också inkludera en större insikt om hur cheferna uppfattas hos sina medarbetare.

5.5 Vikten av att analysera personalnyckeltal

Alla respondenter har i någon form gett uttryck för att kontexten och analysen är viktiga vid framtagning och arbete kring personalnyckeltal. De flesta menar att för att ett personalnyckeltal både ska bli relevant att använda och/eller presentera, krävs det att nyckeltalet sätts in i en kontext. Sammanhanget spelar roll menar de och är samtidigt något slags måste eftersom personalnyckeltal behandlar oftast bara en sida av en fråga. Personalnyckeltal bör således kompletteras med ord menar respondenterna. Detta framkommer när vi till exempel granskar vad respondent 1 säger:

Vi har ju ganska hög personalomsättning, det ligger i konsultvärldens egen motor då, tittar vi då, vi ligger ganska lågt ändå, vi ligger på drygt tio till tolv procent då, och jämför man det med produktionsföretag då, ja då bör man ju stort sett slå larm.

Flera respondenter beskriver också att nyckeltalen måste kopplas till företagsmålen för att vara relevanta. ”Siffrorna, personalnyckeltal i sig, säger ingenting. Men om du har en blick i verksamheten och får ser vad som händer i verksamheten och göra analysen däremellan då får du en väldigt bra output” beskriver respondent 7. Ytterligare en respondent, respondent 1, menar att personalnyckeltal snarare bör fungera som en mätsticka och uppföljningsverktyg:

Det är en avvägning, jag menar siffror och mått blir ju mer som liksom en uppföljning, att kunna mäta och följa upp någonting då va, det ska ju sättas in i ett sammanhang. Att sitta och ta fram siffror för siffrans skull är ju inte, finns ju ingen som gör, hoppas jag.

I frågan kring vikten av att ta hänsyn till kontexten är det egentligen ingen respondent som är av olika åsikter gentemot de andra, utan skillnaderna kring denna fråga handlar mer om i vilken utsträckning organisationer faktiskt tar hänsyn till kontexten samt att det kan se olika ut i olika organisationer och branscher.

Två stycken respondenter påstår att analysen är extra viktigt för HR-funktionen, då HR har en tendens till att tycka och fantisera om vad som är viktigt. Detta har uttryckts i utlåtanden som detta från respondent 2:

Det är just det jag försöker komma ifrån lite grann, just det med fantasierna om att det är samma saker som styr. Jag vill gärna se att det är samma saker som styr, då köper jag det, men det vet vi inte. Så vi är duktiga på att fantisera inom HR, definitivt är det så, och det vill jag komma ifrån.

Respondent 6 uttrycker något liknande ”*Det är det jag kan uppleva annars, att det blir väldigt mycket subjektivt tyckande och tänkande, och det kan det gärna bli just relaterat till medarbetare och HR-processer och hela de här delarna*”.

Något som nästan alla respondenter beskriver att de använder är medarbetarundersökningar och olika typer av samtal som komplement till personalnyckeltal. Detta hjälper dem i arbetet att analysera personalnyckeltal. Det framkommer även i empirin att flera respondenter anser att det är viktigt i tolkningsarbetet efter framtagandet utav ett personalnyckeltal att ta med vilken kontext och vilka förutsättningar som existerar i den specifika situationen. Respondent 4 beskriver detta på följande sätt:

Det är ju alltid så att man kan alltid tolka saker svartvitt, men världen är sällan svartvit. Så därför får man ju ha lite sund skepticism i bakgrunden då tycker jag när man tittar på allt material man får till sig.

Respondent 2 hävdar dessutom att analysen innan framtagandet av personalnyckeltal är minst lika viktig som att analysera och sätta nyckeltalet i kontext efter att organisationen har mätt något. Hen uttrycker sig såhär ”*Så ska vi komma dithän och förstå vad vi håller på med så*

måste vi veta vad det beror på. Annars sätter vi inte in rätt aktiviteter. Då bygger vi bara på forskning, och det är inte så enkelt. Folk är inte sjuka av samma anledningar”.

Något annat som nämns av respondent 6 är vikten av att se korrelationen mellan olika nyckeltal. Hen menar att de skulle kunna få ner personalomsättning men då skulle flexibilitet i bemanningen istället bli sämre och berättar följande:

Man kan se korrelationen jättetydligt till exempel för att få ner personalomsättningen så skulle vi behöva anställa ännu fler personer på heltid. Men vårt behov är inte att människor ska jobba heltid. För det går inte ihop med den flexibilitet vi vill ha.

Hen påpekar vikten av att hitta en balans mellan dessa nyckeltal och hur viktigt det är att inte bara titta på ett nyckeltal eftersom de påverkar varandra. Vidare beskriver hen att de arbetar med många olika nyckeltal och genom att göra det kan de se olika samband och på så sätt tydligare se insats kopplat till resultat.

5.6 Problematik med personalnyckeltal

Under intervjuerna framkommer en del svårigheter med personalnyckeltal. Det som återkommer mer frekvent är att nyckeltalen säger bara en del om de inte också analyseras, då det finns risk för suboptimering. Svårigheter som beskrivs med att mäta det subjektiva är exempelvis mångfald, medarbetarengagemang och kompetens.

5.6.1 Personalnyckeltal säger bara en del

Som tidigare beskrivits nämner alla respondenter på ett eller annat sätt att nyckeltalen är problematisk om de inte sätts in i ett sammanhang och analyseras. Vidare beskrivs att personalnyckeltal säger bara en del. *”Har du ingen diskussion om varför det ser ut som det gör, så säger inte nyckeltal någonting”* beskriver respondent 7 och betonar det även fortsättningsvis i samtalet. Hen menar att det finns en process i arbetet med personalnyckeltal och det hade varit orättvist om organisationen endast såg till vad siffran visade. Respondent 4 förklarar det såhär *”Sen kan man ju se på nyckeltalen om det är något allvarligt fel, men man vet ju inte vad som är vad”*. Detta resonemang framkommer från flera av respondenterna.

5.6.2 Suboptimering

En annan problematik med personalnyckeltal är att organisationen då kan suboptimera för att uppnå bättre resultat kring det specifika nyckeltalet. Ett exempel som nämns från respondent 4 handlar om bonusar kopplat till målen:

Man sätter upp fem mål, då jobbar den som får målen sen på de målen och kanske struntar i andra viktiga saker. Och det är samma sak med nyckeltal, om man säger att det är jätteviktigt och vi har det här nyckeltalet, att vi ska ha en omsättning på 5% som ett scenario, det kanske inte är det viktigaste just nu ändå fast vi mäter det och vi driver det.

På frågan om de är duktiga på att följa upp deras insatser säger respondent 7 att de skulle kunna bli bättre på det men att det finns en förklaring och hens enhet bör vara försiktig så att det är ändamålet som följs upp och inte bara personalnyckeltalet.

Du kan ju teoretiskt sett flytta ett par personer för att sänka sjukfrånvaron på en enhet. Men du har inte nått resultat egentligen.

Vidare beskrivs ett annat exempel av respondent 3 där de uppnådde målen för antalet genomförda mål- och medarbetarsamtal ”Det säger ju ingenting om kvalitén i samtalen, så att nyckeltalen kan ju bli farliga om man stirrar sig blind bara på fakta, men det är ju kvantiteten av det men inte kvaliteten”. Att nyckeltalen bara tar hänsyn till det kvantitativa och inte till kvalitén i aktiviteterna återkommer i empirin och leder oss in i nästa avsnitt.

5.6.3 Att mäta det subjektiva

Flera HR-chefer beskriver under samtalen att de upplever svårigheter kring att mäta det subjektiva med personalnyckeltal. Det finns också en mänsklig del i vårt arbete säger en respondent och beskriver att det handlar om det kvalitativa någonstans samt upplevelsen hos våra medarbetare. Respondent 4 berättar att ”de där mjuka bitarna” är lite svåra att mäta och nämner då medarbetarengagemang. Hen vidareutvecklar det och förklarar att de haft ett antal frågor som de ställt till sina medarbetare och utifrån de svaren blir det väldigt mycket tolkningar. Vad som innebär engagemang för en individ är inte samma för en annan, vilket visar på komplexiteten i att mäta dessa områden. Till exempel beskrivs att de ska anordna ett familjeevent för anställda och deras familjer. Där hade personen önskat att de kunde mäta hur

uppskattat eventet är. *”Det är liksom svårt att mäta i siffror sånt, man måste ju fånga upp någon slags känsla”* anser respondenten. Respondent 3 återkommer på temat och skulle vilja kunna mäta de mjuka delarna på frågan om hen skulle vilja kunna mäta något bättre och säger *”Det skulle vara de mjuka delarna. För att se liksom förflyttningen i det här att ha en bra dag på jobbet, som vi pratar mycket om. Som vi tillsammans, och att nå det goda ledarskapet som vi pratat om”*. Respondent 5 säger att det inte går att mäta allting och det kan vara en frustration från dem på HR *”Hur mäter vi en insats som jag beskrev, hur mäter vi att den har gått hem?”*. Hen förklarar att det är väldigt mycket nyckeltal i hens organisation och säger att det är viktigt att också vara intresserad av dem. Vidare kommer frågan till samma person på hur de mäter de insatser de satt in för att få ner deras höga sjukfrånvaro:

Det är ju lite spännande på vårt område och det är lite svårt att mäta insats kontra effekt, och de skulle ju jag önska att vi kunde göra mer och bättre.

Vidare beskriver respondent 6 att hen önskar att det på ett enkelt sätt gick att mäta kompetens:

Den som skulle kunna hitta något sätt att se något slags förhållande, alltså det här med kompetens är ju också något sådant som är jättesvårt ibland att förhålla sig till. Också bedöma, ja men det blir nästan filosofiskt om vi ska prata om det.

5.6.4 Att mäta mångfald

När respondenterna får frågan om de skulle vilja mäta någonting mer eller på ett bättre sätt framkommer bland annat kompetens, medarbetarengagemang, hälsofrämjande insatser, det goda ledarskapet, en bra dag på jobbet och mångfald. *”Någonting som man pratar väldigt mycket om då det är ju mångfald men det är ju inte helt enkelt att mäta då, det går ju säkert om man bryter ner det då”* berättar respondent 1. Vidare säger samma person att *”Det har man pratat om i hundra år”* och *”Det har ju ändå varit på agendan de senaste 10 till 15 åren”*. Hen tror svårigheterna kring detta beror på kultur och attityd och sådant arbete tar lång tid att förändra. När mångfald kommer upp under intervjun med respondent 2, som älskar att mäta, beskriver personen att det kan vara den svåraste frågan att arbeta med. *”Jag är inte helt säker att det är en HR fråga. Jag förstår att det är HR som ska driva det, det är liksom, men det är det svåraste som finns. Allt annat är skitlätt att mäta”* berättar hen och fortsätter samtalet med att säga att de har mångfaldsplaner och så vidare som de arbetar med. Exempel

på hur de arbetar med detta är vid rekrytering, då de utmanar varandra att "tänka rätt" vilket är att tänka kompetens och ingenting annat. På samma ämne beskriver respondent 6 att hen istället "brottat bort en sak" som de tidigare mätt, för att hen kände att det var helt otidsenligt och odefinierbart. De mätte tidigare etnicitet genom hur många språk som medarbetarna pratade, som då var utifrån deras mångfalds- och inkluderingsarbete. *"Vad är det för intressant? Hur ska man mäta det? Är det nationalitet? Är det språk? Vad är det?"* beskriver respondent 6. Hen anser att det säger ingenting om hur de arbetar och därför känns det svårt *"Men det är nog för att jag har aldrig, jag kanske inte liksom själv har satt mig in i det tillräckligt mycket. Jag blir lite provocerad snarare"*. Hen beskriver samtidigt risken att inte mäta kan också riskera att organisationen inte arbetar med det.

5.6.5 Övrig problematik

Andra svårigheter respondenter upplever är att det ibland kan finnas för många nyckeltal, svårt att veta när mätningarna ska göras och att olika tekniska systemstöd kan vara avgörande. Respondent 7 tycker att nackdelen med personalnyckeltal är att det finns för mycket *"Du följer upp saken för saken skull utan att använda dem sen, och då är de inte till någon nytta"*. Hen beskriver också hur de i deras organisation har "städat bort ganska mycket". Samma spår är respondent 3 inne på och beskriver följande *"För annars är ju det risk att vi kör på med för mycket mätetal som tar tid och kraft och sen är de ingen som efterfrågar det ändå"*. Därför är det viktigt att nyckeltalen har en koppling till det som är verksamhetens mål anser hen, vilket tidigare påpekats av flera. En annan svårighet som beskrivs är tidsaspekten. Respondent 5 och 7 upplever det svårt att veta när mätningen ska göras för att se om det gett något resultat, ofta finns en tendens till att vilja se förändringen i siffrorna tidigare än vad som kanske är möjligt. *"Och så börjar vi om igen och sen så händer detta och sen så börjar vi om igen. Ibland är det svårt och kanske hålla ut?"* beskriver respondent 5 angående deras grupputvecklingsinsatser. Under intervjuerna beskrivs också att olika systemstöd är avgörande för arbetet med personalnyckeltal och kan vara både lösningen och problemet. Respondent 4 beskriver hur hen själv byggt upp ett system där hen kan följa alla mätetal månadsvis i olika diagram och följa deras arbete. Respondent 3 beskriver hur de i höstas var på väg att implementera en app som skulle göra en slags "light-mätning", med några få snabba frågor. Dessvärre föll den på några tekniska detaljer.

5.7 Upplevda krav att presentera resultat i siffror

I detta avsnitt har respondenterna vitt skilda uppfattningar om kraven som ställs på dem att presentera resultat i siffror. En del av respondenterna beskriver att de inte har några som helst krav på sig att presentera siffror, förutom till budgeteringsarbetet som sker en gång om året eller eventuellt några standardiserade personalnyckeltal som skall vidare upp för bokföring hos koncernen någon gång i kvartalet. Dessa respondenter poängterar att de i övrigt inte har några särskilda krav på att leverera prestationer av HR i siffror. Respondent 3 säger såhär kring denna fråga *”Internt har vi inte speciellt mycket krav på det utan det är ju mer leveranserna, att vi har kvalitativa leveranser som stöttar verksamheten utifrån ett HR-perspektiv”*. De två respondenter som framförallt menar att de inte hade några särskilda krav på att presentera resultat i siffror är de som också framförde att de låg precis där de ville vara vad gällande personalomsättning och sjukskrivning, detta var respondent 3 och 4. Dessa organisationer var inte heller ekonomiskt ansträngda enligt respondenterna själva. Det var också dessa två som framförallt framförde att dialog var hur de tog reda på om olika insatser varit lyckade eller ej.

Dock framgår det i empirin, som nämndes initialt i detta avsnitt, att vissa respondenter definitivt upplever att de behöver påvisa resultat av HR-relaterade insatser i form av siffror. Respondent 5 beskriver att hon är jagad när vi samtalar om de har några krav att leverera resultat i form av siffror. Hen fortsätter sedan att beskriva att *”Man är ju dubbeljagad i offentlig sektor kan man säga, det kanske man var i privat sektor med för de finns alltid en ägare där”*. Samma respondent beskriver också sin chefsituation på följande sätt:

Min uppgift som chef oavsett om jag hade varit chef för HR eller någon annanstans är att jag får hålla ihop min pengabudget, men den är ju avhängd på hur mycket personal de är och det är de här som är de knöliga ibland, därför att pengar och människor går inte alltid ihop.

Respondent 6 har liknande omständigheter att leverera resultat i siffror, hen beskriver hur det fungerar i deras organisation med utvärdering av bland annat HR:

Varje funktionschef, sen bryts det ner till avdelningscheferna, har ett måltalsbrev som vi följs upp på. Och där är det formulerat måltal som är

kopplad till businessen, alltså kanske rena ekonomiska uttrycken, vad är mitt bidrag till försäljningen liksom. Medan det också då finns en gruppering av måltal som är kopplade till det vi kalla people då, som kan vara sjukfrånvaro, personalomsättning, hur många nya potentiella chefer jag ska leverera och så vidare.

Flertalet respondenter beskriver att HR behöver kunna och vara bra på siffror och att HR generellt sett inte gillar siffror. Respondent 2 beskriver följande *"Det är ett hett tips, älska era siffror så kommer ni bli lite unika inom HR"*. Hen beskriver vidare att det behövs mycket mer siffror inom HR än vad som används idag *"Det behövs mycket mer siffror, men generellt sett hatar HR det. Det är också en styrka jag har, jag och siffror. Och de flesta inom HR hatar siffror"*. Respondent 5 säger även att hen har inkorporerat rutiner i rekryteringsprocessen i en strävan efter heterogenitet i inställningen till siffror hos medarbetarna inom HR, men påtalar också vikten av att HR måste kunna sina siffror:

Jag är faktiskt noga med när jag anställer att det går inte att bara, om jag har många som älskar siffror så måste jag ha nån som liksom tycker att jag gillar inte siffror, haha. Men det finns också tyvärr, jag träffar alldeles för många HR som säger att det är så tråkigt med siffror och statistik. Och vi måste vara bra på det.

Det framgår också av empirin att alla respondenter menar att HR-frågor väger lika tungt som vilken annan fråga som helst i ledningsgrupperna de sitter med i. Det är dock då leveransen av siffror som upplevs annorlunda hos respondenterna som förklarat ovan. Flera respondenter berömmar sina chefer eller VD:n i frågan om HR:s utrymme kring sina frågor. Respondent 3 påpekar följande:

Min chef som är ytterst ansvarig för organisationen, jag har sagt det till honom många gånger att jag är imponerad över att han likställer alla frågorna på ledningsmötena. Mina frågor är precis lika viktiga, precis lika tunga, får lika mycket utrymme.

Respondent 5 ger uttryck för liknande omständigheter *"Vår gamla personaldirektör, han är ju då biträdande direktör för organisationen nu, och det gör väldigt mycket. Vilka har du*

längst upp i ledningen, för han har hört och setts och synts och då hörs och ses och syns vi [HR] också”.

5.8 Skillnad offentlig och privat organisation

Något som framgått av vår empiri, men som inte varit något syfte i studien eller varit något vi frågat om eller tagit upp under intervjuerna, är att några respondenter beskriver att det finns skillnader mellan offentliga och privata organisationer i hur de förhåller sig och använder personalnyckeltal. Denna skillnad har främst påpekats av de respondenter som arbetat inom både offentliga och privata organisationer. Respondent 2, som nu arbetar inom den offentliga sektorn men har 28 års yrkeserfarenhet från den privata sektorn, beskriver att det till exempel finns externa faktorer som är annorlunda sektorerna emellan:

Där är den stora skillnaden mellan offentligt och privat skulle jag vilja säga. Privat så lever du med ett hot över dig hela tiden, om du inte utvecklas, om du inte förbättras så är du död imorgon. Här vet du att du lever imorgon, för skatteintäkterna försvinner inte över dagen.

Samma respondent beskriver hur hen blev bemött inom den privata sektorn:

Jag som HR-chef fick ju följande fråga varje höst: Ge mig en enda anledning till varför jag inte ska dra bort stålarna till dig. Och då blir jag som HR-chef mycket mycket bättre, för jag behöver fundera på vad är våran leverans då? Vi tillåts inte bara att driva på, utan du måste utveckla även HR-funktionen. För annars rycks pengarna.

Dock beskriver respondenten också att det yttre hotet som ter sig annorlunda i den privata sektorn inte bara är positiv, men i till exempel ett förändringsarbete kan detta yttre hot fungera som en katalysator och en drivkraft för förändringsarbeten.

Både respondent 4 och 7 påpekar också att politiken kan vara direkt avgörande för vilka frågor som skall prioriteras, trots att verksamheten i sig kanske har andra mer pressande frågor att arbeta med. Respondent 3 beskriver vidare att i hans förra anställning inom kommun och landsting mätts det extremt mycket personalnyckeltal som skulle hjälpa till att

förklara varför det ser ut som det gör och vad som bör göras. Hen menar att detta berodde på att den ekonomiska situationen var så pressad och att det fanns ett fokus på kostnadsreducering som gjorde att personalnyckeltal blev styrande på ett annat sätt. Istället för att komplettera personalnyckeltal med ord och dialog ersattes detta med fler nyckeltal. Idag arbetar respondent 3 inom ett offentligt ägt bolag och beskriver att även om ägarna av bolaget är regionen, är skillnaderna markanta *”Vi kommer ju undan många av dom här uppföljningskraven för att vi är ett bolag och för att vi inte har den problematiken som min tidigare arbetsgivare inom kommun och landsting hade. Vi är en verksamhet som har ett ekonomiskt plus i alla år, så vi har liksom inte dom ögonen på oss då”*. Både respondent 2 och 3 beskriver att offentlig verksamhet har ett mer bakåt-tänk än framåt-tänk, och att uppföljningen generellt inte är lika viktig inom offentlig verksamhet som privat.

5.9 Sammanfattning av empirin

Empirin visar på stor variation i användandet av personalnyckeltal bland HR-chefer. Det skiljer sig både i omfattning, arbetssätt, krav att använda och presentera personalnyckeltal samt respondenternas inställning till att mäta de mänskliga resurserna med olika nyckeltal. Några fördelar som framkommer är att det hjälper dem att nå organisationens mål, prioritera och en indikator på vad som behöver göras och inte göras. För att få ut så mycket som möjligt av personalnyckeltal anser alla på ett eller annat sätt att de behöver analyseras, jämföras och sättas i en kontext. Flera anser att personalnyckeltal bara visar en liten del av hur organisationen mår och fungerar. Därför nämns medarbetarundersökning, samtal och dialog som viktiga komplement till användandet av personalnyckeltal. I empirin framkommer också att flera har svårt att se insats kontra effekt genom personalnyckeltal, trots att de gjort en insats specifikt för att förbättra ett visst nyckeltal. Vidare beskrivs även svårigheter att använda personalnyckeltal när det kommer till att mäta de mjuka värdena, men också en önskan om att det skulle gå att göra lättare och bättre. Exempel som nämns är kompetens, mångfald och medarbetarengagemang. Avslutningsvis framförs också skillnader i hur personalnyckeltal används i offentlig kontra privat verksamhet.

6. Analys

Kapitlets syfte är att med hjälp av tidigare studier och litteratur först analysera den insamlade empirin. Därefter görs en djupare analys och kritisk tolkning i relation till HR-transformationen med hjälp av nyinstitutionell och rationell teori, detta för att kunna besvara studiens frågeställning och syfte.

6.1 Analys utifrån tidigare studier och litteratur

6.1.1 Stor variation i arbetet med personalnyckeltal

Studiens empiri visar på att HR-chefer använder och arbetar med personalnyckeltal väldigt olika. Vilka personalnyckeltal som används, i vilken omfattning och vilken uppfattning respondenterna har till personalnyckeltal. Denna stora spridning i hur HR-chefer arbetar med personalnyckeltal kan tydliggöras genom Catasús, et al. (2017) som beskriver att nyckeltal kan ha flera olika syften, bland annat uppföljning, legitimering, lärande, kontroll, mobilisering, belöning och rapportering. Alla dessa olika syften uppkommer i resultatet, dock inte av alla, ibland av flera och ibland bara av en. Utifrån empirin har det framkommit att det finns ett gemensamt syfte med användningen av personalnyckeltal och det är att uppnå organisationens mål. Personalnyckeltal hjälper även till att veta vad som ska prioriteras och blir då ett sätt att se vad som behövs och vad som inte behövs arbetas med. Det framkommer även att respondenterna anser att personalnyckeltalen ska vara styrande och drivande för verksamheten. Catasús, et al. (2012) beskriver att nyckeltal är ett verktyg för att styra verksamheten mot de målen organisationen vill uppnå. Samma tankesätt drivs av Bratton och Gold (2017) som menar att HR:s aktiviteter bör vara utformade efter organisationens strategier och syften för att nå en ökad effektivitet. Vidare beskriver Catasús, et al. (2012) att nyckeltal är ett instrument för att jämföra och synliggöra organisatoriska förhållanden. Exempel på detta är hur en HR-chef sätter in olika insatser för att deras sjukfrånvaro är för hög medan två andra kan med hjälp av nyckeltalen konstatera att deras sjukfrånvaro är bra och inte behöver sätta in insatser kopplat till detta. Oavsett om personalnyckeltalen visar det organisationen önskar eller inte kan det vara till hjälp för att veta hur det står till. Det kan likställas med nyckeltal vars syfte är kontroll. De har oftast egenskaperna att de varnar om att ett fenomen understiger eller överstiger ett visst värde (Catasús et al., 2017).

En respondent beskriver hur de tydligt har sett hur olika nyckeltal samverkar vilket har hjälpt dem att utveckla HR-funktionens arbete med personalnyckeltal. Exemplet som beskrivs är deras flexibilitet kontra personalomsättning. Förbättras det ena, försämras det andra. Detta kan kopplas till nyckeltal vars syfte är att lära som Catasús, et al. (2017) beskriver. Dessa nyckeltal förklarar hur saker hänger ihop och hjälper till att göra sambandsanalyser. Det är just sambandet mellan nyckeltalen som kan stimulera lärande och hjälper organisationen att ställa en diagnos för att kunna fatta effektiva beslut. Vidare kan nyckeltalen användas för att följa upp och se hur förhållandena har förändrats (Catasús et al., 2017). Ytterligare fördelar med personalnyckeltal är att de går att använda för att se hur det tidigare varit, alltså för att jämföra med föregående år. Uppföljningssyftet framkommer ur empirin som exempel både om det behövs sättas in en aktivitet eller om organisationen borde sluta med en aktivitet. Det framkommer också att de används för att följa upp kostnader, för att HR ska kunna arbeta mer effektivt. Uppföljningssyftet har också visat sig som svår för flera respondenter då de anser att de inte kan se korrelationens insats kontra effekten, trots att de använder personalnyckeltal som ska kunna korrelera till aktiviteten. Enligt Eckerson (2009) ska nyckeltalen vara handlingsbara så att användaren vet hur de påverkar resultatet och nyckeltalen ska alltid ha en ägare. Som ovan nämnt är det tydligt i empirin att flera respondenter inte vet hur de ska påverka nyckeltalen vilket skulle kunna bero på okunskap i nyckeltalsanvändandet samt att de inte har en tydlig ägare till dem. Eckerson (2009) beskriver vidare att för att nyckeltalsarbetet ska bli framgångsrikt bör de vara sparsamt till antalet. De i empirin som inte verkar ha så många nyckeltal tycks ha lätt att påverka och kontrollera dem jämfört med de som har väldigt många. Dock finns det också fall som har många och inte upplever några sådana problem. Det verkar därmed vara viktigare att förstå nyckeltalet, ha en ägare och veta hur det går att påverka dem än att det är få till antalet.

Mobiliseringsnyckeltal används för att skapa uppmärksamhet kring en fråga eller fenomen i organisationen (Catasús et al., 2017). En respondent beskriver att risken med att ta bort ett nyckeltal är att organisationen inte kommer arbeta med det alls, vilket tyder på att ett nyckeltal i sig kan få kraft och tyngd åt en viss fråga. Mäts det inte är risken ännu större att de inte jobbar med frågan. Det återkommer också att nyckeltalen både omedvetet och medvetet används för att få hjälp i att prioritera vad som är viktigast. Detta syfte kan också tolkas in på de respondenter som beskrivit att de genom personalnyckeltal konstaterat att sjukfrånvaron är hög och då satt in insatser kopplat till att förbättra det nyckeltalet. Vidare berättade en respondent att de ansökt om extra pengar för att råda bot på den höga sjukfrånvaron. I Mohan,

et al. (2011) studie visar de på att om HR-funktionen kan visa att deras aktiviteter ger något genom siffrorna snarare än ord, kommer avdelningen mer sannolikt att tilldelas mer resurser för att utföra sin verksamhet. Med utgångspunkt i empirin kan alltså personalnyckeltal hjälpa till för att få mer resurser också, även om det uppvisar ett negativt resultat.

En av HR-cheferna upplever att nyckeltalen ger hen mandat och genom att vara duktiga på nyckeltal får HR mer att säga till om i organisationen. Catusús, et al. (2017) beskriver att nyckeltal kan användas för att få legitimitet i organisationen och för att visa att de försöker styra mot framgång, både internt och externt. Liknande resonemang beskrivs av Wright, et al. (2011), då deras studie indikerar på att HR-chefen behöver med finansiella mått visa att de är värdeskapande, vilket är en del av HR-transformationen. Även Toulson och Dewe (2004) studie visar på att mätningar ger HR-funktionen trovärdighet. De utvecklar det med att påstå att genom mätningar kan det belysas hur viktiga människor är i en organisation. Empirins stora spridning ger uttryck för att personalnyckeltal kan ha väldigt många olika syften som Catusús, et al. (2017) beskriver och att de också används och arbetas med väldigt olika ute i organisationerna.

6.1.2 Medarbetarundersökning och samtal som ett komplement till personalnyckeltal

Det framgår i empirin att medarbetarundersökningar fungerar som ett verktyg för att sätta personalnyckeltalen i en kontext samt att de används för att ta reda på varför personalnyckeltal visar ett visst resultat för verksamheten. Catusús, et al. (2012) belyser denna problematik och menar att nyckeltal bara säger en del av verkligheten. Van De Voorde, et al. (2010) menar att medarbetarundersökningar bör vara ett sätt att värdera HR-insatser då de inte fokuserar så mycket på vad HR kostar utan mer på vad HR bidrar med. Empirin visar att två organisationer som går ekonomiskt väldigt bra använder mer medarbetarundersökningar och samtal än personalnyckeltal. En tolkning skulle då kunna vara att HR-cheferna faktiskt i större utsträckning kan påvisa att de bidrar med något istället för att bara kosta, genom att använda sig mer av medarbetarundersökningar. Dock blir det motsägelsefullt till de respondenter som använder väldigt många nyckeltal och inte upplever några problem med att visa att de bidrar. Bransch skulle kunna vara en avgörande faktor här. Alvesson och Lundholm (2014) beskriver att HR-funktionens insatser och bidrag är illa lämpat för monetär mätning. Johansson och Johrén (2007) beskriver hur kritiker anser att beräkningar på mänskliga resurser inte är

tillräckligt exakta, trots detta anser de att det är en viktig del i att hushålla med de mänskliga resurserna och alla organisationer borde göra det ändå. En tolkning för hela empirin utifrån detta är att respondenterna upplever att personalnyckeltal är ett bra verktyg men inte tillräckligt bra för att användas för sig själv. För att förstå vad nyckeltalen påvisar bör de kompletteras med medarbetarundersökning, samtal och/eller dialog. Empirins mångtydighet stämmer överens med tidigare forskning som inte är överens om hur HR ska arbeta med monetära eller icke monetära mätningar för att utveckla sin funktion.

6.1.3 Problematik med personalnyckeltal

HR-cheferna i denna studie upplever viss problematik kring att använda personalnyckeltal samt en önskan om att på ett bra och enkelt sätt kunna mäta till exempel medarbetarengagemang, kompetens, en bra dag på jobbet, familjeevent och mångfald. Denna svårighet beskrivs också av Catasús, et al. (2012). Frågor som jämställdhet, trivsel eller att en organisation är en attraktiv arbetsgivare är mångfacetterade och därför svåra att mäta med enstaka nyckeltal anser de. Vidare beskrivs att för att råda bot på detta går det att skapa olika index av nyckeltal, där olika nyckeltal mäter olika saker och sedan sammanställs de i ett index. På detta sätt inkluderas flera faktorer i analys och mätning, vilket ökar chanserna att mätningen ger en tydligare bild av verkligheten. Under intervjuerna framkommer det inte av någon av de intervjuade att de använder sig av index för personalnyckeltal. Ett index skulle således kunna vara till hjälp när det kommer till att mäta det som upplevs komplext inom HR. Arbetet med personalnyckeltal skulle på det viset kunna förbättras och därmed utveckla HR-funktionen. Samtidigt går detta emot Eckerson (2009) något, som beskriver att nyckeltal ska vara enkla för användarna att förstå och använda. Blir det för många nyckeltal är risken att det blir för mycket information och ingen förstår dem. Organisationer behöver hitta en balans, vilket många gånger verkar lättare sagt än gjort.

6.2 Analys utifrån HR-transformationen och upplevda krav

Om vi ser till hur HR har förändrats de senaste decennierna med HR-transformationen som kan beskrivas som en lavinartad global trend (Alvesson & Lundholm, 2014; Boglind et al., 2013), går det att observera vissa samband mellan empirin och denna förändring. I och med HR-transformationen har HR-rollen förändrats till att innebära mer strategiskt arbete, men

framförallt så är det främsta syftet att HR skall bli mer värdeskapande (Ulrich, 1995). Något som synliggjorts i empirin är att detta värdeskapande kan yttras eller presenteras på olika sätt, både genom siffror men också dialog och samtal. Det är lätt att förstå vad som är så tilltalande med att kunna presentera HR-relaterade prestationer i siffror. Brunsson Holmblad (2005) beskriver att mått ger ekonomiska argument, vilket gör det lättare att övertyga andra människor. Brunsson Holmblad menar att siffror och mått förenklar och kan reducera komplicerade resonemang till greppbara kvantitativa uppgifter. Detta resonemang kan förklara varför vissa yrkeskategorier, men också människor, ter sig till att vilja sätta siffror på saker och ting som i verkligheten är väldigt komplexa. Detta blir relevant när dessa fördelar kopplas till konsekvenserna av HR-transformationen. På grund utav HR-transformationen har bland annat okunskapsproblemet kring HR uppstått (Alvesson & Lundholm, 2014). Detta problem syftar till att den förändrade HR-rollen har inneburit att resterande enheter och individer ute i organisationen har svårt att se vad HR gör för nytta, för de vet inte vad HR egentligen sysslar med. Detta innebär att det är extra viktigt för HR att legitimera sin nya mer värdeskapande roll än andra yrkeskategorier som inte genomgått samma förändring. HR behöver bevisa att de skapar mervärde och med Brunsson Holmblads (2005) argument i bakhuvudet tydliggörs fördelarna med att eftersträva att presentera sitt värdeskapande i siffror, just för att HR vill övertyga andra och att siffror gör detta bättre än ord. Utifrån principal-agent teorin (Jensen & Meckling, 1976) skulle detta kunna tolkas att HR-cheferna också vill eller behöver göra detta för att bevisa för sina principaler att de är värdeskapande och inte agerar utifrån deras egna intressen. Till exempel beskriver respondent 5 på följande sätt att hen använder personalnyckeltal för att legitimera HR rollen:

Fördelen med att jobba med, och vara duktig på nyckeltal som HR, det är att man får ett mandat i organisationen och man får mycket att säga till om.

Problemet som dock framkommit i empirin, är att de upplever problem med att sätta siffror på HR:s insatser i organisationen, just för att de är komplexa. Detta syns i empirin där respondenter påpekat att de vill komma bort från subjektivt tyckande, tänkande och fantasier om HR, då de anser att detta existerar i stor utsträckning inom specifikt HR, men att det finns svårigheter i detta. Liknande resultat kring svårigheten att kvantifiera HR och dess insatser beskrivs också av Alvesson och Lundholm (2014), Brunsson Holmblad (2005) samt Van De Voorde, et al. (2010). Detta kan ställas i kontrast med forskning som hävdar att HR-transformationen inte har bevisat sig vara värdeskapande och inte hållit vad den lovat (Hope□

Hailey et al., 2005; Maatman et al., 2010). Dessa sistnämnda forskare hävdar att förändringen har låtit bättre i teorin än i praktiken och att det saknas empiriska bevis för att HR-transformationen har ökat värdeskapandet för HR. En tolkning här kan vara, som också grundas i denna studiens empiri, är att HR-transformationen kanske inte har varit värdeskapande om det endast mäts i siffror. Detta behöver inte betyda att HR inte är värdeskapande, utan endast att mätmetoden kanske inte är tillräckligt omfattande. Som flertalet respondenter i denna studie påpekat, så finns det svårigheter att mäta HR-relaterade insatser i monetära termer.

Det framkommer i vår empiri att det är stor variation på de krav som upplevs ställs på respondenterna att presentera resultat i siffror. Några beskriver att de inte alls har några krav av detta slag utan använder då till exempel dialog istället, medan andra beskriver att de är ”dubbeljagade” och har stora krav att presentera resultatet av sina prestationer med nyckeltal. Om detta beror på att organisationerna har kommit olika långt i att se värdet av HR-transformationen, eller om det beror på att organisationen är dålig på att kommunicera värdet av HR ut i organisationen, som Alvesson och Lundholm (2014) beskriver kan vara ett problem, framkommer inte i empirin. Det som dock framkommer i empirin är att de två respondenter som inte upplever krav att presentera resultat i siffror, det är också de som har personalnyckeltal som visar siffror de uttrycker är nöjda med. Vidare är det de respondenterna som inte har personalnyckeltal som visar vad de önskar, som också upplever att de har ett större krav att presentera resultat i siffror. Här kan tolkningen göras att när personalnyckeltal inte visar det som organisationen vill, upplever också HR att de behöver legitimera sina insatser mer genom siffror. Detta just för att siffror hjälper till att övertala och anses som starka argument (Brunsson Holmsund, 2005). På detta sätt skulle då HR kunna visa att de är värdeskapande. Detta skiljer sig från de organisationer där nyckeltalen visar tillfredsställande siffror och respondenterna upplever då att dialog och samtal är tillräckligt för att avgöra om deras insatser är lyckade eller ej och upplever därför inte att de behöver visa sitt värdeskapande genom siffror.

Komplexiteten i denna analys ökar dock för det skulle också kunna vara så att när personalnyckeltalen upplevs tillfredsställande, att det också är detta som ger HR möjlighet att använda andra tillvägagångssätt att bedöma framgång. Alltså det krävs att du först uppfyller kraven att presentera resultat i siffror och när du gjort det, då får du utrymme att uttrycka resultatet av enhetens prestationer på andra sätt. Principal-agent teorin menar att en ledning

inte kan lita på att människor inom organisationen agerar i organisationens syfte (Jensen & Meckling, 1976). Därför måste de tydligt styras i den riktningen som organisationen avser. Detta genomförs genom olika belöningar och bestraffningar samt att det finns tydliga finansiella mål att uppnå. En intressant tolkning kan då vara att om HR:s prestationer skall tillåtas presenteras i annat än personalnyckeltal av en organisation, måste HR först ha bevisat genom siffror att de agerar utifrån organisationens syfte.

Det går också att tolka att utbreddheten av HR-transformationen kan till större delen bero på legitimitetsskäl. Detta just för att det finns få empiriska bevis på att HR är värdeskapande (Thompson, 2011; Boglind et al., 2013; Alvesson & Lundholm, 2014; Hope & Hailey et al., 2005; Maatman et al., 2010). Det rationella beslutet borde då vara att minska HR:s utbreddhet, detta för att det inte ter sig vara det effektivaste tillvägagångssättet eftersom rationella beslut grundar sig att alltid välja det effektivaste (Scott, 2000). Förklaringen av HR-transformationen kan således tolkas utifrån Sahlin och Wedlins (2008) argument, att några prestigefulla organisationer har anammat konceptet och för att uppvisa legitimitet till omvärlden så har andra organisationer också omfamnat idén. Dock kvarstår faktumet att kunskapssamhällets utveckling har efterfrågat en funktion som kan förädla kompetensen och mänskliga resurser, som blivit allt mer viktiga i dagens organisationer (Alvesson & Lundholm, 2014). Detta betyder att det rationella beslutet är då givetvis att ge HR mer utrymme i organisationen. En tolkning kan då göras kopplat till rationell teori (Hoque, 2018; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1979), att siffror underlättar den rationella beslutsprocessen, har institutionaliserats till att även appliceras på att bedöma HR-relaterade insatser. Detta trots att denna studies empiri beskriver att HR-relaterade insatser upplevs som svårsmåttade eftersom de är mångfacetterade frågor som existerar i en komplex värld. Försöket att förenkla komplexa frågor till siffror räcker helt enkelt inte till som beslutsunderlag för att göra effektiva val. Utan det framkommer från empirin att det måste kompletteras med kontext och dialog för att ge så bra beslutsunderlag som möjligt. Om rationella beslut vill tas med så bra underlag som möjligt när det kommer till HR-relaterade insatser, borde siffror kompletteras med kontext och dialog, eller för vissa att kontext och dialog borde kompletteras med siffror. Detta kan i sin tur hjälpa till att utveckla HR och HR-chefers roll i organisationen genom att lättare visa att de är värdeskapande, men värdeskapandet bör inte endast ske via personalnyckeltal eller siffror.

6.3 Analys utifrån nyinstitutionell och rationell teori

6.3.1 Stor variation i arbetet med personalnyckeltal

Studiens resultat visar på att HR-chefer använder och arbetar med personalnyckeltal väldigt olika. Vilka personalnyckeltal som används varierar också stort, alltifrån de som är populära just nu till att de används för att de är optimala för den specifika verksamheten. Vilket kan tolkas utifrån både den rationella teorin med effektivitet och den nyinstitutionella teorin med legitimitet. Valet att använda specifika nyckeltal för att andra gör det skulle kunna förklaras med det nyinstitutionella synsättet. Nyinstitutionell teori klargör hur organisationer styrs av omgivande normer och tillfälliga moden snarare än av rationalitet. Organisationers preferenser och mål är effekter av existerande institutioner. De sociala normer som den institutionella omgivningen skapar kan kallas för myter (Eriksson-Zetterquist, 2009). En tolkning utifrån denna teori är att respondenternas organisationer verkar i en omgivning där det krävs att de uppvisar resultat och prestationer genom att använda personalnyckeltal även om de upplever svårigheter med det. Normerna säger att det är så organisationer borde arbeta och användandet av nyckeltal skulle då kunna benämnas som en myt utifrån denna teori. Vilka personalnyckeltal som används har dess omgivning varit med och påverkat. Meyer och Rowan (1977) beskriver att ibland tvingas organisationer utföra förändringar eller aktiviteter som kan påverka dem negativt, men som ändå är nödvändiga för att rättfärdiga organisationens legitimitet. Att då använda de nyckeltal som anses populära kan ge HR-funktionen legitimitet och att de anses moderna, oavsett om det görs effektivt eller inte.

Valet att tydligt och konkret anpassa sina personalnyckeltal utifrån att optimera och effektivisera verksamheten förenas med ett rationellt tankesätt. Det bygger på att effektivisering uppnås genom att noga överväga handlingsalternativen och sedan välja det alternativet som maximerar den upplevda nyttan för beslutsfattaren (Hoque, 2018). En annan, kanske mer realistisk tolkning kan göras utifrån den begränsade rationella teorin. Enligt Simon (1979) agerar ofta organisationer utifrån vad som för stunden anses tillfredsställande, vilket benämns ”satisficing”. Genom så kallad satisfiering överväger beslutsfattaren fördelarna med att få ut mer information om olika alternativ mot den ytterligare kostnaden och ansträngningen av att fortsätta letandet. Det kan då vara så att kostnaden att ta fram egna personalnyckeltal som är anpassade till den specifika organisationen kostar för mycket i tid eller resurser. Därför nöjer sig organisationen med att använda dem som anses mest

tillfredsställande då och utan att kosta för mycket resurser. Detta skulle då kunna vara att respondenterna använder de personalnyckeltal som alla andra använder och anses populära. Alternativt att satisfieringen ändå varit så pass väl genomförd och analyserad att organisationen valt de nyckeltal som de anser optimera organisationen.

6.3.2 Omfattningen av att arbeta med personalnyckeltal

Som tidigare nämnts bygger det rationella perspektivet på att en människa handlar utifrån egna preferenser som individen upplever som viktiga (Green, 2002). Enligt Houque (2018) innebär den rationella beslutsprocessen i en organisation att noga följa olika steg. Vilket innefattar att definiera problemet, utvärdera alternativen, välj det bästa alternativet, implementera det valda alternativet och till sist övervaka resultatet. Vid tolkning av empirin har det synliggjorts ett samband mellan i vilken omfattning HR-chefer väljer att arbeta med personalnyckeltal och deras generella inställning till personalnyckeltal och mätning. De respondenter som gillar siffror och mätningar beskriver ingående hur och varför och på vilket sätt de arbetar med verksamhetens nyckeltal. De tror starkt på dess förmåga som styrverktyg, givet att siffrorna som tas fram också analyseras. Till exempel ser respondent 2 stor nytta med att mäta och räkna på olika aktiviteter, vilket i sig kan anses rationellt, och beskriver ingående hur personalnyckeltal ska följa den rationella processen för att vara till någon nytta. Genom att själva kunna avgöra i vilken omfattning personalnyckeltal ska vara en del i en verksamhet kan HR-chefer uppfylla sin egen nytta samtidigt som de anser att det tillför nytta och effektivitet till organisationen. Den rationella teorin menar att många gånger ställs individer inför att maximera nyttan för sig själv eller för organisationen. Om organisationens nytta kan generera mer nytta för individen i längden, kommer då detta val att tas (Hoque, 2018; Jensen & Meckling, 1976). Sambandet tydliggörs än mer då en av respondenterna har dåliga erfarenheter av att arbeta med personalnyckeltal, då det enligt hen inte gav något. Alltså, enligt hen genererade det ingen nytta till organisationen och då väljer hen att inte arbeta så mycket med personalnyckeltal.

För att koppla detta till en mer organisatorisk analys visar en del av empirin att genom personalnyckeltal kan beslut enklare rangordnas och prioriteras, vilket underlättar och förenklar den rationella beslutsprocessen kring de beslut som HR-chefer står inför. Dock visar också empirin att vissa respondenter inte alls arbetar med personalnyckeltal i så stor omfattning. Detta indikerar på att saker såsom lokala förhållanden, organisationsstruktur och ledningen också kan påverka omfattning HR-chefer arbetar med personalnyckeltal. Som

beskrivts i empirin berömmar även några respondenter sina chefer och/eller VD:n i organisationen till att HR syns och hörs. Detta är en faktor i sammanhanget som är viktigt att begrunda. Det är inte bara individens egna preferenser som påverkar, utan också VD:ns och ledningens preferenser och förhållningssätt, men också organisationens normer och struktur. Enligt Jensen och Mecklings (1976) principal-agent teorin så är det organisationens mål som sätter ramverken för de anställda att arbeta utifrån, vilket belyser vikten av att inte endast se till individens egna preferenser i analysen. Detta för att den anställda styrs av organisationen och måste därför också anpassa sig efter organisationens kontext och bransch.

Vidare i empirin syns att det finns önskemål att sätta siffror på HR-funktionens insatser. Alla respondenter nämner olika områden de önskade att de på ett bättre sätt kunde mäta och att det fanns ett nyckeltal för. Exempel som nämns är medarbetarengagemang, kompetens och mångfald. Samtidigt beskriver ett övervägande antal respondenter också svårigheter att göra detta i praktiken. Eriksson-Zetterquist (2009) menar att organisationer strävar efter att uppnå samma myter (sociala normer) och kommer då bli lika till formen, vilket benämns isomorfa. Genom isomorfa överlever organisationen och blir framgångsrik och det är därför ytterst viktigt att kunna imitera. Detta kan även översättas till olika funktioner inom en organisation. Genom att HR sätter siffror på deras aktiviteter blir de mer lik ekonomiavdelningen. Ekonomiavdelningen har länge varit en funktion som haft plats i ledningsgruppen, som till större del arbetar med siffror och ansetts värdeskapande för verksamheten (Wright et al., 2011). Till skillnad från HR som genom de senaste decennierna genomgått en stor förändring som påverkat dess status i en organisation. Anledningen till att HR då fortsätter att arbeta med personalnyckeltal trots att de verkar ha svårigheter att se om deras aktivitet ger något samt att det finns en stor önskan om att kunna mäta mer, skulle kunna bero på att de får legitimitet och detta tack vare att bli lik andra.

6.3.3 Svårigheter att relatera insatser till ett förbättrat personalnyckeltal

Utifrån de olika personalnyckeltal som respondenterna arbetar med är det få respondenter som kan relatera insatser som gjorts till ett förbättrat personalnyckeltal. Varför är det så? En fråga är om denna brist på att bevisa korrelationen mellan insats och resultat beror på om insatsen i sig är fel eller om det beror på att mätningen genom personalnyckeltal är fel.

Låt oss först begrunda den första frågan, om det är fel på själva insatsen. Här kan det nyinstitutionella synsättet ge oss en viss klarhet i varför respondenter fortsätter att göra

insatser trots att det inte påverkar personalnyckeltalet. Sahlin och Wedlin (2008) menar att organisationer anammar saker inte för att de nödvändigtvis är effektiva, utan snarare för att ge någon form av legitimitet. Detta för att framgångsrika eller prestigefyllda organisationer gör det. Det institutionella synsättet bygger på liknande resonemang om att aktiviteter nödvändigtvis inte behöver vara effektiva, utan att det görs i legitimitets syfte (Meyer & Rowan, 1977). Meyer och Rowan (1977) menar att det är viktigt för organisationen att ses som ansvarsfull, lämplig, rationell och moderna i de bedömningar den får från omvärlden. Olika reformer, förändringar och aktiviteter bidrar till att bättra på den bilden, trots att det kanske inte alltid är det effektivaste. Fler än hälften av respondenterna menar att de använder sig av till exempel chefsutvecklingsinsatser för att påverka personalnyckeltalen, men inte kan uppvisa eller nämna några förbättrade resultat kring detta. En tolkning skulle då kunna vara att dessa chefsutvecklingsinsatser genomförs av legitimitetsskäl. Ur ett rationellt perspektiv borde dessa insatser därför avslutas när de inte ansågs vara det mest effektiva valet av insats (Hoque, 2018). Dock påvisar också empirin att när utgångspunkten för en insats är rationellt uppbyggd från grunden, alltså att det tar hänsyn till de lokala verksamhetsförhållandena och överväger alla alternativ och sedan gör en insats utifrån just dessa. I dessa situationer har några respondenter kunnat påvisa att en insats, med hänsyn till deras specifika förhållanden, har genererat en positiv förändring i det personalnyckeltalet de ämnade att påverka. För att återgå till frågan som presenterades ovan om insatserna är fel, verkar det te sig som att om organisationer genomför personalinsatser, exempelvis chefsutvecklings eller grupputveckling, utan att först begrunda de lokala förhållandena så verkar val av insats ske på grund av legitimitetsskäl snarare än effektivitetsskäl.

Den andra frågan som presenterades ovan var om mätverktyget av insatser kan anses vara fel, alltså genom personalnyckeltal. Vid de tillfällena som ett resultat som har påverkat respondenternas personalnyckeltal positivt är när de tagit reda på vad som är problemet på deras specifika arbetsplats och agerat därefter. Detta har gjorts genom medarbetarundersökningar och dialog med medarbetare i verksamheten. Ihop med reflektion och observation för att se olika samband kring personalnyckeltalen. Detta indikerar på att personalnyckeltal kan användas för att mäta en insats, men för att sätta in rätt insats på ett specifikt problem krävs det mer än bara personalnyckeltal. Organisationen behöver ta reda på varför siffran indikerar det den gör. Detta visar sig gå i linje med vad som presenterade i avsnitt 6.1, att dialog och medarbetarundersökningar bör vara ett sätt att hjälpa HR att utvärdera och arbeta med personalrelaterade insatser (Alvesson & Lundholm, 2014; Van De

Voorde et al., 2010). För att svara på den andra frågan som presenterats, så är personalnyckeltal ett bra sätt att mäta effekt, men personalnyckeltal ger inte svar på vilken insats som skall genomföras. Det räcker alltså inte enbart med personalnyckeltal för att utveckla organisationen på ett effektivt sätt.

6.3.4 När användandet av personalnyckeltal blir ett självändamål

En annan problematik som nämns i den aktuella studiens empiri är att användningen av personalnyckeltal i sig kan bli ett självändamål. Respondenter beskriver hur det finns risk för att optimera ett visst nyckeltal men att denna lösning oftast inte är optimala ur ett helhetsperspektiv. Genom att flytta personal från en enhet visar det bättre resultat där, men det har egentligen inte löst grundproblematiken. Detta kan tolkas utifrån det nyinstitutionella synsättet om att vissa saker inte sker för att de är mest effektiva utan för att tillgodose vad den sociala omgivningen kräver (Eriksson-Zetterquist, 2009). De sociala strukturernas påverkan blir då viktigare än att agera långsiktigt och se till helheten. En tolkning skulle kunna vara att omgivningen vill se resultat i ett visst nyckeltal och därmed blir allt fokus just där, trots att det kanske inte är det effektivaste för organisationen. Vilket talar emot det rationella perspektivet som förklarar att det alternativ som ger mest nytta alltid väljs (Hoque, 2018). En annan förklaring skulle kunna vara utifrån principal-agent teorin (Jensen & Meckling, 1976), som säger att agenten vill maximera sin nytta och genom att agenten får belöningar för att nå resultat kommer denna att välja det som principalen har valt är viktigt. Så om principalen till en organisation lägger allt fokus på ett specifikt personalnyckeltal finns det risk att agenten (i detta fall HR-chefen) kommer att lägga all sin kraft och energi för att tillgodose principalen därför att då nyttomaximerar denne. Antagandena i detta fall bygger då på om organisationer verkar i en kontext där de främst behöver tillgodose den sociala omgivningen, ägarnas eller kanske sina egna preferenser.

6.4 Skillnad offentlig och privat organisation

Utifrån empirin har det framkommit skillnader i hur HR-chefer arbetar och ser på användandet av personalnyckeltal mellan privat och offentlig verksamhet. Studiens syfte har inte varit att skildra denna jämförelse och därför kommer inte någon analys att göras. Empirin är dock intressant därför att den visar att det kan finnas en skillnad mellan privat och offentlig verksamhet, vilket är anledningen till att den finns med i detta kapitel. Därför vill vi

tydliggöra här i analyskapitlet att detta inte kommer att tolkas eller diskuteras utan endast en uppmuntran till vidare forskning.

7. Slutsats

Kapitlet avser förmedla slutsatsen kring studiens resultat, en kort diskussion till studiens resultat, vad studien har bidragit med, förslag till vidare forskning samt kritik till studien.

7.1 Studiens resultat

För att klargöra studiens resultat kommer vi återgå till studiens syfte som lyder:

Syftet med studien är att beskriva och kritiskt tolka HR-chefers användning av personalnyckeltal i relation till effektivitet och legitimitet, samt öka förståelsen för hur personalnyckeltal kan hjälpa till att utveckla HR-funktionen.

Slutsatsen av denna studie är att HR-chefers arbete med personalnyckeltal är komplext och mångtydigt. 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. Huvudsyftet kring användandet av personalnyckeltal för HR-cheferna är gemensamt och till synes rationellt, att uppnå organisationens mål. För att faktiskt bidra till organisationens mål, har denna studie visat att det också krävs ett rationellt tillvägagångssätt i arbetet med personalnyckeltal. Detta innefattar att analysera dem, anpassa dem till den specifika verksamheten och sedan följa upp dem. I linje med tidigare forskning kan användandet av personalnyckeltal utveckla HR-funktionen genom att det hjälper till att veta vad som ska prioriteras och få inblick i de organisatoriska förhållandena. Empirins mångtydighet stämmer överens med tidigare forskning som inte tycks vara överens om hur HR ska arbeta med monetära eller icke-monetära mätningar. Denna studie påvisar alltså den ambivalens som tycks finnas i hur HR skall arbeta med personalnyckeltal.

På grund av HR-transformationen behöver HR visa, eller ur ett mer kritiskt perspektiv bevisa, att de är värdeskapande i sin organisation. Siffror och då också personalnyckeltal tenderar till att ge starkare och mer övertygande argument än ord, vilket kan ge legitimitet. Om HR-chefer således upplever krav att presentera resultat, verkar personalnyckeltal vara ett effektivt sätt att få legitimitet. Problematiken som påvisas i studiens empiri är att HR-aktiviteter upplevs svåra att mäta för flera respondenter, vilket också går i linje med tidigare forskning. Därför behöver HR komplettera personalnyckeltal ihop med kontextanalys, dialog och samtal för att arbeta

och ta så effektiva beslut som möjligt. Svårigheterna att mäta mänskliga resurser kan bero på okunskap inom HR och att det därmed finns en förbättringspotential inom detta område. Det kan också vara så att HR relaterade aktiviteter är mer lämpade för att utvärderas och mätas genom mer kvalitativa metoder såsom samtal och medarbetarundersökningar, vilket då tydligare kan visa att HR är värdeskapande. Sammanfattningsvis har denna studie visat på att HR bör arbeta både med personalnyckeltal men också med kvalitativa metoder såsom medarbetarundersökningar och samtal. Det vill säga det ena behöver inte utesluta det andra.

Valet av vilka personalnyckeltal som används styrs både av ett rationellt effektivitetstänk samt den sociala omgivningens påverkan. Om ett val kring vilka personalnyckeltal som skall användas genomförs utifrån verksamhetens specifika behov och inte den sociala omgivning, tycks användandet av personalnyckeltal vara betydligt effektivare. Själva omfattningen kring arbetet med personalnyckeltal kan tolkas vara rationellt, då lokala förhållanden och den organisatoriska kontexten samt dess preferenser verkar vara avgörande för omfattningen. Intressant är de aktiviteter som är kopplade till att försöka påverka personalnyckeltalen men där respondenterna upplever inte kunna se någon direkt effekt. Enligt ett effektivitetssynsätt skulle dessa aktiviteter avslutas när det inte kan bevisas att de är värdeskapande. Detta går då att tolka genom att vissa aktiviteter kan fungera i syftet att uppvisa legitimitet för sin omgivning. Speciellt då HR-funktionen genomgått en förändring som skapat nya förväntningar. Legitimiteten blir då viktigare än effektiviteten. Som påpekat tidigare vill vi belysa att det mycket väl kan vara så att dessa aktiviteter är värdeskapande, men att mätmetoden att avgöra detta genom endast personalnyckeltal kanske inte är tillräckligt omfattande i vissa avseenden.

7.1.1 Diskussion till studiens resultat

Utifrån slutsatsen och studiens analys skulle vi som författare vilja avsluta med en diskussion angående svårigheten med att mäta mänskliga resurser genom personalnyckeltal och siffror. Det finns säkerligen hundra olika sätt att försöka utveckla HR på denna fråga, vi har utifrån studiens resultat valt två olika sätt att tolka det. Det ena bygger på att ändra hur framgång bedöms och det andra bygger på att HR behöver öka sina kunskaper inom mätning av personal. Då HR utifrån denna studie samt tidigare forskning verkar ha svårt att visa resultat är det kanske dags för HR att införa mer kvalitativa metoder att bedöma och mäta värdeskapande i organisationer. HR borde i detta fall gå längst fram i denna fråga och ta med det upp i ledningsgruppen. Måste värdeskapande bygga på finansiella och kvantitativa mått?

Det andra handlar om att det finns en okunskap inom HR. De har inte tillräckligt bra kunskaper när det kommer till att värdera och mäta sina aktiviteter genom personalnyckeltal och siffror och det är där dilemmat ligger. HR i sin helhet behöver därför utbilda sig i att det faktiskt finns många olika personalnyckeltal som mäter det de upplevt svårt. Oavsett vilket av alternativen som väljs kan dessa två aspekter hjälpa till att utveckla HR-funktionen utifrån problematiken att mäta mänskliga resurser och vara värdeskapande.

Vi vill avsluta detta avsnitt med en metafor vi har byggt upp utifrån vad personalnyckeltal har för roll i utifrån denna studies resultat. Föreställ dig att du ställer dig på en våg. Om du nu har vägt dig innan vid något tillfälle, så visar den om du har gått upp i vikt, eller ned i vikt, eller alternativt om din vikt är oförändrad. Alltså du får en mätning på hur det är nu, jämfört med hur det har varit tidigare. Dock säger vågen ingenting om vad eller hur du skall göra för att gå upp eller ned i vikt. Vad du ska äta eller hur du ska träna. För att kunna påverka vikten, behövs både analys och kontext för att göra rätt insatser för att påverka den. Innebörden av själva vikten beror också på vilka mål du har. Vikten berättar alltså inget om hur det ser ut inom din kropp, andelen muskler, andelen fett, andelen vätska och så vidare. För att göra en mer korrekt mätning av vad din vikt egentligen säger om dig, behöver det kompletteras med andra faktorer och mätmetoder. Precis som med personalnyckeltal. För att göra rätt insatser behövs kontextanalys och för att visa värdeskapande efter dessa insatser behövs kompletterande mätmetoder utöver personalnyckeltalet.

7.2 Studiens bidrag

Den forskning som idag finns tillgänglig angående HR-chefers arbete med personalnyckeltal är mångdimensionell varför denna studie bidrar till att uppmärksamma ämnets komplexitet för organisationer och den akademiska världen. Genom utökad forskning kring användandet av personalnyckeltal skapas förutsättningar för organisationer att bättre förstå varför de faktiskt används och inte bara att de används. Studien har därmed bidragit till att belysa bakomliggande dimensionerna utifrån rationell och nyinstitutionell teori i relation till arbetet med personalnyckeltal, såsom effektivitet och legitimitet. Studiens resultat bekräftar också tidigare studier om HR:s svårigheter kring att mäta och värdera de mänskliga resurserna.

Studiens praktiska bidrag har i denna studie påvisat att HR-chefer borde använda både kvantitativa och kvalitativa mätmetoder, det vill säga personalnyckeltal i kombination med

exempelvis medarbetarundersökning och samtal. Det ena behöver inte utesluta det andra som viss tidigare forskning påvisat.

7.3 Förslag till vidare forskning

Då det i empirin visats på skillnader i hur HR-chefer arbetar med personalnyckeltal i offentlig och privat organisation skulle det vara intressant att undersöka detta noggrannare. Det som framförallt beskrivits är skillnaden i vilka krav som ställs utifrån och att det då påverkar hela processen kring att arbeta med personalnyckeltal. En jämförelsestudie utifrån rationell och nyinstitutionell teori precis som denna, skulle kunna belysa och kritisk tolka varför dessa skillnader uppstår, samt om det finns olika sätt som skulle kunna utveckla HR-funktionen i dessa olika organisationer. Utifrån denna studies resultat går inte några sådana slutsatser att dras men det finns tecken på att så skulle fallet kunna vara. På samma sätt skulle det vara intressant att jämföra olika organisationer men inom samma branscher.

Vidare visar studiens resultat att HR-chefer upplever svårigheter i att mäta de mjuka värdena och det finns en önskan om att detta går att göra på ett mer trovärdigt, enkelt och effektivt sätt. Då det finns utformade mätmetoder för dessa områden skulle det vara intressant att forska vidare hur HR-funktionen bättre kan implementera nyckeltalsanvändandet och få det att fungera bättre. Om det utförs på ett rationellt sätt har denna studie påvisat att personalnyckeltalen kan vara till stor hjälp för HR. Alternativt kan det tänkas att forskning kan fokusera på det omvända. Finna legitima metoder för att driva det mer kvalitativa fokuset in i ledningsgrupperna och på det viset visa värdeskapande, detta på grund av den problematik vår empiri visat kring att kvantifiera HR.

7.4 Kritik till studien

Förutom den kritik som beskrivits genomgående i metodkapitlet finns det ytterligare kritik att ta upp angående denna studie. Studiens metod bygger på att under samtalsform ta del av HR-chefers erfarenheter och uppfattningar kring arbetet med personalnyckeltal och för att få en ytterligare dimension på det aktuella ämnet hade det varit intressant att intervjua en till person i samma organisation som respondenterna. Detta för att se om det finns en överensstämmelse i hur andra uppfattar arbetet kring personalnyckeltal inom respektive organisation.

Vidare kan kritik riktas mot antalet respondenter i denna studie. Hade det funnits tid och möjlighet att intervjua fler HR-chefer hade det kanske tydligare gått och se olika mönster i hur de arbetar och då hade studien eventuellt kunnat uppnå mättnad i resultatet. Fler HR-chefer skulle kunna bidra med ett bredare perspektiv och fler intressanta aspekter i resultatet. Det ska dock tilläggas att antalet respondenter inte är det viktigaste för en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2013). Det är mer viktigt att svaren har varit djupa och fylliga, vilket alla har varit. Vidare vill vi vara kritiska till alla moment i vår studie och kan i efterhand se att intervjun som fick göras på telefon är den som gav oss minst empiriskt material. Detta kan dock bero på att det var den första intervjun som genomfördes och vi var inte riktigt varma i kläderna vid detta tillfälle.

Det finns inget som tyder på att bekvämlighetsurvalet påverkat resultatet i någon riktning. Dock ska det påpekas att de som valt att medverka har på något sätt ansett att det varit viktigt att belysa studiens ämne, då respondenterna aktivt tagit del i att medverka utan kompensation, annat än tillgång till studien efter den är genomförd och avklarad. Givetvis hade det varit intressant att få med respondenter som inte hade tid eller intresse för ämnet i denna studie, då det skulle kunna vara så att de framfört helt andra svar och berättelser.

8. Referenser

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

Alvesson, M., & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: Strategi och strul*. Studentlitteratur.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete*. Studentlitteratur.

Bolagsverket. (2012). *Större och mindre företag – Bolagsverket*. [online] Tillgänglig på: <http://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> [Hämtad 22 feb. 2018].

Boudon, R. (2009). Rational Choice Theory. I: B. S. Turner (red.), *The new Blackwell companion to social theory*. (s. 179-195). John Wiley & Sons.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.

Brunsson Holmblad, K. (2005). *Ekonomistyrning: Om mått, makt och människor*. Studentlitteratur.

Brunsson, N., Alexius, S., Andersson, C., Aspers, P., Garsten, C., Erlandsson, M., & Tamm Hallström, K. (2015). Från marknadsvärde till marknadsvärden. I: N, Brunsson. (red.), *Att organisera marknader: Slutrapport från ett forskningsprogram* (s. 41-53). Makadam Förlag.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2: a uppl.) Stockholm: Liber AB.

Capece, G., & Bazzica, P. (2013). A practical proposal for a “competence plan fulfillment” key performance indicator. *Knowledge and Process management*, 20(1), 40-49. doi: 10.1002/kpm.1403

Catasús, B., Högberg, O., & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Liber.

Catasús, B., Högberg, O., & Johrén, A. (2017). *Boken om nyckeltal* (3. uppl.). Liber.

Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). People Before Strategy: A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*.

Collings, D. G., & Wood, G. (Eds.). (2009). *Human resource management: A critical approach*. Routledge.

Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends 2015*. [online] Tillgängling på: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/introduction-human-capital-trends-2015/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf [Hämtad 23 feb. 2018].

Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67. doi: 10.1016/0090-2616(81)90038-3

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Eckerson, W. W. (2009). Performance management strategies. *Business Intelligence Journal*, 14(1), 24-27.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: -idéer, moden, förändring*. Liber AB.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. 4: e red. Essex: Pearson Education Limited.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91. doi: 10.5465/AMLE.2005.16132558

Ghosal, A., Nahapiet, J. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, nr 2, sid. 242-266.

Green, S. L. (2002). Rational Choice Theory: An Overview. [Elektronisk] Tillgänglig på: http://business.baylor.edu/steve_green/green1.doc. [Hämtad 14 mars 2018].

Hope□Hailey, V., Farndale, E. and Truss, C. (2005). "The HR department's role in organisational performance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 49□66. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00153.x

Hoque, Z., & Moll, J. (2018). Rational Choice Theory. I: Z, Hoque. (red.), *Methodological issues in accounting research* (s. 7-17). Spiramus Press Ltd.

Hursman, A. (2010). Measure what matters. *Information management*, 20(4), 24.

Hällsten, F., Boglind, A. & Thilander, P. (2006). "HR Transformation" – *empiri och teori som bas för fördjupad forskning om det förändrade personalarbetet*. HRM-gruppen, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X

Johanson, U., & Johrén, A. (2007). *Personalekonomi idag*. Uppsala publishing house.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Levenson, A., & Fink, A. (2017). Human capital analytics: too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 145-156. doi: 10.1108/JOEPP-03-2017-0029

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1:2 red. Lund: Rolf Lind och Studentlitteratur AB.

Lindh, H. (2018). *Klurigt att mäta rätt - Högskolan i Borås*. [online] Hb.se. Tillgänglig på: <http://www.hb.se/Forskning/Aktuellt/Magasin-1866/Artiklar/Nummer-1-2015/Klurigt-att-mata-ratt/> [Hämtad 14 feb. 2018].

Maatman, M., Bondarouk, T. & Kees Looise, J. (2010). "Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models", *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 327-339. doi: 10.1016/j.hrmmr.2010.02.001

March, J.G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-340. doi: 10.1086/226550

Minbaeva, D. (2017). Human capital analytics: why aren't we there? Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 110-118. doi: 10.1108/JOEPP-04-2017-0035

Mohan, A. C., Valliammal, M., & Poonguzhali, R. (2011). Ratios to Manage HR Functions. *Management and Labour Studies*, 36(4), 371-378.

Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.

Nationalencyklopedin. (u.å.). rationalisering - Uppslagsverk - NE.se. [online] Tillgänglig på: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/rationalisering> [Hämtad 25 april. 2018]

Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Ramnelius, V. (u.å.). *Att mäta nyckeltal- ett sätt att veta att organisationen är på rätt väg!*. [online] Nyckeltalsinstitutet. Tillgänglig på: <http://www.nyckeltal.se/att-mata-nyckeltal-ett-satt-att-veta-att-organisationen-ar-pa-ratt-vag/> [Hämtad 18 mars 2018].

Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 218, 242.

Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise?. *The Executive*, 4(3), 49-60. doi: 10.5465/AME.1990.4274667

Scott, J. (2000). Rational choice theory. *Understanding contemporary society: Theories of the present*, 129.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513.

Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367. doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00180.x

Toulson, P, & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool, *Human Resource Management Journal*, 14, 2, pp. 75-90. doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00120.x

Tovstiga, G. (1999). Profiling the knowledge worker in the knowledge-intensive organization: emerging roles. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18 Nr. 5-8, sid. 731-44.

Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value. *People and Strategy*, 18(3), 12.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human resource management journal*, 20(1), 44-63. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00114.x

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

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086. doi: 10.1177/0018726708094860

Wright, P. M., Boudreau, J. W., Pace, D., Sartain, L., McKinnon, P., & Antoine, R. (2011). *The chief HR officer: Defining the new role of human resource leaders*. John Wiley & Sons.

Bilaga 1 - Individuell reflektion Henrik Olsson

Att arbeta ihop med Sofia var redan bestämt ett år innan själva uppsatsskrivandet drog igång. Vi har alltid fungerat bra ihop och har liknande synsätt på flera saker kring aspekter om livet generellt. Dessutom har vi båda höga krav på oss själva att prestera så gott vi kan. Sedan när det kommer till valet kring vilket ämne att skriva om så skedde det relativt hastigt. Vi hade pratat om olika saker under det gångna året och kommit fram till saker och ämnen som intresserade oss båda. Båda de områdena vi först hade planerat föll eftersom vi blev ombedda att inte kontakta företag innan kursstart och när väl kursen drog igång fanns det ingen tid. Trots detta är jag väldigt nöjd med ämnet vi valt och hur vi valt att undersöka det. Hela processen har lärt mig mycket om både personalnyckeltal och om hur HR-chefer använder sig av dessa i sitt praktiska utövande vilket har gett en god insikt i hur jag själv kan tänkas arbeta med personalnyckeltal i en framtida chefsroll. Jag har också lärt mig om underliggande faktorer i organisationer som kan påverka beslut och strukturer.

Själva samarbetet med Sofia under processens gång har fungerat utmärkt. Vi har både tagit för oss och inte låtit den andra bära för mycket av arbetsbördan. Personligen har jag utvecklats i mitt skrivande, men också i hur ett väl fungerande samarbete kan flyta på om jag försöker vara så öppen som möjligt kring mina intentioner med min skrivpartner. Jag upplever att båda har varit noga med att framföra konstruktiv kritik till oss själva och varandra under arbetets gång och att denna kritik alltid har präglats av en välvilja att göra gott, både för varandra men också för arbetet. Dock så har själva skrivprocessen i sig varit väldigt krävande, både på grund av den avsevärt större arbetsbördan än andra kurser vi genomfört, men också på grund av den osäkerhet som kommer när man provar på något nytt ihop med de högra krav som ställs på uppsatsens kvalitet. Att inse att det är okej att inte veta vart uppsatsen riktigt ska landa och att det uppdagas allt eftersom skrivprocessen fortlöper, det har definitivt varit en utmaning och en påfrestning för psyket. Det har funnits stunder där man tänkt att jag har inte den minsta aning om vad jag sysslar med och sedan har det funnits andra tillfällen när jag tyckt processen är rolig och givande, som speciellt skedde under insamlingen av empirin. Det har också hjälpt planeringsarbetet att läsa metodkursen parallellt, att veta att arbetet hela tiden ligger i fas med hur långt vi förväntas ha kommit i processen under olika tidsperioder. En av mina egna brister är nämligen planering, vilket metodkursen har hjälpt till med, men också Sofia bidragit med i stor utsträckning. Mest utmanande under denna process var att skriva referensramen, kanske just därför att man inte riktigt visste vart arbetet skulle landa i

efterhand. Mest lärorikt skulle jag säga analysdelen har varit, eftersom det då krävdes av oss att vi faktiskt ska tillämpa de teorier och den forskning vi valt på studiens empiri.

Tills sist skulle jag vilja tacka vår handledare Anna Larsson, för sitt engagemang och sin förmåga att motivera och få oss att tro på oss själva, samtidigt som hon inte gett några enkla svar utan snarare har försökt utmana oss till självutveckling, tack för det. Sedan vill jag också tacka min skrivpartner Sofia, som är en stor faktor till att ha gjort detta krävande arbete till något roligt och utvecklande.

Bilaga 2 - Individuell reflektion Sofia Andersson

Examensarbetet tog sin början redan för ett år sedan då jag och Henrik bestämde oss för att skriva ihop. Under studietidens gång har vi tidigare arbetat tillsammans och vet att det fungerar väldigt bra. Olika styrkor och svagheter gör att vi kompletterar varandra, samt att vi har samma syn på grundläggande frågor i livet. Båda två har alltid uppskattat att ge och ta konstruktiv kritik och det har varit en styrka vi haft genom hela arbetet. För mig har det varit viktigt att skriva med någon som vågar ge mig feedback och ifrågasätta men också som kan ta feedback, utan att ta det personligen. Det är då jag utvecklas och ”tvingas” tänka annorlunda och utanför mina egna ramar. Vi har från början haft samma ambitionsnivå och det har underlättat hela processen.

Uppsatsen påbörjades i rasande fart, vilket var en stor skillnad från tidigare kurser. Då jag befann mig på en utlandstermin fick vi över telefon snabbt bestämma ämne och skicka in första uppgiften. I efterhand borde vi mycket tidigare ha bestämt ämne men då vi båda två tycker väldigt många områden är intressanta och viktiga hade vi dessvärre inte beslutat oss. Valet föll på att studera personalnyckeltal då vi båda kände att det var ett ämne vi ville lära oss mer om. Från första början var det viktigt för oss att skriva om något vi känner vi kommer ha nytta av ute i arbetslivet och det har därför känts som ett bra val. Väl igång med skrivandet upplevde jag hur svårt det var att smalna av området och det har varit något vi under hela arbetets gång fått kämpa med. Ganska tidigt i kursen gjorde vi upp en plan med delmål för hela arbetet, detta för att underlätta och veta att vi ligger i fas. Det har under hela processen varit till stor hjälp och hela tiden drivit arbetet framåt. Arbetet har under hela processen varit jämt fördelat, men givetvis ibland uppdelat utifrån vad vi är bra på och mindre bra på. Examensarbetet har för min del varit tuffare än jag trott. Att så länge arbeta med samma dokument, som det alltid går att göra lite lite bättre har varit en stor utmaning. Som tur är har vi båda upplevt samma sak och därmed haft förståelse för varandras dippar. Trots många utmaningar har vi hela tiden upprätthållit en positiv attityd att detta ska vi klara.

Mina förkunskaper kring att skriva en akademisk uppsats i denna storlek var vid starten ganska så begränsade. I stort sett varje del har varit en lärande process och jag kan nu i

efterhand se hur otroligt mycket jag lärt mig. Att sätt igång ett arbete och en teoretisk referensram utan att tydligt se vart det ska landa har för mig varit en stor utmaning. Jag gillar att kunna ”checka av” något och känna att nu är denna del klar, nu tar vi nästa mål. Att inte kunna se en tydlig målbild och ett resultat har varit utmanande. Då hela texten gång på gång har arbetats igenom har det tidvis varit väldigt påfrestande, känslan av att aldrig känna sig riktigt klar har varit tuff. Min styrka har alltid legat i att läsa på om ett ämne och hitta relevanta och intressanta studier och artiklar. Jag älskar att söka, läsa och lära mig nytt. Min svaghet har varit att sen få ner det på papper och då framförallt i en akademiskt korrekt text. Därför känner jag att jag lärt mig otroligt mycket just på att uttrycka mig i skrift, på ett akademiskt sätt. Samt att hålla sig till den vetenskapliga strukturen som krävs, då jag gärna skulle vilja vara lite mer kreativ än vad som tillåts.

Det moment som utan tvekan gett mig mest var när vi fick komma ut till organisationer och intervjua HR-chefer. Det fick mig att direkt känna den där känslan av att jag valt rätt utbildning och att det är på grund av det här som jag skriver denna uppsats. Alla HR-chefer var otroligt inspirerande och det var under denna process jag fick mycket energi. Jag lärde mig också mycket i intervjuteknik. När empirin var sammanställd och analysarbetet tog över blev vi utmanade igen. Att till sist använda den teoretiska referensramen för att analysera och tolka empirin var väldigt lärorikt men också svårt.

Parallellt har metodkursen pågått och det har varit till hjälp att i seminarieform diskutera de olika momenten. Det har också varit uppskattat att få öva på att opponera samt att få värdefull feedback på sitt eget arbete. Blindheten för sin egen text kommer ganska snabbt så det har betytt mycket att få konstruktiv kritik under hela arbetets gång. Med dem orden vill jag tacka vår examinator, seminarieledare och kurskamrater för alla värdefulla synpunkter som hjälpt till att hela tiden utveckla vårt arbete. Jag vill även tacka vår handledare Anna Larsson som hela tiden stöttat oss, men också utmanat oss i vårt tänkande. Till sist ett stort tack till min skrivpartner Henrik, som hela tiden har haft en positiv inställning trots att vi båda upplevt att arbetet varit tuffare än förväntat. Tack vare dig har jag haft många roliga stunder tillsammans samt att du bidragit till att jag utvecklat mina akademiska förmågor men också mina personliga.

Bilaga 3 - Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Inledande information till alla respondenter innan intervjun börjar:

- *Studiens syfte, konfidentialitet, anonymitet samt godkännande för inspelning.*
- *Du kan när som helst välja att avbryta.*
- *Vi är här för att lära oss av er.*
- *Ge gärna exempel.*

Berätta lite kort om dig, organisationen, din roll och dina arbetsuppgifter?

Ex. Utbildning, yrkeserfarenhet, position, antal anställda, arbetsuppgifter, med i ledningsgrupp?

Vilka personalnyckeltal använder ni idag och varför?

Hur arbetar ni med dem i vardagen? Ge exempel

Vad är ert syfte med att mäta och använda personalnyckeltal? Ge exempel

Vilka för- och nackdelar ser du med att använda personalnyckeltal? Ge exempel

Upplever du att mätning av personalnyckeltal är ett rättvist sätt att bedöma HR-funktionens bidrag till organisationen?

Hur upplever du kraven att resultat ska visas som siffror, både internt och externt?

Anser du att personalnyckeltalen hjälper dig i rollen som HR-chef? På vilket sätt?

Upplever du att du får samma utrymme i ledningsgruppen som en ekonomichef till exempel? Vad beror det på?

Är det några personalnyckeltal som du anser är onödiga att göra eller är alla viktiga? Varför anser du detta, har du något konkret exempel?

Vad tror du om framtiden, kan användandet av olika personalnyckeltal stärka HR-chefsrollen?

Vilka personalnyckeltal skulle du vilja använda mer av?

Till sist, har du något du skulle vilja tillägga?

TUSEN TACK för din medverkan!

Skulle du vilja ta del av resultatet?

Kontakta oss gärna vid frågor eller komplettering.