

DET ENDA SOM KRÄVS ÄR RÄTT MÄTMETOD

– En intervjustudie om HR-representanternas uppfattning om och inställning till mätning av humankapital

Kandidatuppsats 15 Hp
Arbetsvetenskap

Melker Selin
Jennie Lundvall

A-K2019:22



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället

Titel: Det enda som krävs är rätt mätmetod

Utgivningsår: 2019

Författare: Melker Selin och Jennie Lundvall

Handledare: Jonas Westman

Examinator: Tora Nord

Nyckelord: Personalnyckeltal, Humankapital, HR-transformation, Värdeskapande, Nyinstitutionell teori, Legitimitet, HRM, Isomorfism

Sammanfattning

Bakgrund: Arbetsmarknaden har gått från att vara industrifokuserad till att bli tjänstefokuserad där individen och dess kompetenser står i fokus. Arbetstagaren och dess inneboende kompetens blir därav organisationens viktigaste resurs. Strukturförändringarna på arbetsmarknaden har även bidragit till att HR-arbetet upplevt ett behov av att genomgå strukturella skiften. För HR-avdelningar innebär detta en stor förändring i arbetet, både gällande arbetssätt och arbetsfokus, där rationella mätbara modeller får växande betydelse i det värdeskapande arbetet. Dock framkommer tendenser i tidigare forskning att aktiviteten med att mäta humankapital kan vara komplicerad. Med denna bakgrund anser vi det intressant att studera fenomenet av en ökad efterfrågan av ett mätbart resultat ur ett HR-perspektiv. För att kunna analysera studiens empiri används tidigare forskning som relaterar till fördelar, nackdelar och svårigheter med att arbeta med personalnyckeltal. Vidare understryker tidigare forskning aspekten av att olika organisationer verkar inom olika kontextuella förutsättningar. Det teoretiska ramverket som appliceras relaterar till de normativa managementteorierna kring det moderna personalarbete, HR-transformationen samt nyinstitutionalismen med dess legitimerande kravställningar.

Syfte: Syftet med denna studie är att på ett övergripande plan undersöka användningen av och inställningen till personalnyckeltal.

Med utgångspunkt i studiens övergripande syfte avser studien urskilja och beskriva om/hur HR-medarbetare använder sig av metoder för att mäta humankapital. Studien avser vidare utforska vilka konsekvenser HR-avdelningar inom organisationer upplever av att det idag efterfrågas ett mer mätbart värdeskapande inom organisationen. Avslutningsvis ämnar studien försöka förstå HR-funktionens förhållande till personalnyckeltal utifrån institutionaliserade normer.

Metod: För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ metod använts. Detta har skett genom sex stycken semistrukturerade intervjuer med HR-representanter från olika organisationer.

Slutsats: Studiens resultat visar att samtliga HR-representanter använder sig av personalnyckeltal. Ingen förhåller sig kritisk till varför mätaktiviteter implementeras i HR-arbetet. Detta kan tolkas som att det har blivit en legitimerad arbetspraktik även inom HR-arbetet. Vidare framhålls aspekter av interna och externa organisatoriska kravställningar till ett tydligt värdeskapande för HR-avdelningen leder till större utrymme och högre status inom organisationen.

Förord

Vi vill här rikta ett stort tack till alla som på något sätt bidragit till denna studie. Ett stort tack till vår handledare Jonas Westman som under studiens gång varit ett värdefullt stöd och gett oss konstruktiv kritik och positiv feedback. Vi vill även tacka vår examinator Tora Nord samt våra kurskamrater som bidragit med värdefulla synpunkter. Avslutningsvis vill vi tacka medverkande HR-representanter som bidragit med intressanta tankar och berättelser till studien. Utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Melker Selin & Jennie Lundvall
2019-05-27

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	1
1.1	Syfte och frågeställning.....	2
1.2	Bakgrund	2
2	<i>Tidigare forskning</i>	5
2.1	HRA/Personalnyckeltal en integrerad del i verksamhetsstyrningen.....	5
2.2	Mätning, ett kontextberoende fenomen	6
2.3	Utmaningar och positiva konsekvenser av att mäta humankapital.....	7
2.4	Sammanfattning tidigare forskning	8
3	<i>Teori</i>	9
3.1	Personalnyckeltal.....	9
3.2	Den moderna HR-professionen - HR-transformation en normativ managementteori	9
3.3	Human resource management, HRM	10
3.4	Värdeskapande HR.....	11
3.5	Nyinstitutionell tolkningsram i relation till mätning av immateriella resurser	11
3.5.1	Legitimitet	12
3.5.2	Isomorfism	12
3.5.3	Isärkoppling.....	13
3.6	Sammanfattning av de teoretiska perspektivens bidrag till studien.....	13
4	<i>Metod</i>	15
4.1	Förförståelse.....	15
4.2	Metodologiska utgångspunkter	16
4.3	Urval.....	16
4.4	Tillvägagångssätt	17
4.5	Bearbetning och analys av material genom en abduktiv ansats.....	18
4.6	Etiska överväganden	19
5	<i>Resultat</i>	20
5.1	Genomgående användning av personalnyckeltal utifrån olika förutsättningar	20
5.2	Faktorer som påverkar selekteringen av personalnyckeltal	21
5.3	Det mesta går att mäta om du har tillgång till rätt resurser	23
5.4	Konsekvenserna att implementera mätmetoder i relation till humankapitalet.....	25
5.5	Siffror ger legitimitet och skapar utrymme för HR-arbetet	27
5.6	Modernt HR-arbete utgår från HR-system som kan genererar siffror men inte utföra analysarbete	28
6	<i>Diskussion</i>	30
6.1	Hur ter sig implementeringen av personalnyckeltal.....	30
6.2	Isomorfismens inverkan på mätetal	31

6.3	Implementering av värdeskapande mätmetoder, en del i den moderna HR-organisationen.....	32
6.4	Ger strategiska dimensioner och möjligheten till att vara proaktiv.....	33
6.5	Kompetens, tid och analysförmåga krävs för att framgångsrikt hantera mätningar	34
6.6	Kvantitet och kvalitet leder till isärkoppling	35
6.7	Siffror ger legitimitet till HR-professionen	35
7	Slutsats.....	38
7.1	Slutdiskussion	39
7.2	Framtida forskning.....	39
7.3	Metoddiskussion.....	40
8	Referensförteckning:	42
	Bilaga 1: Intervjuguide.....	44

1 Inledning

Arbetsmarknaden har gått från att vara industrifokuserad till att bli tjänstefokuserad där individen och dess kompetenser står i fokus. Arbetstagaren med dess inneboende kompetens blir i tjänsteproduktionen och på tjänstemarknaden den centrala resursen. Tjänstesektorns expansion har därmed utmynnat i att humankapital, arbetstagarens egenskaper som bidrar till produktionsförmågan, inom många organisationer utgör själva kärnan i affärsidén. Utvecklingen har skett i kombination med en arbetsmarknad som inom alla områden blivit allt mer rationaliserad och inriktad mot ekonomiskt värdeskapande. Resultatet har blivit en progression mot att allt skall tillsättas ett värde så även det inneboende humankapitalet (Bengtsson & Berglund 2017, Sid. 183, 63–66).

Strukturförändringarna på arbetsmarknaden har även bidragit till att HR-arbetet upplevt ett behov av att genomgå strukturella skiften. Det tidiga personalarbetet kom mestadels att handla om arbetsmiljöfaktorer för att senare utvecklas mer mot administration och kollektiva relationer så som samarbeten med fackliga organisationer. På dagens arbetsmarknad lever grunderna i det "gamla" personalarbetet parallellt med ett nytt fokus med individen som resurs och konkurrensfaktor och med organisationens ekonomiska värdeskapande i centrum. Transformationen från HR till det moderna personalarbetet gestaltat av HRM har vuxit fram som en reaktion på den moderna organisationens krav på ett strategiskt, värdeskapande och effektivt arbete. Detta resulterar i att HR-arbetet ena dagen riktas mot att ta strategiska beslut och se personalen som ekonomiska enheter för att andra dagen utgå från de mer demokratiska och kollektiva aspekterna i arbetets genomförande (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 45). Arbetsmarknaden och dess intressenter efterfrågar således en allt mer objektiviserad och strategisk kunskap om humankapitalet inom organisationen. För HR-avdelningar innebär detta en stor förändring i arbetet, både gällande arbetssätt och arbetsfokus, där rationella mätbara modeller får växande betydelse i det värdeskapande arbetet (Brockbank & Ulrich 2007, Sid. 106–108).

Utvecklingen på arbetsmarknaden och HR-arbetets strukturella skiften väcker frågor om vad som kan objektiviseras och rationaliseras. Cusanus framhöll redan under 1400-talet att det finns aspekter i sinnligheten som vi inte vet någonting om, det så kallade icke-vetandet bortom vår kunskapshorisont. Det kommer alltid finnas ett glapp mellan det vi uppfattar genom vår kunskap och det som är, så även inom arbetsorganisationen. Vi delar upp världen i kategorier och begrepp men Cusanus menar att det alltid finns en skillnad mellan vår uppdelning och verkligheten. Den mänskliga kunskapen och dess språklighet speglar inte på något perfekt sätt verkligheten som råder. Vi skapar begrepp via vår sinnlighet och vi betraktar verkligheten utifrån hur vi som individer konstruerat dessa begrepp. Således formar vi världen och dess fenomen kring begrepp som är rörliga i sin natur och därav kommer vi alltid att kunna betrakta och förstå fenomen och verkligheten utifrån olika perspektiv givet tid och rum (Bornemark 2018, Sid. 35–36).

Man kan därav fundera över hur Cusanus tankar passar in på dagens moderna arbetsmarknad och personalarbete. Finns det aspekter som fortfarande faller inom icke-vetandets ramar eller har vi nått den punkten där allting går att generalisera och objektivisera så länge vi använder oss av rätt tillvägagångssätt. Kan man med hjälp av dagens moderna vetenskapliga och filosofiska hjälpmedel bedöma en situation och se den utifrån dess objektiva fasta form.

Cusanus tankar är minst sagt intressanta att begrunda i relation till dagens moderna arbetsliv där evidensjakt och mätbarhetskultur i många fall dominerar och där organisationernas förhållande till de objektiva och sakliga svaren förändrats. Rationella mätmetoder och modeller implementeras för att på ett evidensbaserat vis skapa konkurrensfördelar och öka produktivitet och avkastning i företagen (Wilson 2013, Sid. 58–63). Mätbarhet kan därav ses som en lösning för att kringgå icke-vetandet. Ur en personalvetenskaplig synvinkel kan man inte annat än ställa sig frågan hur, var och när dessa mätningar kan implementeras. HR-arbetet är historiskt sett ingen instans som förknippas med mätbarhet och objektifiering men vilka förutsättningar resulterar de nya kraven på arbetsmarknaden i inom det moderna HR-arbetet? En central fråga inom detta område torde vara om HR-avdelningar i deras arbete mot ekonomiskt värdeskapande anser att alla aspekter hos människor kan objektifieras och skiljas från icke-vetandets ramar och därav kvantifieras ur en organisatorisk synvinkel.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att på ett övergripande plan undersöka användningen av och inställningen till personalnyckeltal. Med utgångspunkt i studiens övergripande syfte avser studien urskilja och beskriva om/hur HR-medarbetare använder sig av metoder för att mäta humankapital. Studien avser vidare utforska vilka konsekvenser HR-medarbetare upplever av att det idag efterfrågas ett mer mätbart värdeskapande inom organisationen. Avslutningsvis ämnar studien försöka förstå HR-funktionens förhållande till personalnyckeltal utifrån institutionaliserade normer.

För att besvara syftet med studien utgår studien från följande frågeställningar;

- *Använder sig HR-representanter av nyckeltal/personalnyckeltal och i så fall hur?*
- *Hur beskriver HR-representanter konsekvenserna av den ökade tilltron till ett mätbart värdeskapande?*
- *Hur kan ovanstående två forskningsfrågor tolkas i relation till institutionaliserade normer som påverkar dagens HR-funktion?*

1.2 Bakgrund

Under 1990-talet utvecklades en ledningsideologi på arbetsmarknaden som fick benämningen marknadsrationalism¹. Idag har marknadsrationalismen blivit något av en institutionaliserad norm som företag implementerar för att öka sin legitimitet och levnadskraft (Meyer & Rowan 1977). Ledningsideologin har sin grund i en rationell inställning till organisationen. Tid är pengar och resurserna som organisationer tillhandahåller behöver användas på ett så effektivt sätt som möjligt för att lyckas hålla sig kvar på marknaden (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar 2017, Sid. 17). Därav läggs stora delar av organisationens krafter idag på ekonomiskt värdeskapande. Att balansera de humana och ekonomiska värdena inom en

¹ Kunden betraktas som den grundläggande källan till makt och auktoritet. Organisationen kännetecknas av kontinuerlig förändring, nedmontering av byråkrati och traditionell hierarki till förmån för värdeskapande insatser inom organisationen. Människan inom organisationen är rationella entreprenörer och marknadsaktörer som vill skapa ett ekonomiskt värde (Boglund, Hällsten & Thilander 2013, Sid. 19).

organisation blir i denna process vital (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar 2017, Sid. 17–18).

Synen på arbetstagaren inom organisationen har förändrats genom tjänstesektorns expansion. Människan utgör idag ofta råmaterialet och den viktigaste resursen i många organisationer, utan individerna finns inget råmaterial och organisationen kan därmed inte överleva. Förhållningssättet gäller alla organisationer men den har blivit än viktigare då dagens arbetsmarknad alltmer kretsar kring individens kunskap och färdigheter. Personal är i många företag den största källan till intäkter men också den största kostnaden. Tjänstesektorn och marknadsrationalismens expansion har resulterat i att många verksamheter idag riktat sitt fokus mot en organisatorisk styrning grundat i personalekonomi². Verksamheten bedöms därigenom utifrån intäkter och kostnader i relation till personalen. Verksamhetsstyrningen ämnar utföras kring aspekten av att systematisera den organisatoriska synen på personalresursen genom att mäta och bedöma personalen i relation till dess organisatoriska värde. Mätningarna skall utformas på ett sådant sätt att det kan översättas i rapporter och analyser som kan ligga till grund för strategiska beslut inom organisationen (Catasús, Högberg & Johrén 2012, Sid. 28).

Praktiken inom Human Resources, HR, har påverkats av denna utveckling. HR-transformationen med termen värdeskapande i centrum kan ses som en direkt effekt av den nya utformningen av arbetsmarknaden. HR-arbetet skall i den nya praktiken bedrivas med en holistisk strategisk syn för att generera ett övergripande mervärde för organisationen (Boglund, Hällsten & Tillander 2013, Sid. 21). HR-avdelningen får utifrån denna aspekt en direkt koppling till personalekonomin då det skapas en efterfrågan av möjligheten att mäta och kvantifiera de immateriella resurserna- humankapitalet. En kvantifiering av humankapital genom personalnyckeltal kan genom detta förfarande vara ett sätt att jämföra olika aspekter inom personalekonomin över tid och ge en mer objektifierad bild över dess värdeskapande (Ulfsson Eriksson 2013, Sid. 63–64).

Baron (2011) visar att mätning av personalens insatser och humankapital i många fall är en utmaning. Humankapital i relation till värdeskapandeprocessen i organisationer innefattar individens färdigheter, erfarenheter och kunskaper men även hens vilja av att dela med sig av detta. Vidare menar Baron (2011) att det inte finns någon enhetlig modell för att på ett objektivt sätt kunna mäta individens humankapital då det är starkt kontextuellt beroende (Baron 2011).

Utvecklingen mot att mäta immateriella resurser har i många avseenden mött kritik. Bornemark (2018) menar att en kunskap som kvantifieras och förenklas försvagar kunskapens essens. Om begrepp såsom trygghet, engagemang och gemenskap, termer som ofta förekommer i HR-arbete, reduceras till enbart en mätbar enhet riskerar man att förlora djupet i uttrycken och därmed dess grundläggande värde. Många forskare pekar just på att en allt för tydlig transparens istället kan dölja det intentionen var att se (Bornemark 2018, Sid. 29; Alvehus 2012, Sid. 116).

Det är bland annat av denna anledning relevant att begrunda fenomenet att mäta immateriella resurser ur ett nyinstitutionellt perspektiv. Alla aktioner som genomförs i en organisation är inte enbart grundade ur rationellt tänkande utan snarare för att förse organisationer med legitimitet och livskraft (Meyer & Rowan 1977). Forskningen kring personalnyckeltal visar exempel på

² När personalresursen granskas ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Operationellt uttryckt, hushållning av de mänskliga resurserna i organisationen (Ulfsson Eriksson 2013, Sid. 63).

att praktiken ökar just legitimiteten hos HR-avdelningen vilket ytterligare understryker intresset av att undersöka institutionella krafter inom området. Vidare menar vi att det är av intresse att undersöka fenomenet i relation till institutionaliserande krafter inom HR-professionen som HRM och HR-transformation. Använder HR-avdelningarna personalnyckeltal för att bli mer strategiska eller kan det ses som en direkt konsekvens av att skapa större legitimitet för sitt arbete. Vidare behöver inte aspekterna konkurrera ut varandra i relation till personalnyckeltal då HRM och HR-transformationen ger ett mer affärsinriktat HR vilket kan ses som legitimerande normer i sig.

HR-avdelningar med dess profession är det organ inom organisationer som tordes besitta mest kunskap om humankapitalet vilket namnet Human Resources tydligt antyder. HR-avdelningens främsta uppgift är enligt Ahl et al. (2017) att integrera de mänskliga resurserna med verksamhetens mål och uppdrag. Därav blir kunskap om organisationens humankapital en vital del i deras uppdrag för att utifrån marknadsrationalismen skapa värde för organisationen (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar 2017, Sid. 17).

2 Tidigare forskning

I följande avsnitt behandlas tidigare forskning och litteratur som bidrar med en teoretisk och empirisk bakgrund till mätning av humankapital och institutionaliserade normers påverkan på HR-professionen. Att arbetslivet förändras kan man tydligt se i förhållande till hur personal- eller HR-arbetet har förändrats över tid. Det tidiga personalarbetet kom mestadels att handla om ett socialt inriktat arbete med fokus på arbetsmiljöfaktorer. Efterhand kom personalarbetet att fokuseras kring allt mer administrativt arbete för att sedan lägga allt mer tid på kollektiva relationer som fackliga relationer, arbetsrätt, demokrati och arbetsmarknad. I tiden för HRM-arbetets framväxt började ett ledningsperspektiv bli allt viktigare men även en inkludering av individen som resurs och konkurrensfaktor för organisationens bästa. Även om organisationer idag ofta säger sig besitta ett modernt HR eller HRM-arbete finns oftast influenser kvar från de epoker som personalarbetet genomgått från början av 1900-talet fram tills idag. De gamla idéerna lever i många fall kvar parallellt med en förändrad arbetsmarknad vilket gör att praktikerna inte alltid samexisterar i harmoni utan ofta hamnar i konflikt med varandra (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 45).

Studierna som använts i arbetet beskriver olika perspektiv på fenomenet kring att mäta sin personal och anses av oss relevanta i relation till studiens forskningsfråga. Detta då vi på ett övergripande plan vill undersöka användningen av och inställningen till personalnyckeltal. Aspekter som avhandlas i avsnittet är HRA/Personalnyckeltal en integrerad del i verksamhetsstyrningen, mätning ett kontextberoende fenomen och utmaningar och positiva konsekvenser av att mäta humankapital.

2.1 HRA/Personalnyckeltal en integrerad del i verksamhetsstyrningen

Mäta mänskliga resurser benämns internationellt som *Human Resource Accounting*, HRA. Tulson och Dewe (2004) har i Nya Zeeland utfört en enkätundersökning för att undersöka varför HRA anses som viktigt och för vem det är viktigt. Resultatet innehåller svar från 602 respondenter som arbetar på *The Institute of Chartered Accountants of New Zealand* (ICANZ), *Human Resource Institute of New Zealand* (HRINZ) och *Institute of Directors* (IoD). Resultatet visar att HRA är ett verktyg för att mäta specifika data kopplat till individerna inom organisationen i syfte att kunna kommunicera denna till berörda intressenter. Således blir det en process ämnad för att se individerna inom organisationen som resurser uttryckta i såväl lednings- som finansiella termer utifrån ekonomiska och kvantifierbara mått (Tulson & Dewe 2004).

Tulson och Dewe (2004) visar att HRA har tre framträdande roller inom organisationen. Ge en struktur och riktning kring beslutsfattande rörande HR-frågor, förse organisationen med kvantitativa data kopplat till värde och kostnader av organisationens humankapital samt bidra till att beslutsfattare, så som VD, chef eller ledning, antar ett HR-perspektiv. För att HR-organisationen skall kunna anta en mer legitimerad strategisk roll i företaget menar Tulson och Dewe (2004) att HR-organisationen måste anpassa sig till organisationers sätt att prata i finansiella siffror. Vidare kan detta resultera i att organisationen ser värdet av det mänskliga resurserna inom organisationen och därav tillstår HR-arbetet mer resurser (Tulson & Dewe 2004). Resurserna kan i sin tur resultera i satsningar på att stärka humankapitalet inom organisationen genom kompetensutveckling, hälsofrämjande åtgärder och förändringar inom personalpolitiken. Det svenska intresset för personalekonomi har riktats från olika håll.

Personalavdelningarna har sett ett stort värde i att kunna underbygga och ge styrka för argumentation (Johanson & Skoog 2018, Sid. 37).

Baron (2011) behandlar frågan kring vilket tillvägagångssätt anställda inom HR bäst kan applicera vid mätning av organisationens humankapital. Studien grundar sig på erfarenhet och forskning från *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* i London. Baron (2011) framhåller att personalnyckeltal är en förenkling av verkligheten och därav är det viktigt att mätningarna både innehåller kvantitativa och kvalitativa data. Ekonomer och beslutsfattare är emellertid i många fall mer intresserade av kvantitativa data. Humankapital kan dock i det flesta fall inte enbart förklaras av kvantitativa data och därav menar Baron (2011) att det är viktigt att de kvantitativa måtten kompletteras och underbyggs av ett kvalitativt underlag.

Sammanfattningsvis går det att begrunda implementeringen av mätningar av humankapital från olika perspektiv. Den teoretiska utgångspunkten är att mätningarna skall vara en integrerad del i verksamhetsstyrningen. Ur ett HR-perspektiv kan mätningarna underbygga argument för HR-relaterade ärenden samtidigt som det ger legitimitet och underbygger beslutsfattande. Aspekten av att det för HR-avdelningen ger en legitimerande effekt för dess verksamhet är särskilt intressant då verksamheten historiskt, se HR-transformationen nedan, inte är en mätande och redovisande instans.

2.2 Mätning, ett kontextberoende fenomen

Siffror används i allt fler sammanhang inom och utanför organisationen. Vilket har resulterat i att det ekonomiska språket inte enbart används på ekonomiavdelningar utan tillämpats i ett ökande antal instanser. Siffror är definitionsmässigt abstrakta och måste förstås utifrån sitt sammanhang. Siffran 4 är varken sämre eller bättre än siffran 9 utan det är sammanhanget som styr hur de skall tolkas. Trots detta uppfattas siffror som mer konkret och lättförståeligt än ord. Brunsson & Holmblad (2005) menar att siffror kan förenkla komplicerade resonemang och förvandla dem till reducerade och greppbara uppgifter. Därav kan siffror ses som ett legitimt medel att använda som övertygelse och argumentation (Brunsson & Holmblad 2005, Sid. 35).

Avsaknaden av processer inom HR-professionen som direkt kan översättas i kvantitativa mått kan därav vara en nackdel för HR-professionen. Alvesson och Lundholm (2014) menar att HR-representanter kan uppleva svårigheter i att skapa legitimitet för de kostnader de genererar. Vid mätning av exempelvis HR-chefers prestation i relation till det ekonomiska värde de frambringar finns det i många fall en diskrepans mellan verkligheten och det ideal som efterfrågas (Alvesson & Lundholm 2014, Sid. 150). Mycket härleds just till mätning av humankapital och att det kan vara problematiskt. HR-arbete och HR-representanters arbete är i många fall inte utformat för att göra objektiva mätningar vilket resulterar i att mätningarna ofta är väldigt svåra att generalisera. HR-arbetet innehar såklart ingen motsättning till värdeskapande för organisationen men värdeskapandet kan i sig vara svårt att koppla som en direkt effekt av ett framgångsrikt HR-arbete (Alvesson & Lundholm 2014, Sid. 151).

Baron (2011) skriver att mätning av humankapital är starkt kontextuellt beroende. Mätandet blir därav bara av värde om organisationen har kunskapen att identifiera vad som är relevant för dem att mäta. Att enbart kopiera en annan organisations arbetssätt blir verkningslöst då arbetssättet är situationsbaserat och måste anpassas efter rådande kontext. Arbetet med mätning av immateriella resurser handlar om att kunna mäta individers kunskap, erfarenheter och kompetenser men även dessa individers vilja att dela med sig av dessa attribut. Resultatet av mätningarna skall sedan utifrån den aktuella organisationens förutsättningar kunna översättas

till att bidra till ett organisatoriskt värdeskapande. Baron (2011) menar också att många organisationer blivit bra på att mäta och samla in data men att de misslyckas med att identifiera vad de ska använda resultatet till.

Mätningens kontextuella beroende kan sättas i relation till institutionella homogeniserande krafter som i grunden kan påverka dess strategiska och praktiska utformning. Paauwe och Boselie (2003) påvisar även de i deras artikel aspekten av mätningens kontextberoende. Artikeln grundar sig i en applicering av teorin nyinstitutionalism i relation till tidigare forskning inom HRM. Studien visar att HRM och den HR-praxis som bedrivs inom organisationer är starkt påverkad av institutionaliserade myter. Resultatet visar att normerande företag, det vill säga normbildande företag och de organisationer som genom mimetisk isomorfism imiterar framgångsrika företag och följer en trend i sin begynnelse kan uppleva stora konkurrensfördelar. I takt med att normen blir mer legitimerad appliceras normen som en HR-praxis och tas därmed för givet inom organisationen. Likt studien av Baron (2011) visas att homogeniserande krafter i vissa fall kan ha en negativ effekt på HR-organisationens bidrag som konkurrensfördel och värdeskapande (Paauwe & Boselie 2003). Därav kan aktiviteten som begrundas i vår studie, att mäta humankapital inom organisationer, ge interna och externa fördelar för HR-avdelningen i form av legitimitet men devalveras som konkurrensfördel för organisationen om isomorfismen blir för stark. Paauwe och Boselie (2003) framhåller att HR-organisationer måste rikta in sig på att hantera de institutionella förhållandena bättre än sina konkurrenter. Fältets institutionaliserade best-practice måste därav kompletteras av en organisatorisk best-fit. Resultatet blir då, trots institutionaliserade förhållanden, organisatorisk framgång med ökade konkurrensfördelar och större värdeskapande (Paauwe & Boselie 2003). Således blir även ur denna synvinkel den kontextuella implementeringen och förståelsen för den enskilda organisationen nyckeln för att HR-organisationen skall kunna mäta humankapital framgångsrikt.

2.3 Utmaningar och positiva konsekvenser av att mäta humankapital

Alvesson och Lundholm (2014) framhåller riskerna med att enbart fokusera på resultat och försök till att kvantifiera prestation. Vid uppfattning om att personalen bäst mäts genom kvantifierbara mätbara utfall finns risken att missa andra viktiga faktorer som är svåra att kvantifiera men som kan ha varit bidragande till det aktuella utfallet (Alvesson & Lundholm 2012, Sid. 152). Catasús, Högberg och Johrén (2012) problematiserar frågan i relation till personalnyckeltal och menar likt Alvesson & Lundholm att mätningarna är svårtolkade och att resultatet oftast bara speglas utifrån ett perspektiv. Generiska kompetenser eller värden som trygghet, effektivitet och motivation är mångdimensionella begrepp som är omöjliga att fullt ut spegla i ett mätetal (Catasús, Högberg & Johrén 2012, Sid. 132). En materiell tillgång inom en organisation är enkel att applicera ett värde på då den är fast i sin natur. I motsats är ett mer generiskt värde svårt att kvantifiera och sätta ett absolut tal på då det är föränderligt och kan förändras i sin definition. Utmaningen ligger således i att översätta mer generiska värden som trivsel, motivation och ökade insikter till siffror vilket i sig som ovan nämnt är abstrakta mått (Catasús, Högberg & Johrén 2012, Sid. 32).

Om en organisation klarar uppgiften med att mäta det mänskliga kapitalet och samtidigt förstår hur de strategiskt skall använda informationen kan datan potentiellt generera ett stort mervärde för organisationen och dess intressenter. För att nå organisatorisk framgång måste ledningen i första hand se sina medarbetare som nyckelpersoner och värdera dem som organisationens resurser. Fördelarna urskiljs i att hitta och se potentialen i organisationsmedlemmarna. Baron

(2011) menar att många organisationer försöker kvantifiera så mycket data som möjligt för att underlätta hanteringen av denna process. Vidare ger det också konkreta och kvantitativa fakta att visa upp för organisationens intressenter. Om organisationen lyckas utvärdera och analysera humankapital och konkret visa hur det kan bidra till värde kan organisationens möjligheter att nå sin fulla potential öka (Baron 2011).

Bechtel (2007) understryker dock i sin studie, svårigheterna med att sätta ett värde på humankapitalet utifrån ett marknadsperspektiv. Studien utgår från en deduktiv ansats för att undersöka vilket sätt som är det mest adekvata för att värdera humankapital. Bechtel (2007) framhäver att människor är fenomen med ett intellektuellt kapital. Människan som fenomen saknar en direkt metod som holistiskt värderar dess marknadsmässiga prisbildning och värde. Bechtel (2007) menar att den värdering många praktiserar inte är reliabel då den oftast utgår från produktmarknad. Kalkylen översätter det immateriella tillgångarna till materiella ting vilket utesluter den immateriella resursens inneboende värde. Vidare förutsätter det att det råder en rent deterministisk relation mellan tillgångens in-put i företaget i relation till ekonomisk out-put där högt humankapital alltid leder till ekonomiska intäkter. Kalkylen utelämnar således resursspecifika aspekter av humankapitalet som inte går att kvantifiera i monetära siffror. Därav måste resursvärdet på humankapitalet värderas bortom företagets framgång på produktmarknaden (Bechtel 2007).

Baron (2011) menar att denna bedömning är väldigt svår att utföra men framhåller i sin artikel att många organisationer besitter kompetensen att utföra mätningar men saknar kompetensen att strategiskt bedöma och utvärdera dem. Många anser det svårt om inte omöjligt att helt kvantifiera humankapitalet. Det finns en motsättning i att organisationens mänskliga resurser likställs med en vara eller tjänst då dess inneboende potential är större än vad monetära mätinstrument visar (Baron 2011). Därav finns det ingen samstämmig syn på hur humankapitalet inom organisationer skall bedömas och konkretiseras. Marknadsspecifika modeller och rent ekonomiska kalkyler är med ovan att döma inte direkt överförbara för att fånga in den mänskliga potentialen.

2.4 Sammanfattning tidigare forskning

Sammanfattningsvis har HR-professionen i grunden förändrats. Studierna ovan visar att organisationer och HR-avdelningar i många fall har mycket att vinna om de lyckas med uppgiften att mäta det mänskliga kapitalet. Det kan för HR-avdelningen leda till att de blir en integrerad del i verksamhetsstyrningen, får ökad legitimitet samt ges utökade resurser. Att kunna mäta personalnyckeltal och då framför allt generiska värden är dock svårt eftersom de är under ständig förändring. Det är en svår uppgift då individer är komplexa och inte helt kan sättas utanför sin kontext. Således är det inte tillräckligt att bara ha resurserna och kunskapen av att mäta humankapitalet inom organisationen. Utan kompetensen att kontextberoende strategiskt kunna bedöma och utvärdera siffrorna kan siffrorna förbli verkningslösa.

3 Teori

Nedan presenteras de teorier vi valt att applicera i vår studie för att tolka studiens empiriska resultat och för att besvara forskningsfrågan då vi vill undersöka användningen av och inställningen till personalnyckeltal. Teorierna är Personalnyckeltal, HR-transformationen, HRM, Värdeskapande HR och Nyinstitutionell teori. Personalnyckeltal, HR-transformationen, HRM och värdeskapande HR syftar till att ge en teoretisk och kontextuell förståelse för utvecklingen av det vi idag betraktar som modernt HR-arbete. Ett nyinstitutionellt perspektiv ger oss en möjlighet att övergripande se mönster i vår empiri utifrån institutionaliserade aspekter av legitimitet, isomorfism och isärkoppling inom fälten respondenterna verkar i överensstämmelse med studiens tredje forskningsfråga.

3.1 Personalnyckeltal

Intresset för att mäta humankapital inom organisationer har i många företag gestaltats genom personalnyckeltal. Personalnyckeltal härstammar från området av personalekonomisk verksamhetsstyrning och kan benämnas som ledande eller släpande i sin utformning. Ledande nyckeltal betraktas som ett styrmedel mot framtida mål och används för att förutse de släpande nyckeltalen. Släpande nyckeltal är tal som mäter organisationens prestation i efterhand för att undersöka hur väl organisationen uppnår sina mål (Kaplan, Norton & David 1996). Det flesta organisationer använder sig av någon form av nyckeltal kopplat till sin personal, det kan exempelvis fokuseras kring antalet kvinnor i relation till män eller sjukfrånvaro. Det som oftast skiljer företagen åt är hur de implementerar och använder den information som mätningarna genererar. Catasús, Högberg och Johrén (2012) menar att den praktiska tillämpningen av nyckeltal i de små företaget ofta härleds till en legitimitetsaspekt där organisationen använder nyckeltal för att legitimera beslut. I stora organisationer menar författarna att nyckeltalen mer används som en styrningsmekanism vid strategiska beslut då nyckeltalen kan ge en indikation på vad organisationen behöver lägga mer resurser på för att det framtida arbetet ska ge bättre resultat. Den teoretiska bilden kring personalnyckeltal kan speglas i vad Bornemark (2018) argumenterar för där vi i dagens samhälle betraktar icke-vetande som en yttring av kunskapsbrist. Vidare menar Bornemark (2018) att icke-vetande idag även kan betraktas som fördomar vilket verklig kunskap kan motverka. Således framhålls en tendens av att vi i dagens samhälle betraktar icke-vetandet som något negativt som måste motverkas för att vi i slutändan skall kunna fylla det fullständiga kunskaps pusslet (Bornemark 2018, Sid. 34). Mätning av humankapital genom personalnyckeltal kan därmed liknas vid en metod för att nå verklig kunskap och därmed fylla alla delar i organisationens kunskaps pussel. Därmed blir det ett arbetssätt ämnat att tydliggöra och framförallt synliggöra fler aspekter relaterat till humankapitalet.

3.2 Den moderna HR-professionen - HR-transformation en normativ managementteori

Ordet transformation betyder omvandling och idén med HR-transformation är inriktad mot att omvandla HR-arbetet till att bli mer ekonomiskt värdeskapande, strategiskt och effektivt. Anledningen till att det blivit ett välanvänt koncept härleds till att HR-arbetet och dess aktörer i relation till organisationen inte ansetts vara tillräckligt värdeskapande och effektiva. Inom transformationen efterfrågas expertenheter och lokala HR-partners. Deras arbete skall fokuseras kring värdeskapande både internt och externt inriktat mot att kunna leverera unika tjänster och lösningar. Transaktionellt HR-arbetet skall bedrivas på ett effektivare och mer

standardiserat sätt för att frigöra mer tid för värdeskapande aktiviteter (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 12–13).

HR-organisationen förväntas idag sträva efter att vara värdeskapande och skapa mervärde för kärnverksamheten samtidigt som den ska vara både resurs- och kostnadseffektiv. Institutionaliserade krafter som politiska förändringar och ekonomiska kriser bidrar till att organisationer har behövt göra strukturella förändringar för att kunna behålla sin konkurrenskraft och leva vidare som en vinstdrivande organisation. Det kan innebära att organisationen behöver minska på medarbetare eller strukturera om i personalgruppen. Det kan också handla om att minska kostnader runt personalen så som lokalhyror eller intagning av vikarier. Politiska förändringar innebär bland annat att anpassa verksamheten till nya lagar och regler (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 18–19).

Även om en del i HR-transformation fortfarande grundar sig i det ”gamla” personalarbetet är influenserna i praktiken grundade utifrån ny forskning och praktisk användning av bland annat marknadsföring, organisation och strategi (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 31). Konceptet HR-transformation implementeras för att inkorporera ett system som väver samman organisatorisk styrning och personalarbete. Framgång förväntas nås genom att effektivisera och standardisera personalarbete med tonvikt på det strategiska dimensionerna. Kritiker menar dock att HR-arbetet genom rationalisering och effektivisering riskerar att devalvera historiskt viktiga dimensioner av personalarbetet. Humanistiska och demokratiska aspekter riskerar att glömmas bort när allt mer fokus hamnar på marknadsrationellt tänkande (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 46). Trots viss kritik har HR-transformationen inte blivit någon kortlivad och snabbt övergående trend i svenska organisationer. HR-transformationen har marknadsförts av konsulter som ett bra och effektivt arbetssätt för både verksamheten i stort, HR-enheten och medarbetare. Som ett resultat av att stora företag implementerat konceptet har det spridit sig och nått en marknadsmässig legitimitet som många organisationer efterliknar vilket i teorin homogeniserar praktiken HR-arbetet bedrivs på (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 16).

3.3 Human resource management, HRM

Human resource introducerades i Sverige under 1950-talet och dess vidareutveckling ledde på 1980-talet till human resource managements, HRM. HRM-arbetet utmanar det ”gamla” personalarbetet genom att lägga vikt vid hur HR-arbetet kan bidra till organisationens strategiska arbete. HR-transformationen och HRM är starkt förknippade då det influerat varandra och grundar sig i HR-arbetets omvandling mot en utformning av en mer effektiv organisation (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 31).

HRM härstammar från en mängd managementteorier med fokus på organisation och strategi, humankapital, resursbaserat synsätt och en lärande organisation. Inom HRM anses främst det resursbaserade synsättet som viktigt. Organisationen skall genom sina resurser skapa fördelar i förhållande till sina konkurrenter. Att kunna arbeta långsiktigt och strategiskt och ta tillvara på organisationens resurser, tekniska såväl som mänskliga, ska bidra till en organisation som anses värdeskapande och unik. Även om HRM-ideologin primärt utgår från att skapa en unik organisation består HRM praktiken av många delar som skall göras likartat. Således innehar många element ett best-practice, en universell giltighet eller sanning. Dessa delar går att finna i exempelvis rekryteringsprocessen, ledarskap och organisationsutveckling. Inom givna områden måste dock utförandet anpassas efter aktuella lokala förutsättningar. I praktiken innebär det att organisationen implementerar ett koncept eller en modell de måste anpassa och justera utifrån deras lokala förutsättningar (Boglund, Hällstén & Thilander 2019, Sid. 39–40).

3.4 Värdeskapande HR

Organisationer idag behöver också leva upp till interna och externa krav med fokuseringen på ekonomiskt värdeskapande i relation till resurs- och kostnadseffektivitet. Ulrich och Brockbank (2007) menar att det för HR-organisationen finns utstuderade metoder för att utföra ett värdeskapande arbete. Grundläggande för detta arbete är HR-avdelningens konstanta granskning av den egna organisationen. Ulrich och Brockbank (2007) menar att granskningen skall utföras internt såväl som externt. Internt med uppgift att se vem/vilka det är som skapar mest värde för organisationen. En fundamental del i arbetet är att urskilja unika konkurrensfördelar inom HR-området som ger marknadsmässiga fördelar. Konkurrensfördelarna hjälper organisationen differentiera sig mot konkurrenter samt skapar aspekter som gör de externa aktörerna intresserade av att investera i organisationen. Situationen blir för HR-medarbetarna väldigt komplex där fokus delas mellan olika intressenter. Vidare resulterar det i vikten att skapa arbetsmetoder som stämmer överens med både interna och externa aktörers krav. För att klara av att koppla HR-verksamheten till samtliga aktörers intressen och nå värdeskapande ställer det stora krav på kompetens hos HR-organisationen (Ulrich & Brockbank 2007, Sid. 13–18). Ulrich och Brockbank (2007) framhåller att om HR-medarbetare ska ha möjligheten att nå värdeskapande för HR-avdelningen och organisationen krävs förändringar. Dessa förändringar är alltid personliga och kräver lärande och utveckling vilket medför nya roller och kompetenser för den enskilda HR-medarbetaren (Ulrich & Brockbank 2007, Sid. 262).

3.5 Nyinstitutionell tolkningsram i relation till mätning av immateriella resurser

I förevarande studie används likaså en nyinstitutionell tolkningsram. Perspektivet grundar sig i förklaringen till varför organisationer inte agerar som de rationella verktyg det förutsätts vara. Omgivande faktorer, trender och invanda mönster påverkar starkt organisationernas handlande och kan inverka på det rationella handlandet. Således utgår perspektivet från att de rådande institutionella förutsättningarna är det som styr organisationens mål och preferenser i syfte att söka legitimitet och överleva på marknaden (Meyer & Rowan 1977). Att analysera relationen mellan i detta fallet HR-organisationen och dess omgivning blir därför nyckeln till att förstå användningen av och inställningen till personalnyckeltal. Organisationen förstås därmed utifrån dess handlande snarare än beslut där det finns en diskrepans mellan formellt och informellt handlande (Eriksson & Zetterqvist 2016, Sid. 63–65).

Nyinstitutionell teori grundar sig i att organisationer skapas och anpassas i förhållande till organisatoriska fält, en bransch eller profession. Inom fältet finns institutionaliserade normer, även kallat myter, som anvisar hur en organisation skall handla för att uppfattas som legitim av dess omgivning. Myter omfattar uppbyggnaden av hela organisationen, det kan därav innefatta hur man använder sig av mätning av humankapital eller i vilka termer det organisatoriska språket förs (Eriksson & Zetterqvist 2018, Sid. 66). Enligt Meyer och Rowan (1977) är myter i det flesta fall påtvingade och sätts framför den enskilda organisationens intresse. Grundläggande för myternas överlevnad blir således dess legitimerande makt inom fältet (Eriksson & Zetterqvist 2016, Sid. 66).

Formella strukturers utformning visar sig därmed i vissa sammanhang frångå det rationella för att istället vara ett medel för organisationen att skapa legitimitet i sin omgivning. Denna institutionaliseringen sker ovanför organisationerna och skapar en likriktning och

homogenisering mellan organisationer. Därav skapas homogena kluster av organisationer över hela branscher (Eriksson & Zetterqvist 2016, Sid. 63–65).

3.5.1 Legitimitet

Nyinstitutionell teori utgår från att organisationer är underordnade ett större övergripande organisatoriskt fält. Det organisatoriska fältet kan innefatta en bransch, samhälle eller HR-professionen i en ny tid vilket organisationen tillhör eller är kopplad till. För att aktörer så som HR-professionen skall överleva inom fälten menar Meyer och Rowan (1977) att det är viktigt att organisationen besitter förmågan och möjligheterna till att anpassa sig till sin omgivning av institutionaliserade system (Meyer & Rowan 1977). En organisation blir legitim i förhållande till hur väl den anpassar sig till de rådande myter som är accepterade i det övergripande organisatoriska fältet. Det kan exempelvis handla om hur organisationen skall styras eller hur man på ett adekvat sätt mäter sitt humankapital. Grundläggande för organisationens legitimitet blir därför hur omvärlden ser på organisationen i förhållande till om den anses agera ansvarstagande, rationellt och lämpligt. I denna studie kommer även legitimering i det inomorganisatoriska fältet att undersökas. Med detta menas faktorer som påverkar HR-representanternas agerande i syfte att uppfylla legitimerande kravställningar inom den egna organisationen. Ibland kan organisationer eller aktörer på grund av det organisatoriska fältet tvingas handla irrationellt då det förutsätts för att bibehålla sin legitimitet (Meyer & Rowan 1977).

Legitimerande normer inom det sociala sammanhanget förändras ständigt vilket resulterar i att organisationer måste vara föränderliga och implementera de aktiviteter som krävs för att leva upp till de legitimerade kraven (Eriksson & Zetterqvist 2016, Sid. 103). Legitimerande myter ger inte bara legitimitet i omvärlden utan samma mekanism appliceras internt. Handlingsmönster, processer och praktiker inom organisationer blir som ett resultat förgivettagna. Därav tvingas inte individen inom organisationen till ständigt beslutsfattande utan förpassas till mönster och rutiner som skapar ett *“best-practice”* med legitimerande kraft (Eriksson & Zetterqvist 2016, sid. 105).

Legitimitetsaspekten är central i studien i fråga om, hur och varför organisationer använder sig av mätningar av immateriella resurser. Forskningen som framhållits ovan visar tydliga tecken på en svårtolkad praktik som många organisationer besitter bristfällig kunskap att översätta i värdeskapande. Trots detta implementerar många organisationer praktiken i sin verksamhet. Legitimerande kravställningar kan därmed vara en källa som påverkar HR-representanterna och deras inställning till mätaaktiviteter.

3.5.2 Isomorfism

Homogenisering mellan organisationer benämns inom nyinstitutionell teori som isomorfism. Isomorfismen är även närvarande i spridningen av fenomenet av att mäta humankapital. Genom att utgå från isomorfismen erbjuds vår studie en förklaringsmodell av olika aspekter till om och varför organisationerna implementerat metoden och vilka isomorfa krafter som går att urskilja i denna process. Vidare är förhoppningen att detta kan ge en bild av vad som varit bidragande till HR-representanternas inställning och eventuella användning av mätbart humankapital. För att fullt ut förstå det isomorfa krafterna som verkar inom specifika organisatoriska fält delas isomorfismen upp i tvingande isomorfism, mimetisk isomorfism och normativ isomorfism (Eriksson & Zetterqvist 2016, Sid. 79).

Tvingande isomorfism grundar sig i att starkare organisationer inom fältet och externa aktörer riktar formella eller informella påtryckningar mot svagare organisationer inom fältet. Den tvingande isomorfismen grundar sig i beroendeställning inom fältet där de starka organisationerna med större legitimitet besitter mer makt. Även de stora och mest legitima organisationerna inom fälten kan påverkas. Här kan politiken med dess tvingande makt ses som en av de aktörer som är starkast inom den tvingande isomorfismen. Imiterande, även kallad mimetisk isomorfism, gestaltas av förgivettagna svar och handlingsmönster som aktörer implementerar vid osäkra situationer. Osäkerheten kan ses som en primär källa till homogenisering. Om HR-organisationer känner sig osäkra vid bedömning av mätetal riktas enligt teorin fokus mot framgångsrika organisationers beprövade praktiker. Resultatet blir att de mindre framgångsrika organisationerna inte själva behöver upprätta en egen lösning. Homogeniteten uppstår således genom det faktum att det finns relativt få organisationsmodeller att studera samtidigt som nya modeller influeras och utvecklas genom gamla modeller. Normativ isomorfism grundar sig i professioners och utbildningars makt över praktiken. Exempelvis finns inom HR-professionen och dess tillhörande utbildning en bild av hur HR-arbetet på ett legitimt sätt skall utföras. Således skapas en gemensam praktik som ges stark legitimering (Dimaggio & Powel 1977).

3.5.3 Isärkoppling

Meyer och Rowan (1997) menar att man måste skilja på organisationens formella struktur och den vardagliga praktiken. Formell struktur syftar till att uppnå legitimitet genom att implementera de myter som existerar i organisationens institutionaliserade närhet. Informell struktur i organisationen, det som görs i praktiken, är i många fall isärkopplat med den formella strukturen och syftar till att samordna människorna inom organisationen. Isärkoppling uppstår när det som betraktas som mest effektivt kommer i konflikt med de myter som anses legitima i omgivningen. Resultatet blir att organisationen består av två organisationsstrukturer, den formella och den informella. Den formella strukturen kan lätt ändras och anpassas till institutionaliserade myter för att skapa och bibehålla legitimitet. Den informella strukturen styr och samordnar det arbetet som utförs i praktiken inom organisationen. Fenomenet uppstår således när organisationer skall hantera ekvationen av att möta de krav som den institutionaliserade omvärlden ställer på dem i kombination med rationellt beslutsfattande (Eriksson-Zetterqvist 2016, Sid. 64–70). HRM och mätning av immateriella resurser påvisar både universella och kontextuella aspekter. Löskopplingen kan därmed fungera som en förklaringsmodell till mätning av humankapitals *best-practice* och *best-fit*. Relevansen uppstår även i aspekten av mätaktivitetens legitimerande kraft i relation till respondenternas syn på dess rationalitet.

3.6 Sammanfattning av de teoretiska perspektivens bidrag till studien

Efterfrågan och förväntan av mätbara utfall har vuxit fram parallellt med det moderna HR-arbetet. Därav är den teoretiska bilden kring det moderna HR-arbetet viktigt i förståelsen av HR-representanternas inställning och agerande kring mätningsaktiviteter. Den normativa teorin HR-transformation, HRM och värdeskapande HR ger en förståelse för hur det moderna HR-arbetet förväntas utföras. Nyinstitutionell teori utgår från en normativ homogenitet, en icke-rationalitet, utifrån fältens institutionaliserade normer. Mätning av immateriella resurser grundar sig i ekonomisk rationalitet med nyttomaximering och värdeskapande i fokus. Empirin kan således begrundas utifrån ett institutionellt, i vissa fall icke-rationellt, normativt handlande som lever parallellt med ekonomiskt rationellt handlande genom aktiviteten av att mäta

humankapital. Med hänvisning till aktiviteten av att mäta humankapital och dess kontextuella beroende, som presenterat under tidigare forskning, kan nyinstitutionalismen således bidra till studien genom att se fenomenet ur ett bredare perspektiv.

4 Metod

Syftet med kapitlet är att redovisa studiens tillvägagångssätt och vägleda läsaren genom den metod vi valt för att besvara studiens frågeställningar. Avsnittet kommer belysa vårt metodologiska tillvägagångssätt, urvalsprocessen och vilka analysverktyg som tillämpades vid analys och bearbetning av insamlat intervjumaterial. Vidare redogörs hur forskningsetiska aspekter behandlats och tagits hänsyn till samt vilken förförståelse vi hade i den inledande fasen av studien.

4.1 Förförståelse

Vid studier har forskare alltid en tidigare uppfattning om det studien ämnar undersöka (Becker 2017, Sid. 23). Således har även denna studie utgått från vår förförståelse såväl i inlednings- som avslutningsfasen. Under studiens arbetsgång har uppfattningen om att mäta immateriella resurser förändrats och utvecklats. Förförståelsen vi inledde studien med grundade sig huvudsakligen i personal- och arbetsvetenskapliga ämnesteoritiska kunskaper från våra studier vid programmet *Organisations och personalutveckling* på Högskolan i Borås. Den teoretiska bild som vi innehaft har i grunden varit ur en kritisk synvinkel med hänsyn till människans komplexa natur och svårigheten med dess kvantifiering. Vidare har vi genom våra tidigare arbetsplatser kommit i kontakt med personalnyckeltal, i form av sjuktal, men aldrig utifrån en personalvetenskaplig aspekt. En av oss fick bekanta sig med fenomenet av att mäta humankapital under sin praktik. Kontakten med fenomenet var i denna situation ur en positiv synvinkel vilket helt motsatte sig den teoretiska kunskap högskolan försett oss med. Sammanfattningsvis inledde vi studien med en ödmjukhet om att vi inte besitter fullständig kunskap inom området.

Förkunskaperna kompletterades därefter med studiens vetenskapliga grund. Därefter har våra vardagliga föreställningar prövats mot den empiri som studien genererat. Därmed har det tillkommit dimensioner till fenomenet som förändrat vår föreställning om det (Becker 2017, Sid. 23). En berättelse bygger alltid på viss mån av förförståelse men leder även till en ny förståelse. En hermeneutisk cirkel skapas där en del bara kan förstås om den sätts i samband med helheten. Den hermeneutiska cirkeln har utmanat vår förförståelse och ökar därmed vår förståelse kring mätaktiviteten med förhoppningen att närma oss en mer korrekt tolkning av respondenternas uppfattningar. Därmed har tolkningsprocessen bidragit till att öka studiens validitet (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 57).

Att studien inte är gjord helt utan förförståelse gör att vi inte kan observera empirin och respondenternas verklighet helt neutralt. Risker finns att vi projicerar våra egna uppfattningar på empirin vilket skulle kunna påverka validiteten i arbetet (Bryman 2011, Sid. 358–359). Eftersom studien är gjord med en förväntan att nå subjektiva upplevelser är en kontextkännedom om ämnet en förutsättning. Om kontextkännedom saknats hade det varit svårt att ställa följdfrågor och tolka svaren då den begränsade förförståelsen bidrar till att vi helt enkelt inte vetat vad vi skulle fråga om. På så vis hade chanserna att nå fylligare och utförligare svar markant minskat. Utan förförståelse blir det även mycket svårt att göra korrekta tolkningar av den insamlade empirin (Bryman 2011, Sid. 358–359, 361–363).

4.2 Metodologiska utgångspunkter

Studien fokuserar inte primärt på HR-representanterna som studieobjekt utan aktiviteten HR-representanterna utför, det vill säga att mäta och kvantifiera mänskliga resurser inom organisationer. Kontexten och situationen som aktiviteten utförs inom blir därav nödvändig för att kunna studera fenomenet och för att kunna förstå det (Becker 2017, Sid. 53–56).

Studien vars syfte är att övergripande plan undersöka användningen av och inställningen till personalnyckeltal är gjord utifrån en kvalitativ ansats i form av sex stycken intervjuer. En kvalitativ ansats valdes då vi ville att respondenterna utförligt skulle beskriva sin relation till mätning av humankapital. Att få beskrivande och fylliga svar ansåg vi som viktigt för att kunna förstå deras inställning till arbete med personalnyckeltal (Becker 2017, Sid. 340–341). Studien utgår ifrån ett fenomenologiskt perspektiv då aktiviteten först blir meningsfull genom respondenternas beskrivningar av deras subjektiva upplevelser kring aktiviteten att mäta humankapital. För att inte begränsa respondenterna i sina svar har vi valt att utforma en intervjuguide som möjliggjorde utförliga och fylliga svar och som samtidigt öppnade upp för spontanitet. Därav utformades en semistrukturerad intervjuguide. Den semistrukturerade intervjun är uppbyggd kring ett antal huvudfrågor knutna till teman konstruerade utifrån våra frågeställningar. Anledningen till valet av struktur härleds till att vi utöver fylliga och spontana svar önskade få alla respondenter att reflektera över samma frågor. Strukturen på intervjuguiden möjliggjorde således att vi fick möjlighet att begrunda respondenternas livsvärld utifrån specifikt valda teman i anslutning till studiens syfte (Justesen & Mik-Meyer 2010, Sid. 18–21, 46–47).

I denna studie används ett fenomenologiskt perspektiv där vi i intervjuerna är intresserade av respondenternas livsvärld. Därefter görs ett försök till att göra en teoretisk generaliserbarhet av aktiviteten av att mäta humankapital utifrån studiens tidigare forskning och teoretiska tolkningsram. Därmed dras inga allmänna slutsatser utifrån en större population. Istället ämnar resultatet ge en omfattande beskrivning av fenomenet utifrån respondenternas upplevelser och vår teoretiska tolkningsram. Således bidrar studien till en analytisk generaliserbarhet genom det moderna personalarbetet och nyinstitutionalism vilket innebär att resultatet kan vara vägledande för andra fall. Generaliseringen framkommer genom att det empiriska materialet jämförs med tidigare forskning och de teoretiska utgångspunkter som presenterats ovan (Justesen & Mik-Meyer 2010, Sid. 39).

4.3 Urval

För att urvalet skulle kunna besvara forskningsfrågor har ett målinriktat urval använts. Studien utgår från att undersöka immateriella resurser i relation till en given urvalsgrupp. Humankapital är starkt sammanlänkat med området personalvetenskap vilket kan relateras till HR-disciplinen. Som nämnt i problemformuleringen tordes HR vara den avdelning inom organisationen som besitter mest kunskap om bedömning av humankapitalet i organisationen. Därav har urvalet riktats mot respondenter som praktiserar HR-disciplinen inom sex olika företag. För att öka heterogeniteten i urvalet och mot avsikten att öka möjligheterna till en rikare empiri valde vi att inte begränsa urvalet till en specifik bransch (Bryman 2011, Sid. 350). Urvalet har därav riktats mot aktiva HR-representanter inom olika organisationer, sektorer och branscher. Således har vi använt oss av ett målstyrt urval (Bryman 2011, Sid. 434–435). Anledningen grundar sig i ett försök att skapa en bredd i materialet samtidigt som HR-representanterna som ovan förklarat är relevanta för att besvara våra forskningsfrågor.

Bryman (2011) framhåller en grundregel vid urvalsprocessen inom kvalitativa intervjuer. Desto fler grupper och bredare omfattning studien innefattar desto fler respondenter behövs för att

uppnå någon form av teoretisk mättnad (Bryman 2011, Sid. 436). Målgruppen i vårt urval, HR-responder, innefattar ingen direkt jämförelse mellan målgrupper då alla responder tillhör samma profession. Därav gjorde vi bedömningen av att en urvalsstorlek av sex intervjuer skulle vara tillräckligt för att generera ett relevant resultat.

4.4 Tillvägagångssätt

För att vara väl inlästa på ämnet och veta vilka frågor som skulle vara lämpliga för intervjuguiden började vi vårt arbete med att lägga tid på att läsa in oss på tidigare forskning och välja teoretiska utgångspunkter. Parallellt med detta började vi inleda arbetet med hur vi ämnade utföra studien (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 36). Därefter utformade vi intervjuguiden utifrån det syfte och forskningsfrågor studien inbegriper. Frågorna utformades för att kunna ge respondenten möjligheten att på ett bra sätt kunna besvara studiens frågeställningar. I ett försök att öka validiteten i intervjuguiden valde vi att utföra två pilotintervjuer med personer i vår närhet som arbetar inom HR-professionen. Därigenom fick vi en bekräftelse om att intervjuguiden kunde ge oss relevanta svar i relation till våra forskningsfrågor vilket ökar intervjuguidens validitet (Justesen & Mik-Meyer 2010, Sid. 50).

Den initiala kontakten med respondenterna skedde över telefon i god tid innan önskat intervjutillfälle. Vid bokning av intervjutillfällen framhölls att vi föredrog det personliga mötet. Ett personligt möte ger möjlighet att observera andra faktorer såsom sinnesstämning i relation till frågorna. Varje respondent fick möjligheten till att själv bestämma tid och plats för intervju. Samtliga intervjuer utfördes därefter enskilt med respondenterna på deras respektive arbetsplats och pågick runt 60 minuter. En fördel med att genomföra intervjuerna på respondenternas arbetsplatser var att det underlättade medverkan då respondenterna inte behövde förflytta sig (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 39, 42–43). Efter godkännande av responder valde vi att spela in intervjuerna. Detta möjliggjorde att vi efter intervjuerna fick tillgång till intervjumaterialet i sin helhet. Inspelningarna transkriberades därefter i sin helhet och skapade därmed bra förutsättningar för analys och tolkning av empiri (Bryman 2011, Sid. 428).

Samtliga responder som intervjuades var för oss sedan tidigare helt okända. Intervjuerna inleddes med några enklare frågor för att respondenterna skulle känna sig trygga i den fortsatta intervjun. Efter de inledande frågor gick vi vidare med mer djupgående frågor utifrån teman med tillhörande följdfrågor relaterade till fenomenet. Under intervjun försökte vi ge respondenterna stort utrymme att tänka efter för att försöka generera utförligare och djupare förklaringar kring frågorna (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 44–45).

För att öka den interna validiteten i arbetet har vi båda två varit närvarande vid samtliga intervjuer och därefter kodat materialet tillsammans. Vi har diskuterat och gjort bedömningar utifrån vår gemensamma uppfattning av det vi studerat vilket resulterat i en enhetlig syn i hur materialet skall tolkas. Denna intersubjektiva tolkning kan sannolikt stärka slutsatsernas reliabilitet. Eftersom studien utgår från en kvalitativ ansats där vi studerar fenomenet utifrån en social verklighet upprättas ingen fast mätbar situation. Reliabiliteten kan som en effekt av detta påverkas. För att höja reliabiliteten har vi därav ständigt försökt undvika slarviga anteckningar. Vidare har vi tillsammans medverkat på samtliga intervjuer och försökt göra intervjutillfällena så lika varandra som möjligt (Bryman 2015, Sid. 351–353). För att vidare öka validiteten i arbetet har vi kontinuerligt genom processen försökt återge och dokumentera val, arbetsprocesser och beslut. Vår förhoppning är att samtliga faser av forskningsprocessen därav blivit förklarade och redogjorda för i metodavsnittet och att detta ger läsaren en bättre möjlighet att bedöma generaliserbarheten och validiteten i studien (Bryman 2011, Sid. 355, 374).

4.5 Bearbetning och analys av material genom en abduktiv ansats

Bearbetning av det empiriska materialet inleddes genom transkribering av intervjuer vilket utfördes samma dag som respektive intervju genomförts. Vidare bidrar inspelningen till att höja reliabiliteten då kodningen därefter utgick från den transkriberade intervjun i sin helhet istället för individuellt förda anteckningar (Bryman 2011, Sid. 352). Därefter var materialet i behov av sortering då det efter transkribering är överskådligt och i oordning vilket benämns som kaosproblem. För att hantera kaosproblemet applicerades en tematisk kodning på det empiriska materialet. För att urskilja vilka teman som var relevanta för empirin söktes initialt generella mönster. Sökandet utgick från återkommande teman, likheter och skillnader i framställningar men även språkliga kopplingar till fenomenet. Processen utfördes genom flertalet genomläsningar av samtliga intervjuer (Bryman 2011, Sid. 528). Teman som identifierades var användning av personalnyckeltal, selektering av personalnyckeltal, tillgång till rätt resurser, konsekvenser av implementering av mätmetoder, legitimitet samt mätmetodens utveckling. Den tematiska uppdelningen resulterade i ett mer överskådligt och lättarbetat material där vi på ett mer effektivt sätt kunde se centrala aspekter i variationer och likheter som sedan kunde kopplas till valda teorier. Att reducera materialet är en viktig faktor för att kunna få en hanterbar och överskådlig empiri vilket resulterar i större möjligheter till att finna innebörden av det. Ovan nämnda aspekter relaterar till sortering, som ger en tydlig ordning åt teorin, och reduktion som ger den skärpa. Därefter har arbetet utgått från att försöka argumentera för vår empiri för att göra den självständig bortom en simpel redogörelse. Därav argumenterar vi med hjälp av vår insamlade empiri för att skapa en egen riktning inom området (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 220–222, 231–232).

Studien kan omöjligt presentera allt insamlat material och därav har det varit nödvändigt att ta ställning till representationsproblemet. Vår uppgift har varit att återberätta det väsentliga i materialet och därför har vi försökt att reducera och beskära empirin utan att tappa nyanser och komplexitet. Vikten har vid kodningen således legat vid materialets variation och innebörd, inte mängden data vi kan presentera. Vi har också tagit ställning till studiens auktoritetsproblem. Detta gör vi genom att argumentera för vår tes med hjälp av vår empiri (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 231–232).

Vi har även försökt skilja vårt framställande från annan forskning och samtidigt jämföra materialet med tidigare studier vilket ökar våra chanser att formulera ett självständigt bidrag. Studien slutsatser dras därav genom en abduktiv slutledning, en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Abduktiv ansats består av en systematisk kombination av forskningens olika delar så som teori, tidigare forskning, metod och empiri. Förhoppningen är att utveckla slutledningar som kan ligga till grund för nya teorier inom fenomenet som studeras. Vi rör oss därigenom mellan teori och empiri för att successivt finna en förståelse (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 219–222).

Aspekten av att vi inte kan presentera all empiri kan i teorin påverka den kommunikativa validiteten i materialet. För att minska risken för att missförstå materialet spenderades mycket tid på att försöka förstå materialet. Vidare försöker vi öka transparensen och därmed validiteten i framställningen av empirin genom att tydligt framhålla likheter och skillnader i respondenternas upplevelser så att läsaren ges en möjlighet att göra en bedömning av tolkningarna (Bryman 2015, Sid. 351–353).

4.6 Etiska överväganden

Vid studiens genomförande har vi noga förhållit oss till de etiska principer som förutsätts i vetenskapliga undersökningar. Vetenskapsrådet lyfter fram fyra huvudsakliga aspekter att förhålla sig till vid en vetenskaplig undersökning, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och informationskravet (Bryman 2011, Sid. 131–132).

Med hänsyn till informationskravet skickades vid den initiala kontakten information till respondenterna kring studiens syfte och om vad den ämnade undersöka. Vidare framhölls samma information vid intervjutillfället för att göra respondenterna införstådda i vad syftet med studien är. Samtycket att medverka fick vi genom kontraktsskrivning där det i informationen tydligt framgick att medverkan var frivillig och att de när som helst under processen hade möjlighet att avbryta sin medverkan. Vidare fick vi även muntligt godkännande att spela in intervjuerna av samtliga respondenter. De ljudfiler som genererades transkriberades kort efter intervjutillfället för att sedan raderas. Det är viktigt att respondenterna inte kan komma till skada genom det empiriska material som insamlats. Konfidentialitetskravet är utifrån denna aspekt viktigt att uppfylla. Vidare är förhoppningen att respondenterna genom sin anonymitet försett studien med mer öppna och ärliga svar om organisationens arbete. Därav har respondenterna behandlats med största konfidentialitet under hela processen. Samtliga respondenter informerades om att de är och förblir anonyma och därav benämns under pseudonym i det empiriska materialet. Nyttjandekravet vilket innebär att det empiriska materialet endast är ämnat att användas i forskningsändamål i den aktuella studien har ständigt beaktats (Bryman 2011, Sid. 131–132).

Därmed anser vi att vi i vår studie förhåller oss till de fyra etiska huvudprinciper uppsatta av *Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet* innefattandes samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och informationskravet (Bryman 2011, Sid. 131–132).

5 Resultat

Kapitlet redogör för centrala teman i materialet som framkommit i empiriinsamlingen genom intervjuerna. Strukturen i kapitlet är uppbyggt utefter de teman som identifierats i kodningsprocessen och som ansetts vara relevanta i relation till studiens syfte och frågeställningar. Samtliga respondenter omnämns med pseudonym³.

5.1 Genomgående användning av personalnyckeltal utifrån olika förutsättningar

Personalnyckeltal används av samtliga respondenter i deras HR-arbete. Det finns dock en diskrepans mellan hur mycket de mäter, när de mäter och inom vilka områden mätningensaktiviteten implementerats. Gemensamt för alla respondenter är att det används sig av personalnyckeltal relaterat till personalomsättning, sjukfrånvaro, målsamtal och antal anställda. Samtliga respondenter beskriver även medarbetarsamtal där någon form av gradering genomförs. Hälften av respondenterna som arbetar med sjukfrånvaro väljer att se fenomenet ur ett perspektiv av frisktal. En av respondenterna som arbetar inom en politiskt styrd organisation beskriver följande,

“Sjuktalet är ju alltid nåt som man tittar väldigt mycket på och där pratar vi i gruppen om att vi vill ändra och titta mer på friskheten än sjukdom. Det är en sån förändring som vi gärna vill få till men det är lätt att fastna kring sjuktal med politiker”

(Stefan)

Respondenterna menar att arbetstagarnas prestationer utvärderas och mäts i utvecklingssamtalen och då främst för att göra arbetstagaren uppmärksam kring sin egen prestation. Det framkommer utöver detta inga konkreta exempel på om eller hur man översätter den enskilda medarbetarens humankapital till ett reellt värde på marknaden. Ingen av respondenterna menar att högt humankapital är synonymt med ekonomisk framgång utan människor och organisationer är mer komplicerade än så.

“Den korrelationen är ingenting som jag skulle säga att man funderar över eller ens försöker att mäta. Medarbetarnas prestationer går såklart att mäta men det betyder inte att högt humankapital måste resultera i bra ekonomiska siffror”

(Anders)

Sjuktal/frisktal framkommer som det personalnyckeltal som används mest frekvent där de flesta respondenter beskriver att det mäts och följs upp månadsvis. Vidare utvecklas resonemanget kring när och hur man skall mäta inom området arbetsmiljö. Några av respondenterna menar att den systematiska mätningen inom vissa områden, exempelvis upplevd arbetsbörda, mer och mer gått mot att mätas genom frekventa puls-checks. Därigenom får man möjlighet att utföra frekventa mätningar som återkommer flera gånger årligen och tar pulsen på organisationen.

³ Respondenterna benämns med pseudonym. Ingen åtskillnad görs mellan respondenternas titlar på grund av att de verkar inom samma arbetsområde och titlar kan i denna studie likställas.

“Visst kan årliga uppföljningar ge en fingervisning om mående och arbetsmiljö men en ganska vag fingervisning jämfört med om du har pulsundersökningar där du hela tiden skickar ut och mäter faktorer och drar slutsatser”

(Annika)

Några av respondenterna verkar inom politiskt styrda organisationer vilket medför formella krav på en personalekonomisk rapport kopplat till humankapitalet inom organisationen. Carina, som är en av respondenterna inom politiskt styrd organisation, framhåller att arbetet grundar sig i ett personalekonomiskt bokslut utformat för att mäta och följa upp humankapitalet inom organisationen.

“Vi får också i uppdrag från kommunen att arbeta efter en personalekonomisk redovisning. Och där har vi ju då en mängd olika nyckeltal som vi då på uppdrag levererar in till kommunen utifrån arbetsmiljö, personalstruktur, personalekonomi och sådana saker”

(Carina)

De andra respondenterna som inte verkar inom politiskt styrda organisationer visade inga tecken på att det inom deras organisationer efterfrågades uppstyrda personalekonomiska rapporter. Arbetet med mätning av humankapitalet i dessa organisationer utgick i högre grad från en känsla av vad som ansåg var relevant att mäta i relation till företagets verksamhet.

En faktor relaterat till hur många aspekter av humankapitalet respondenterna mäter är förknippat med vilket systemstöd som fanns tillgängligt för processen. De respondenter som mäter flest aspekter relaterat till sitt humankapital framhåller tillgången till ordnade system för att följa upp och mäta medarbetarna. Annika skall i sin organisation inom en snar framtid implementera ett HR-system som underlättar arbetet med att generera data och mäta humankapitalet.

“Så nu ska vi få ett HR-system för hon som är HR i koncernen kommer från liknande bakgrund där det är viktigt med att ha koll på det, ha koll på siffrorna, så hon driver det projektet så vi kommer få ett HR-system nu i höst”

(Annika)

Samtliga respondenter använder sig således av personalnyckeltal i någon form. Det som skiljer respondenterna åt är friheten i valet av vilka tal och mätmetoder de implementerar i sitt arbete med att mäta humankapitalet. Nedan presenteras olika faktorer respondenterna framhåller som påverkar vilka tal HR-representanterna arbetar med.

5.2 Faktorer som påverkar selekteringen av personalnyckeltal

Carina förklarar att arbetet med nyckeltal sammanfattas i en personalekonomisk rapport vilket gör att de är tvingade att mäta vissa aspekter relaterat till humankapitalet. I enlighet med Carina menar Stefan som också arbetar inom en politiskt styrd organisation att arbetet med personalnyckeltal i vissa fall är styrt av efterfrågan av specificerade mätetal från politiker.

“Problemet blir att arbetet styrs utifrån mandatperioder och därav ibland svårmanövrerat. Det kan ibland bli en kortsiktighet, det finns en inbyggd kortsiktighet i en politiskt styrd organisation tror jag. Vi vill gärna få till vissa förändringar men man fastnar lite i talen som efterfrågas av politiker”

(Stefan)

I motsats menar resterande respondenter att deras arbete med mätning av personalnyckeltal mer utgår från ett upplevt behov. Behovet grundar sig i de faktorer inom organisationen som anses vara relevanta för organisationen just då. Det finns dock även inom dessa organisationer en efterfrågan från ledningsgruppen efter specifika tal kopplat till personalen. Handlingsutrymmet för HR-representanterna vad gäller utformning och implementeringen av mätningarna tycks dock vara större. Vidare framhåller Joakim, som nu arbetar i ett medelstort företag men som tidigare arbetat inom en stor koncern med över 100 000 anställda, stora skillnader i processen med mätning beroende av storleken på företaget.

“Här är det ju helt fantastiskt vi kan välja helt själva. Det är också en stor frihetskänsla att jobba på ett litet bolag. Så det är stor skillnad att vara i en koncern kontra litet bolag, KPI-mässigt, det blir liksom inte bara floskler och procent som rapporteras utan här är det ju riktiga människor. 5% sjukfrånvaro här då vet man att det är Janne, Siad eller Hamid som är dom här procenten. Ett större bolag har ju inte riktigt den kopplingen till medarbetarna”

(Stefan)

Joakim och Annika utvecklar resonemanget där de båda två pekar på vikten av att i stora organisationer ha koll på personalen och där är mätverktygen ett viktigt hjälpmedel.

“I större organisationer är det omöjligt att se var och en av arbetstagarna och på något vis måste man kunna fånga upp dem. Där får olika mätmetoder och HR-system en viktig roll. Personalen är vår viktigaste resurs och därför är det viktigt att vi ser dem och kan fånga upp dem”

(Annika)

Två av respondenter berättar att de i sina HR-nätverk diskuterat hur HR-professionen skall hantera utvecklingen mot en allt mer mätbar organisation. De framhåller att de varit överens om att det finns väldigt mycket olika sätt att mäta organisationer men att det kan vara svårt att veta när, var och hur metoderna skall implementeras.

“Det kanske inte alltid är fel att va sist på för man har inte dom resurserna eller den takten eller behovet eller intresset att vara först på saker och ting och va det innovativa. Men så länge man vet vad man själv vill som företag, vart är vi på väg och vad vill vi uppnå, då ska man ju göra det via medarbetarna på ett sånt sätt att man känner att dom här nyckeltalen till exempel sjukskrivningstalen är det som viktiga för oss. Men då får man ju va lite om sig och kring sig också, väldigt omvärldsbevakande och se lite vad som skulle kunna driva engagemang på alla plan”

(Joakim)

Sammanfattningsvis framkommer det stora skillnader i HR-representanternas makt vad gäller val av vilka personalnyckeltal man arbetar med. Organisationens storlek, arbetsmarknadssektor

och styrning framhävs som betydande faktorer vilka påverkar hur mätning implementeras i HR-arbetet. Vidare framkommer aspekter som visar att andra organisationers implementering av mätmetoder påverkar det egna tillvägagångssättet.

5.3 Det mesta går att mäta om du har tillgång till rätt resurser

Samtliga respondenter anser att det går att mäta humankapital på ett framgångsrikt sätt. Respondenterna har dock olika förhållningssätt till vad som går att mäta och hur mycket av humankapitalet som kan kvantifieras. Carina är en av de respondenter som är mest optimistisk till vad som kan mätas,

“Men jag tror faktiskt att man kan mäta nästan allt med olika verktyg om man säger så, metoderna måste se olika ut men i princip kan du mäta allting genom olika metoder”

(Carina)

Stefan är mer restriktiv i sin inställning till vad som kan och bör mätas,

“Nej men det är klart att allt inte går att mäta och det vore fel att mäta allting också. Alltså vi människor är så mycket mer komplexa och så än att det bara går att sätta en siffra eller en skala på oss”

(Stefan)

Några av respondenterna som är positiva till mätning av humankapital menar att det dock kan vara svårt att översätta människan och dess generiska värden i siffror. Svårigheterna grundar sig i att det generiska värdet är kontextuellt beroende. Samtidigt kan det vara svårt att helt urskilja inputs som ligger till grund till ett positivt utfall.

“Jag tror att man kan mäta det mesta, svårigheterna ligger i olikheterna i organisationer. Det som påverkar positivt i den ena kanske ger negativa konsekvenser i en annan. Även om organisationen är lika är det inte samma människor inom alla organisationer”

(Annika)

Ett par av respondenterna framhåller att de tror att HR-representanter troligtvis ser väldigt olika på vad som kan mätas och inte kan mätas. Anledningen härleds till att HR-professionen förändrats. Inom de moderna organisationerna efterfrågas mer analys och ett tydligt arbetsgivarperspektiv där de traditionella värdena inom HR-professionen nu måste kombineras med kvantitativa fakta och business.

“Jag tror att vissa mer traditionella HR-medarbetare kan ha svårt att vara helt inkorporerade i verksamheten och businessen. Du måste ha ett business mindset tror jag för det funkar inte riktigt annars. Men det finns ju inget som utesluter att man fortfarande har ett medarbetarperspektiv och coachar ledarna åt att tänka även på det. Och att visa att det här tänket faktiskt genererar det som våra nyckeltal, omsättningskrav eller ägardirektiv ställer upp”

(Joakim)

Respondenterna är överens om att människan är en komplex varelse och därav måste siffrorna som mätningarna genererar underbyggas med mer kvalitativa metoder. I samtliga intervjuer

menar HR-representanterna att siffran i sig inte säger så mycket utan ger mer av en indikation, därefter blir den kompletterande kvalitativa utredningen viktig. Respondenterna menar att kvantifieringen av i grunden kvalitativa mått inte är enkelt. Kompetens, erfarenhet och en gedigen analysförmåga anses vara grunden i detta arbete.

“För att kunna kvantifiera aspekter hos personalen krävs ett utbrett analysarbete. Det ställs stora krav på oss inom HR för att kunna analysera och bedöma vad som kan anses vara ledande orsaker. Det är definitivt inget enkelt arbete men om det utförs på rätt sätt ger det väldigt mycket tillbaka till organisationen”

(Carina)

Samtliga respondenter framhåller att alla organisationer ser olika ut och därav inte kan mätas på samma sätt. Mätningen blir därav värdefull i relation till den kontextuella förståelsen kring vad som skall och bör kvantifieras. Annika som tidigare kommer från en arbetsplats där man mätte väldigt många aspekter hos personalen förklarar,

“Alltså datan är ingenting om du inte vet hur du ska tolka den. Om exempelvis få personer lämnat organisationen behöver det nödvändigtvis inte vara ett bra tal. Det beror helt på vilken fas organisationen är i. Det kan ju vara ett tecken på stagnation”

(Annika)

Joakim problematiserar och preciserar ett liknande resonemang i relation till deras uppföljning och mätning av linjeförings arbete med att hålla utvecklingssamtal med sin personal,

“Det är ditt ansvar som ledare att ha kvalitativt utvecklingssamtal, fast du mäter ju aldrig kvalitén, du mäter ju bara kvantitet egentligen”

(Joakim)

Vidare menar flera av respondenterna att mätningarna ibland blir för abstrakta, oöverskådliga och bortkopplade från sin kontext. Respondenterna ser ett behov av att mätningar i många fall måste brytas ner och implementeras på en lägre nivå för att ge adekvat och handfast information att arbeta med. Vidare beskriver de hur flera mätetal implementeras utifrån ett holistiskt förhållningssätt till organisationen vilket i sig kan ge en missvisande bild på avdelningsnivå. Det kan exempelvis handla om sjukfrånvaro eller personalomsättning som ofta måste förstås utifrån sin kontext. Denna tendens framkommer tydligast hos de representanter som verkar inom politiskt styrda organisationer som använder sig av personalekonomiska rapporter. Carina framhåller att det kan vara svårt att tolka övergripande tal vid proaktivt arbete på avdelningsnivå,

“Det finns inget krav på det i kommunen men jag tänker att man måste bryta ner det så man får det på förvaltningsnivå. Det finns ju ett behov av att följa nyckeltal så att vi ser vart vi ska göra rätt insatser utifrån ett HR-perspektiv”

(Carina)

Tid är en faktor alla respondenter reflekterar kring när de talar om vad de implementerat för mätmetoder och vad de anser att man kan mäta. Som ovan nämnt framhåller flera respondenter att tillgången till ordnade HR-system underlättar mätningar och möjliggör för fler mätetal. Respondenterna anser också att alla tal måste tolkas och följas upp utifrån sin specifika kontext vilket i sig kan vara väldigt tidskrävande. Därav måste de anpassa sitt arbete med att mäta

humankapitalet utefter den tid och de resurser de har att tillgå. Tidsaspekten upplever flera respondenter idag som bristfällig vilket påverkar arbetet med personalnyckeltal. Vidare utvecklar Carina, som anser att allt går att mäta, resonemanget kring HR-avdelningens tid och resurser. Hon menar att HR-avdelningar i många fall kanske även besitter en kompetensbrist vad gäller tolkning av mätetal vilket kan påverka vilka tal man väljer att arbeta med,

“Men sen kanske det till viss del kan vara en kompetensfråga också, hur gör man bra analyser, för det tror jag kanske inte HR är så proffsiga på egentligen. Det skulle vi nog kunna bli mycket bättre på. Där tror jag det finns en bra framtid, om man vill bli riktig duktig analytiker inom HR för det kommer vi behöva mer av”
(Carina)

Flera av respondenterna förklarar vidare att vad som inom organisationen anses gå att mäta är beroende av VD;ns och ledningens inställning till mätningsaktiviteten. Två av respondenterna påvisar att ledningens och HR-representantens uppfattning om vad som går att mäta inte alltid stämmer överens. Respondenterna menar att den kvalitativa historien kring talet då blir än viktigare. Annika som under sin karriär arbetat i flera olika organisationer förklarar följande,

“Och sen är det ju väldigt olika om bolaget är styrt av en VD som har en financbakgrund eller inte. Då kan det va viktigare att kunna siffrorna än om du har en VD med en managementbakgrund. Då kanske det är viktigare att bara ha det strategiska och bara några få grundtal att följa upp”
(Annika)

Stefan anser också att det skiljer sig åt inom organisationen och han menar att det också är beroende av vilka kunskaper och erfarenheter HR-chefer och HR-representanter besitter,

“Vissa arbetar med det mer avancerat, är mer mogna och har jobbat med det mycket och har inga problem. Vissa är nya i det och då kan man ha en annan uppfattning om hur man mäter och vad som går att mäta”
(Stefan)

Sammanfattningsvis är det bara en av respondenterna som förhåller sig kritiskt till vad som egentligen går att mäta. Resterande respondenter framhåller att det mesta går att mäta om du bara har tillgång till rätt resurser, kompetens och verktyg. Samtliga respondenter ansåg att mätningar är ett bra verktyg som bidrar till HR-arbetets värdeskapande. Samtidigt understryker samtliga att mätetalet i sig är abstrakt och måste underbyggas med en kvalitativ kontextuell analys. Det kan dock uppstå interna skillnader inom organisationen om vad som kan och bör mätas vilket påverkar HR-professionens implementering av aktiviteten.

5.4 Konsekvenserna att implementera mätmetoder i relation till humankapitalet

Samtliga respondenter beskriver att dom i varierande grad utifrån sin givna kontext använder sig av mätaktiviteter. Utan att framhålla konkreta belägg menar många av respondenterna att all data som samlas in tjänar ett syfte och i slutändan blir värdeskapande för organisationen.

“Verkligen vi rapporterar inte någonting här som inte leder till någonting, som inte är värdeskapande för verksamheten”

(Annika)

Flera av respondenterna menar dock att man på nuvarande eller i tidigare organisationer mäter väldigt mycket men att allt inte översätts till värdeskapande. Datan som genereras sammanfattas och presenteras för chefer eller ledningsgrupp men det aktiva arbetet med siffrorna saknas ibland. Vidare menar respondenterna att den värdeskapande processen handlar just om det aktiva arbetet med att översätta och analysera siffrorna och inte bara samla in data och göra ett konstaterande. Uppfattningen kan ställas i relation till att samtliga av dessa respondenter är positivt inställda till mätmetoder men att det i dagsläget i viss mening implementerats på ett ineffektivt sätt.

“Men i dagsläget är min känsla att det mest blir en mätning för att göra en mätning och för att presentera det för chefer och ledningen än någonting som man faktiskt använder sig av och jobbar med aktivt”

(Stefan)

Samtliga respondenter använder sig av personalnyckeltal men det skiljer sig åt i hur de använder sig av aktiviteten i sitt vardagliga och strategiska arbete. Respondenter menar dock att talen mätningarna genererar är en väldigt viktig dimension i deras strategiska arbete. Siffrorna som genererats ger HR-representanterna en möjlighet att arbeta proaktivt och se tendenser och indikationer på vart inom verksamheten de måste rikta sina insatser.

“Det ger en möjlighet till att faktisk kunna mäta verksamheten. Vi kan se vad det är vi faktiskt behöver veta, vad är det vi behöver ha koll på och direkt börja med proaktiva insatser. Det handlar om allt från arbetsmiljö till kompetensförsörjning”

(Stina)

Siffrorna som framkommer i mätningarna är alla respondenter eniga om ger en viss riktning för personalarbetet. Med riktning menas möjligheten till att på ett överskådligt sätt kunna se verksamheten och bedöma hur, var och vilka insatser som bör göras för att utveckla organisationens värdeskapande. En av respondenterna menar att HR måste bli mer än bara en administrativ funktion i organisationen. Siffrorna utgör därmed ett konkret redskap för HR-representanterna både i deras proaktiva och reaktiva arbete med personalrelaterade frågor. Anders konkretiserar resonemanget i fråga om fackliga förhandlingar,

“När vi sitter i möten med facket och dom säger att nu har ni jättemånga som är sjukskrivna. Det är väldigt viktigt att kunna bemöta den kritiken och visa på med siffror och konkreta fakta att det liksom inte är arbetsrelaterat. Annars kanske man bara ja det är klart det är ju många, och så börjar man bli paranoid och så börjar man sätta in massa resurser och skapa osäkerhet bara för att man inte har koll på siffrorna”

(Anders)

Vidare utvecklar flera av respondenterna, som har arbetat eller arbetar i en större organisation, resonemanget och pekar på att HR inte kan förlita sig på sin magkänsla. Vikten av personalnyckeltal menas därav påverkas av hur stor organisationen är. För att HR-organisationen skall kunna leverera det värde den har intentionen att leverera menar två av respondenterna att HR-organisationen inte längre i lika stor utsträckning kan förlita sig på magkänsla utan måste redovisa och leda sitt arbete på ett strukturerat sätt.

Annika utvecklar och förklarar,

“Jag tycker att det är jätteviktigt att ha koll på siffrorna för annars kan du inte fatta bra beslut och vara värdeskapande. Det är lättare, desto mindre organisation desto mer, jag ska inte säga oviktigt, men desto bättre känsla har du för det. Desto större det blir då har du inte magkänslan även om du kanske tror att du har det”

(Annika)

Flera av respondenter resonerar kring vikten av att HR-avdelningar måste börja presentera ett mer konkret resultat. Aktiviteten av att mäta humankapital kan vara ett effektivt sätt att se vilket värde HR-processer och aktiviteter ger till verksamheten. Carina utvecklar resonemanget i relation till andra instanser inom organisationen som är tvungna att redovisa resultat vilket HR-avdelningen för att nå framgång enligt henne också borde vara mer fokuserade på,

“För det kan man väl säga HR är ju många gånger väldigt duktig på att bara spruta ut aktiviteterna men får dom nå effekt? Nej många gånger inte alls men kostar, ursäkta, förbaskat mycket pengar men det får inte det resultatet vi önskar. Det kan man gå ut och titta på i hur många organisationer som helst”

(Carina)

Sammanfattningsvis framstår mätning av humankapital som en viktig del i HR-arbetet med att kunna arbeta strategiskt och proaktivt. Flera av respondenterna anser att magkänsla inte kan styra HR-arbetet då insatser kostar mycket pengar och HR-processer måste därav bli mer pricksäkra. Upplevd kompetensbrist kan dock påverka pricksäkerheten och i slutändan det slutgiltiga värdeskapandet.

5.5 Siffror ger legitimitet och skapar utrymme för HR-arbetet

Samtliga respondenter upplever att HR-organisationen blivit en central del i verksamheten och därmed också blivit en integrerad del i det övergripande resultatet. Flera respondenter pekar på arbetstagarens ökade värde inom organisationen som en faktor till HR-organisationens hierarkiska uppgång.

“Sen tror jag att HR tar en mer och mer naturlig plats för man inser ju att det är medarbetarna som kommer att driva resultatet. Det finns ju ingen som startar en business och man inte ska ha vinst förutom ideella föreningar. Och nästan så måste ju vinsten vara resultatet som vi alla är intresserade av, som driver även HR, så att man inte har en sidoprocess”

(Joakim)

Likt flera citat ovan menar nästan alla respondenter att det i och med detta finns legitimitetsaspekter av att kunna presentera sitt arbete i siffror. HR-avdelningen som respondenterna tillhör har alla en plats i ledningsgruppen. För att skapa legitimitet och utrymme för HR-arbetet i de sammanhangen menar de flesta av respondenter att man måste prata i siffror. Svåra resonemang kan på så sätt presenteras i mer greppbara kvantitativa presentationer.

“Sen är det väldigt effektivt att kunna siffrorna bara för att det är lite som att tala med bönder på bönders vis. Kommer du in i ett styrelserum eller kommer in i en ledningsgrupp där du har en sjo eller en vd, måste du kunna kvantifiera dina argument till varför vi exempelvis ska satsa på arbetsmiljön, jo för att sjukskrivningen kostar så här mycket”

(Annika)

Carina lyfter samma fråga och poängterar vikten av mätbarhet,

“Absolut, det är väldigt viktigt. Jag kan inte driva igenom något beslut om jag inte har hard facts bakom”

(Carina)

Alla respondenter framhåller att siffror underlättar i deras arbete med att visa på ett konkret resultat. Att kunna visa siffror ses som ett medel för att kunna påvisa vilka aktiviteter HR-representanterna bidrar med som leder till värdeskapande för organisationen. Vidare kan detta resultera i legitimering för fortsatta satsningar på HR-processer. Mycket av det som HR-representanterna arbetar med beskriver flera av respondenterna betraktas som mjuka frågor och kan vara svåra att konkretisera. Att kunna visa siffror på vad till exempelvis sjukskrivningar eller rekryteringar kostar hjälper dem att konkret visa effekterna av vad exempelvis effektivt arbetsmiljöarbete eller rekryteringsarbete ger,

“Börjar vi att lyfta frågor som man uppfattar som mjuka frågor eller som man inte riktigt förstår kan de nonchaleras. Exempelvis en upplevelse hos en kandidat som söker jobb hos oss, det kan vara svårt att börja prata om det om man inte först visar på vad kostnaden för en rekryteringsprocess är”

(Stefan)

Sammanfattningsvis finns det flera legitimitetsaspekter med att implementera mätmetoder kopplat till humankapital. Mätmetoderna genererar synbart värdeskapande och stärker därmed professionens status i organisationen. Vidare presenteras HR-arbetet utifrån det ekonomiska språk som framkommer som det legitimerade språket inom organisationerna. I takt med att arbetstagaren blir allt mer viktig inom organisationen menar respondenterna att HR än mer måste framhålla sitt *“reason to be”*.

5.6 Modernt HR-arbete utgår från HR-system som kan genererar siffror men inte utföra analysarbete

Många av respondenterna framhåller att de tror att praktiken kommer att förändras, digitaliseras och ta hjälp av moderna teknologiska verktyg. Det finns ingen enhetlig syn bland respondenterna om HR-avdelningen i framtiden skall eller kommer att mäta mer eller mindre. Med digitaliseringen framhålls systemstöd där Annika tror att HR-avdelningen indirekt kommer att mäta mer men att det inte kommer ske genom handpåläggning av HR-avdelningen. Vidare menar flera respondenter att HR-avdelning som en effekt av digitaliseringen måste mäta mer då redskapen idag och i framtiden kommer att finnas för att göra det,

“Jag tror att vi kommer mäta mer men jag tror inte att HR kommer att göra det jag tror det kommer vara automatiserat. Enligt min erfarenhet menar jag att om man har ett bra HR system, då kommer siffrorna av sig själva liksom”

(Annika)

Alla respondenter menar att mätning av humankapital genom HR-avdelningen kommer att vara ett fortsatt viktigt verktyg. Framförallt för att fortsätta skapa legitimitet för sin verksamhet och bidra till organisationens värdeskapande. Det poängteras dock av flera av respondenterna att det troligtvis inte är siffrorna som är det primära i det framtida HR-arbetet utan kompetensen att tolka och översätta dessa i värde för såväl arbetstagare som organisation. Det framkommer också från Stina en tveksamhet till att arbeta inom HR-professionen om mätningen i framtiden kommer öka,

“Men det ska väl blandas med allt annat då, på ett bra sätt och få mixen av båda delar liksom så att det inte bara blir mätning, siffror, utan att det även blir en hel del annat i det för att jag ska tycka att HR-rollen är rolig. Annars vet jag faktiskt inte om jag vill vara med”

(Stina)

En åsikt som framkommer är att HR i framtiden kanske mäter mer förebyggande och friska/positiva konsekvenser för organisationen. Vidare menar flera av respondenterna att analysarbetet kommer att bli mer vanligt förekommande i HR-professionen. Åsikten grundar sig i att siffror är abstrakta och måste kunna analyseras för att skapa ett värde för organisationen vilket HR-avdelningen måste arbeta mer med i framtiden.

“Vi bara jobbar på liksom. Stannar inte upp, analyserar inte, vad är orsaken till saker och ting. Eller tittar på, för det är något man måste bli bättre på, man gör massa saker men vad blev effekterna, effektmålen. Att sätta upp effektmål och mäta och gå tillbaka. Fick vi dom effekterna som vi önskade”

(Carina)

Sammanfattningsvis anser respondenterna att mätningar av humankapital kommer att vara en viktig del i det moderna framtida HR-arbetet. Det är dock inte siffrorna i sig som ur en professionell synvinkel anses kommer vara det viktigaste utan HR-avdelningens möjlighet till att översätta och analysera siffrorna till värdeskapande för organisationen.

6 Diskussion

I kapitlet presenterar vi analysen av vår insamlade empiri. Vi rör oss mellan samtliga tre forskningsfrågor för att i slutsatsen sammanfattar slutledningarna av resultatet och analysen utifrån de givna forskningsfrågorna.

6.1 Hur ter sig implementeringen av personalnyckeltal

Resultatet i relation vår första forskningsfråga visar att samtliga respondenter använder sig av personalnyckeltal. Detta stämmer väl överens med vad Catasús, Högberg och Johrén (2012) beskriver där de framhåller att de flesta organisationer använder sig av någon form av nyckeltal i relation till sin personal. Det som ofta skiljer organisationer åt är just implementeringen av mätetal och i hur de använder informationen (Catasús, Högberg & Johrén 2012, Sid. 130–133). Även vårt resultat visar stora skillnader i dess omfattning i hur mätetalen implementeras och vilken uppfattning de har om vad som kan och bör mätas. Det som är gemensamt för samtliga respondenter är att det är ett sätt för HR-representanterna att kunna följa upp och kommunicera kring viktiga aspekter rörande personal. Därmed kan den legitimerande aspekten i en allt mer transparent personalresurs tolkas som en underliggande drivkraft till personalnyckeltalens implementering.

HR-representanterna framhåller när, var och hur mätmetoder skall implementeras. Samtidigt framhålls dess positiva bidrag till verksamheten. Således framkommer inga kritiska röster kring varför man skall mäta humankapitalet. Varför man skall mäta är inget respondenterna ens reflekterar över vilket tordes understryka en tendens till att mätning blivit legitimt även inom HR-arbetet. Det kan därmed tolkas som en förgivettagen praktik som tillhör den moderna organisationen inkluderat HR-arbetet. Därmed skapas en legitimerad homogeniserande praktik som tas för given och anses vara det mest rationella (Meyer & Rowan 1977). Detta kan ställas i relation till att HR-organisationen historiskt sett inte är en mätande insats men att det av resultatet att döma har utvecklats till det.

Aktiviteten av att mäta humankapital är enligt resultatet sektorsövergripande men har olika utformning beroende av vilken verksamhet det implementeras i. Kravbilden och hur mätetalen tar sig uttryck inom organisationer är inte enhetlig men det gemensamma är att den grundar sig på att den i resultatet framkommer som en förgivettagen aktivitet. Även detta kopplar an och stärker aspekten av mätningarnas legitimitet som framhållits ovan. Mätning av humankapital ger respondenterna ett bra verktyg som tar sig hela vägen in i den formella verksamhetsstyrningen. Således påvisar resultatet att HR-transformationens och HRM:s normativa tankar kring att HR-arbetet skall komma närmare den strategiska verksamhetsstyrningen införlivats (Boglund, Hällsten & Thilander 2019, Sid. 39–45). Studien ämnar inte utföra någon jämförelse mellan individer eller organisationer i vår studie men resultatet visar att det finns intressanta tydliga likheter. Respondenterna tillhör olika sektorer på arbetsmarknaden samtidigt som ingen ifrågasätter varför mätningar sker påvisar resultatet en tendens till att mätning av humankapital i någon mån blivit en normerande myt för HR-organisationer.

Resultatet visar få tendenser till att respondenterna mäter generiska kompetenser. Anledningen skulle kunna härledas till att generiska kompetenser är just svårbedömda och dåligt lämpade att helt kvantifiera. Vidare görs inga ansatser till att försöka värdera organisationens humankapital utefter verksamhetens ekonomiska framgång. Ingen av respondenterna menar att högt

humankapital är synonymt med ekonomisk framgång. Respondenterna menar dock likt Bechtel (2007) att organisationens humankapital inte helt går att värdera i monetära siffror då det utesluter aspekter hos humankapitalet som inte går att översätta rent monetärt. Därmed framkommer ekvationen vara mer komplex än en ren översättning i monetära siffror. Det kan tolkas som att det rent ekonomiska värdet därav kan vara svårt att förutse i mätningarna som idag utförs. Detta tordes kunna förklaras genom att människan är en komplex varelse som i vissa fall är dåligt lämpad att kvantifiera. Vidare har HR-professionen historiska epoker, som lever parallellt med det moderna personalarbetet, varit mer inriktat mot individen och skilt från ett företagsekonomiskt tänkande. Därmed kan det även tolkas som om en översättning av människan i rent monetära siffror inte tar plats inom den nuvarande professionsetiken.

Det blir därför intressant att jämföra inställningen hos majoriteten av respondenterna. De flesta anser att allt går att mäta men i realiteten mäts generiska kompetenser i mycket låg utsträckning.

6.2 Isomorfismens inverkan på mätetal

Resultatet visar stora skillnader i vilka nyckeltal HR-representanterna använder sig av i sin verksamhet. Det är tydligt att organisationen de verkar inom starkt påverkar denna fråga. Av resultatet att döma går det att dela upp respondenternas svar utefter faktorer så som organisationens storlek och verksamhetens styrning. Några av respondenterna verkar inom politiskt styrda organisationer med en personalekonomisk rapport som politiker tillförordnat HR-avdelningen. Selektionen av personalnyckeltal är i detta avseende starkt påverkat av en tvingande isomorfism genom externa aktörer (Meyer & Rowan 1977). Politikerna efterfrågar vissa tal kopplat till personalen som HR-representanterna är tvingade att implementera för att kunna bedriva sitt arbete. Vidare framhåller en av dessa respondenter en önskan om en förändring kring vad som skall mätas men att detta möts av motstånd. Denna faktor understryker HR-representanternas begränsade makt i styrningen kring vilka mätetal som skall användas för att mäta personalen.

Aspekterna som framkommer ovan kan ställas i relation till studien presenterad av Baron (2011). Baron framhåller att en kontextuell förståelse är vital för att kunna implementera mätning av humankapital på ett framgångsrikt sätt. Baron (2011) betonar även att många organisationer blir duktiga på att mäta men i vissa fall inte vet hur de skall använda siffrorna som genereras. I den aktuella studiens resultat framkommer att HR-representanterna inom politiskt styrda organisationer i vissa fall underordnas externa aktörers makt att implementera mätetal. Detta skapar hos oss funderingar kring vem inom organisationen som besitter högst kunskap om vilka mätetal som skall implementeras. Vidare framhåller respondenterna med en extern styrning i val av mätetal att allt som mäts inte alltid är relevant och applicerbart i verksamheten. Detta skulle kunna vara en effekt av att externa och tvingande krafter väljer vilka mätetal som skall implementeras. Vidare kanske aktörerna i fråga inte alltid besitter direkt kunskap om vad som är bäst lämpat att mäta ur ett HR-perspektiv. Således menar vi att det går att identifiera tvingande krafter i den externa styrningen som negativt påverkar det tänkta rationella utfallet av mätmetoderna (Meyer & Rowan 1977).

Det framkommer en tydlig aspekt av att de respondenter som inte verkar inom politiskt styrda organisationer har större frihet i vilka personalnyckeltal som implementeras i verksamheten. En viss styrning mot vissa tal så som sjukfrånvaro och personalomsättning framkommer dock hos dessa respondenter men den tvingande isomorfismen tycks inte vara lika påtaglig. Genom en av respondenterna framkommer dock ytterligare en nyinstitutionell dimension som påverkar selektionen av personalnyckeltal. Respondenten framhåller att hen undersöker hur andra

organisationer gör och agerar inom ämnet för att själv inte behöva vara innovativ och ta risker. Agerandet visar tydliga tecken på mimetisk isomorfism där organisationen riktar fokus mot beprövade praktiker inom andra organisationer (Meyer & Rowan 1977). Vidare kan man se ytterligare tendenser på mimetisk isomorfism inom hur man implementerar mätningar i relation till införande av HR-system. Flera av respondenterna framhåller HR-system som en av de viktigaste faktorerna för att kunna mäta personalen. Aspekten av att flera respondenter framhåller det som ett bra verktyg för att generera siffror gör att det kan tolkas som en homogeniserande och legitimerade praktik för att mäta personal. HR-system kan således tolkas som en förgivettagen lösning i strävan mot att framgångsrikt mäta humankapital (Meyer & Rowan 1977).

Med ovan att döma har externa och interna krafter påverkan på hur HR-representanterna använder sig av personalnyckeltal. Kanske har HR-professionens historia en del i denna utveckling. HR har historiskt inte varit en redovisande instans men har genom HR-transformationen utvecklats mot det. Aspekten av en tidigare avsaknad av redovisat värdeskapande torde kunna inverka till att andra aktörer/instanser med mer erfarenhet av att redovisa värdeskapande ser ett mandat att leda HR mot ett visst arbetssätt. Detta kan påskynda och underlätta utvecklingen mot ett modernt HR-arbete men vi ser också risker med det. HR-fråntas därmed i viss mån möjligheten till att styra utvecklingen av sin profession för att istället falla in i homogeniserande modeller som kanske inte alls är kompatibla med ett rationellt och i slutändan värdeskapande HR-arbete.

6.3 Implementering av värdeskapande mätmetoder, en del i den moderna HR-organisationen

Samtliga respondenter menar att mätning av humankapital är en viktig dimension i deras arbete. Den strategiska och proaktiva dimensionen är särskilt tydlig när respondenterna beskriver disciplinen. Det ger HR-organisationen en möjlighet att övergripande kunna tyda tendenser och mönster för att effektivare kunna rikta sina insatser. Värdeskapandet sker således i möjligheten till att kunna förutse händelser inom organisationen. Detta stämmer väl överens med teorin kring hur man i det moderna personalarbetet skall bedriva ett värdeskapande HR. HR-organisationen skall ständigt granska organisationen där mätmetoder i detta fall framhålls vara ett effektivt medel. Granskningen i sig anses leda till välriktade insatser och därigenom värdeskapande (Ulrich & Brockbank 2007, Sid. 39–40) En av respondenterna framhåller explicit att HR-arbetet måste bli mer pricksäkert och värdeskapande. Åsikten återspeglas bland flera av respondenterna som framhåller att HR-arbetet inte kan styras av en magkänsla. HR-avdelningarna representanterna kan därav tolkas använda sig av mätmetoder för att försöka öka möjligheten till värdeskapande och samtidigt vara kostnadseffektiva (Boglund, Hällsten & Thilander 2019, Sid. 18–19). Vidare framhålls av respondenterna att mätmetoder underlättar proaktivitet och strategiska dimensioner vilket tydligt återkopplar till HR-transformationens syfte av att väva samman personalarbetet med den organisatoriska styrningen (Boglund, Hällsten & Thilander 2019, Sid. 46). Sammantaget stämmer ovan nämnda väl överens med de normativa teorierna i HR-transformation och HRM, det vill säga att resultatet visar att dessa normativa ideal har fått fäste i de olika organisatoriska miljöerna.

Respondenten menar att kvantiteten i HR-aktiviteter inte är det viktiga då det i grunden bara kostar pengar. Att genom mätningar och redovisning av resultat kunna styra sitt arbete mot mer effektiva insatser, för såväl personal som organisation, menar responderten är en nödvändighet inom det moderna personalarbetet. Åsikten kan tolkas återspeglas i vad Baron (2011) framhåller i sin studie. Hon menar att organisationer ökar sin möjlighet till att nå sin fulla potential om de

kan påvisa humankapitalets värde och hur det konkret kan översättas i värdeskapande. Sammanfattningsvis stämmer aspekterna presenterade ovan väl överens med studien av Tulson och Dewe (2004) som framhåller vilka faktorer som anses viktiga inom HRA. HRA ger struktur och riktning kring beslutsfattande samt kvantitativ data kopplat till värde och kostnader vilket även är tydligt framkommande som viktiga bidrag i denna studie. Av ovan att döma är orden rationalitet och kostnadseffektivitet ett framträdande bidrag från personalnyckeltalen. Att HR måste anpassa sig till den rationella organisationen och bli pricksäkra i sina insatser menar vi är någonting självklart. Däremot tror vi att det är viktigt att HR inte glömmer bort demokratiska och humana aspekterna för arbetstagaren. Det tordes i vissa fall vara en tunn linje mellan det som betraktas vara rationellt och värdeskapande för organisationen men kontraproduktivt och rent irrationellt för arbetstagaren. Denna avvägning menar vi blir än viktigare för HR att förstå och analysera i takt med att professionen dras mot moderna och kvantitativa metoder.

Flera av respondenterna menar att man mäter för mycket och att allt inte översätts i värdeskapande. Resultaten av mätningarna blir i många fall bara ett konstaterande. Situationen kan sättas i relation till det Baron (2011) beskriver, många organisationer har blivit väldigt duktiga på att mäta men misslyckas i sitt arbete med att identifiera dess värdeskapande. Vidare tordes det även finnas en nyinstitutionell dimension i situationen. Som ovan nämnt har HR-representanterna ingen fullständig makt vad gäller val av implementerade mätetal vilket skulle kunna försvåra arbetet med värdeskapande. Baron (2011) menar att det krävs hög kompetens för att i varje given situation implementera rätt mätmetoder. Resultatet visar på situationer där mimetisk, normativ och tvingande isomorfism påverkar valet av mätetal. Således uppstår situationer där de som besitter mest kunskap om personalen, HR-avdelningen, inte tar det slutgiltiga beslutet. Därav tordes det rationella värdeskapande arbetet i vissa fall negativt påverkas av det institutionaliserade dimensionerna. Paauwe och Boselie (2003) framhåller svårigheterna med att hantera fältens institutionaliserade *best-practice* och översätta detta i en *best-fit* utifrån den rådande organisationskontexten. I vår studie framkommer samtliga dimensioner av isomorfism. Aspekten kan i värsta fall, som framkommit hos vissa respondenter, påverka HR-avdelningens värdeskapande negativt. Det skulle kunna tolkas som ett misslyckande i att översätta ett institutionaliserat *best-practice* till organisationskontextens *best-fit*. Därmed kan Paauwe och Boselie (2003) teoretiska bild tolkas stämma överens med den som framkommer hos respondenterna. Därav understryks vikten av att inte mäta för mätandets skull. Vi menar att HR har en viktig del i detta där de måste ha hög integritet och stå upp för de delar av humankapitalet de själva anser går att mäta.

6.4 Ger strategiska dimensioner och möjligheten till att vara proaktiv

Respondenterna framhåller att de implementerar personalnyckeltal i ett proaktivt syfte för att veta vart HR-organisationen skall rikta sina insatser. Empirin visar dock att många av HR-representanterna främst implementerat mätningar av personalen utifrån vad som kan tolkas som släpande nyckeltal. Sjukfrånvaro, prestation och personalomsättning mäts utifrån en släpande utformning där man mäter dess utfall i efterhand. Det framkommer få nyckeltal som kan tolkas vara indikatorer för de släpande nyckeltalen vilket tordes kunna påverka deras möjlighet till ett proaktivt arbete. I detta avseende kan man skilja nyckeltalen mellan just släpande och ledande. Vid ett proaktivt arbete med nyckeltal menar Kaplan, Norton och David (1996) att insatserna mer riktas mot ledande nyckeltal. Syftet är att leda och styra verksamheten mot framtida mål och därmed försöka förutse utfallet av de släpande nyckeltalen. Således tordes personalnyckeltal vid ett proaktivt arbete innefatta såväl ledande som släpande nyckeltal. För att konkretisera resonemanget visar studiens resultat, exempelvis vid beskrivning av släpande nyckeltal rörande sjukfrånvaro, inga tecken på ledande nyckeltal som är direkt anslutna till det

släpande nyckeltalens utfall. Därav minskar rent teoretiskt möjligheterna till att fullt ut kunna använd nyckeltalen proaktivt. Respondenterna framhåller dock att det är det proaktiva strategiska arbetet som är grunden i arbetet med nyckeltalen. Det finns därav en diskrepans mellan det som resultatet visar och det som Kaplan, Norton och David (1996) framhåller som det teoretiskt riktiga sättet att strategiskt och proaktivt arbeta med nyckeltal.

Möjligheten till att arbeta strategiskt och proaktivt skulle kunna möjliggöras av den kvalitativa historien. Respondenterna använder sig av mätmetoder kring personalen men är samtidigt överens om att det är den kvalitativa historien bakom talen som ger talen ett värde. Respondenterna menar att siffrorna i sig är abstrakta och måste sättas i ett sammanhang och analyseras för att de skall kunna förstås. Således är talet i sig enbart en indikation och det får sitt värde först när det sätts i relation till dess kontext. Förhållningssättet framkommer även i artikeln av Baron (2011). Baron (2011) menar att mätningar måste kompletteras med mer kvalitativa underlag för att helt kunna förklara siffrorna i relation till humankapitalet. Aspekten skulle kunna fungera som en förklaring till varför resultatet inte visar på en bredare implementering av ledande nyckeltal. De ledande nyckeltalen skulle därav kunna vara inbundna i den mer kvalitativa metoden för att förklara nyckeltalen.

Vidare finns det ytterligare tendenser i materialet som skulle kunna ge viss förklaring till varför respondenterna inte framhåller mer ledande nyckeltal. Några av respondenterna förklarar att organisationer i strukturen kan vara lika varandra men i praktiken består organisationer av olika människor som påverkas av olika saker. Därav torde det i vissa fall vara svårt att urskilja vilka mätetal som kan fungera som just ledande nyckeltal. Vidare framhåller Catasús, Högberg och Johrén (2012) att det kan vara svårt att fullt ut översätta mer generiska kompetenser (Catasús, Högberg & Johrén 2012, Sid. 132). Detta är även något som framkommer hos respondenterna där de framhåller att det kan vara svårt att urskilja faktorer som i grunden påverkar icke kvantifierbara aspekter. Därmed kan det tolkas, till skillnad från vad flertalet av respondenterna menar, som om att allt i grunden faktiskt inte går att mäta.

6.5 Kompetens, tid och analysförmåga krävs för att framgångsrikt hantera mätningar

Kompetens relaterat till implementering och analys är något som framkommer som en viktig faktor i resultatet. De flesta av respondenterna menar att det mesta går att mäta men att det är beroende av vilka kompetenser, resurser och verktyg som finns att tillgå inom HR-avdelningen. Aspekterna återfinns även hos Baron (2011) som menar att processen kring att mäta humankapital är väldigt komplex och därav kräver tid, kompetens och analysförmåga. Vidare menar hon att hög kompetens krävs för att kunna översätta siffrorna till värdeskapande. Detta stämmer väl överens med vad en av respondenterna i studien resonerar kring då hen talar om mätningarnas värdeskapande. Hen framhåller explicit en åsikt om att HR idag i många fall inte besitter den kompetens som krävs för att på ett framgångsrikt sätt kunna analysera och skapa värde genom siffrorna. Vidare framkommer i resultatet även tidsaspekten. Flera respondenter pekar på bristen på tid att arbeta med analys för att försöka förstå och översätta siffror. Aspekten torde kunna slå tillbaka på kvalitén i mätningarna då avsaknad av både tid och kompetens framkommer i flera av intervjuerna.

Att kompetensen kring analysen av siffrorna framkommer som bristfällig anser vi inte vara något som är konstigt. Implementeringen av personalnyckeltal och dess utbredning torde kunna betraktas som en relativt ny företeelse inom HR. Därmed vore det rent av konstigt om en utbredd kompetens inom området redan fanns att tillgå.

HR-system är en faktor som i resultatet framhålls vara ett tidseffektivt sätt att mäta. HR-systemet i sig tordes dock inte ensamt vara avgörande för att genom siffror påvisa mer värdeskapande. Som Baron (2011) framhåller är det analysen och översättningen av siffrorna till den aktuella kontexten som är det som uppbringar värdeskapande. Tendensen går även att finna i den teoretiska bilden av HRM. Ett *best-practise*, i detta fallet HR-system som genererar siffror, måste översättas och implementeras efter en *best-fit* utifrån den rådande kontexten (Boglind, Hällsten & Thilander 2019, Sid. 39–40). Således underlättas framtagningen av mätetal genom HR-system men systemet ger inga svar på vilka tal som skall användas eller hur mycket som skall mätas. Därav tordes värdeskapandet återkomma till den analytiska förmågan att översätta siffrorna i ett HR-system utifrån sin givna kontext.

6.6 Kvantitet och kvalitet leder till isärkoppling

En av respondenterna visar tecken på att arbetet med att mäta personalen kan leda till en isärkoppling av HR-organisationens formella och informella struktur. Respondenten beskriver explicit hur HR-organisationen formellt presenterar vissa mätetal men att de i det operationella och praktiska arbetet inte arbetar med flera av talen. Isärkoppling tolkas således ske när HR-organisationen försöker foga sig efter institutionaliserade myter samtidigt som de försöker handla rationellt och värdeskapande (Eriksson & Zetterqvist 2016, Sid. 64–70). Vidare menar vi att många av respondenterna påvisar implicita tecken på att den formella strukturen på mätningarna isärkopplas från den informella. Anledningen härleds till allt för oöverblickbara och holistiska mätresultat som är svåra att översätta i specifika verksamheter och på individnivå. Därmed utförs mätningarna men integreras inte i det värdeskapande arbetet. Vidare tordes detta även kunna förklaras av aspekten som framhålls ovan av brist på tid och kompetens att analysera siffrorna vilket tordes vara än mer påtagligt i större och mer övergripande mätningar.

Samtliga HR-representanters åsikt om vikten av den kvalitativa historien skulle även det kunna tolkas som en typ av isärkoppling. Som ovan nämnt menar respondenterna likt Baron (2011) att talen i sig inte är värda något utan dess kontextuella och kvalitativa historia. Vidare menar respondenterna likt Tulson och Dewe (2004) att HR-arbetet dock måste anpassas till organisationens finansiella språk för att vinna legitimitet. Därmed uppkommer en isärkoppling mellan det kvantitativa och det kvalitativa arbetet som utförs. Här går det även att argumentera för att isärkopplingen relaterar till att den kvalitativa förklaringen kan vara svår att förstå medan de kvantitativa bevisen inte är det. Kvantiteten och presentationen av siffror kan ses som den formella strukturen i arbetet medan den kvalitativa delen kan tolkas som den informella. Detta kan även återkopplas till den normativa bilden av hur det moderna HR-arbetet skall bedrivas. HRM och HR-transformation påvisar dimensioner av ett *best-practice* och ett *best-fit* där den normativa teorin måste anpassas till den lokala kontexten (Boglind, Hällsten & Thilander 2019, Sid. 39–40). Därmed kan man hävda att det moderna HR-arbetet i grunden innehåller en dimension av isärkoppling. Således skulle isärkopplingen i empirin delvis kunna tolkas vara inbyggd i det moderna sättet att bedriva HR-arbete.

6.7 Siffror ger legitimitet till HR-professionen

Respondenterna framhåller att siffror är viktiga i deras arbete för att skapa legitimitet för beslut och HR relaterade satsningar. Likt Brunsson och Holmblad (2005) menar respondenterna att siffror kan hjälpa till i förklaringen av komplicerade fenomen och situationer. Detta stämmer även väl överens med Johansson och Skoog (2007) som också menar att mätning av humankapital kan hjälpa personalavdelningen att underbygga och ge styrka till argumentation.

HR-representanterna framhåller att de med hjälp av modeller för att översätta humankapitalet i siffror lättare kan påvisa vilket värde verksamheten inbringar. Vidare stämmer detta överens med Alvesson och Lundholm (2014) som menar att HR-representanter ibland kan ha svårt att skapa legitimitet för de kostnader de genererar. Respondenterna framhåller att desto mer värdeskapande de kan påvisa desto mer resurser och utrymme ges till HR-arbetet. Detta kan sättas i relation till vad Tulson och Dewe (2004) framhåller i sin studie. De framhåller att en av de viktigaste aspekterna av implementering av personalnyckeltal är att HR-avdelningen visar på ett tydligt resultat. Vidare kan det leda till fortsatta satsningar inom HR-verksamheten samtidigt som ledningen antar ett HR-perspektiv. Således påvisar vårt resultat likt tidigare forskning att HR-representanterna genom mätetal får ett sätt att redovisa sitt värdeskapande och skapa legitimitet för sin verksamhet. Detta kan även tolkas som att det pågår en inomorganisatorisk maktkamp över resurser. I denna maktkamp ser vi tendenser av att det är viktigt att framstå som legitim och att kunna påvisa sitt värdeskapande. Ur denna aspekt framkommer mätetalen i teorin såväl som i vår studie som ett viktigt verktyg för HR-organisationen.

Meyer och Rowan (1977) framhåller att aktörer ibland tvingas agera icke-rationellt för att öka sin överlevnadskraft och betraktas som legitima. Resultatet visar tecken på att vissa av respondenterna tvingas till ett icke-rationellt agerande, då främst i relation till vad som mäts och om siffrorna som genereras används. Som ovan nämnt visar resultatet att vissa respondenter upplever att man mäter väldigt mycket men att allt inte översätts i värdeskapande. Mätandet kan därav i vissa fall tolkas utgå från det som inte är det mest rationella beslutet. Mätandet blir i dessa fall enbart ett sätt att skapa legitimitet och i förlängningen levnadskraft för HR-organisationen. Detta menar vi i sig blir en motsättning till hur den moderna HR-avdelningen skall utvecklas mot att bli mer kostnadseffektiv och rationell. Även i detta fall finns tecken på att det rationella handlandet hos HR-representanterna i vissa fall devalveras till förmån för att framstå som legitim genom att anpassa sig till normativa homogeniserande mönster (Meyer & Rowan 1977).

Tulson och Dewe (2004) visar att HR-organisationer för att kunna ta en större plats måste anpassa sig efter det finansiella språk som förs inom organisationer. Samtliga respondenter i studien tillhör HR-organisationer som befinner sig i ledningsgrupper. Detta framhävs som en bidragande orsak till att de anser det viktigt att kunna presentera siffror relaterat till personalen. HR-representanterna framhåller att det måste underbygga argumentation med kvantitativ data och ekonomiska termer för att kunna genomdriva beslut och skapa utrymme för deras verksamhet. Således återfinns tydliga tecken på att HR-representanterna anpassar sin verksamhet till det ekonomiska språket för att öka sin legitimering i organisationen. Detta menar vi visar tydliga tecken på att HR-arbetet inom företaget förändras i en riktning mot homogenisering mot mer resultatorienterade instanser inom organisationen.

Resultatet visar flera tecken på att det finansiella språket är det som anses vara normativt legitimerat inom organisationen. Samtliga respondenter tillhör som ovan nämnt ledningsgrupper och betonar vikten av att bedriva verksamheten med stöd av siffror och ett kvantitativt resultat. Meyer och Rowan (1977) menar att legitimerande myter ständigt förändras inom och utanför organisationen vilket i detta fall tordes ställa stora krav på en anpassningsbar HR-organisation. Att HR-professionen förändrats över tid ser vi tydligt på professionens utveckling från en administrativ roll till att idag i många fall befinna sig i det högst styrande organet inom organisationen. För att bibehålla sin legitimitet och levnadskraft måste professionen således underordna sig de isomorfasta krav som finns inom dessa fält.

Finansiellt språk och en verksamhet integrerad i kärnverksamheten tordes därav bli en förutsättning för att HR skall bibehålla sin status, legitimitet och levnadskraft.

HR-professionens utveckling där professionens olika epoker kan leva parallellt med varandra samexisterar inte alltid med arbetsmarknadens utveckling och krav. Den teoretiska bilden av det moderna HR-arbetet som även återfinns i vissa delar av resultatet visar att HR-professionen, för att skapa högre legitimitet, måste bli mer resultatdriven och inkorporerad i företagets business (Boglund, Hällsten & Thilander 2019, Sid. 45). Det är en bild som delas av alla respondenter. Utrymmet för mätning av humankapital tar dock olika stor plats i denna ekvation. Det återfinns en diskrepans i inställningen till att de i framtiden tror att mätningarna kommer att ta större plats och fortsatt vara en viktig del i det moderna personalarbetet. Här framkommer negativa uttryck som brott mot professionsetik vilket kan ses som ett tydligt tecken på en profession i förändring. Förändringen mot ett allt mer mätbart HR-arbete kan tolkas ske när den normativa isomorfismen blir underordnad den tvingande- och imiterande isomorfismen. I detta fallet tordes den positiva inställningen till och riktningen mot personalnyckeltal kunna förklaras genom att HR-representanterna blivit en mer integrerad del i verksamheten. Därmed ställs högre krav på att kunna redovisa sitt arbete och HR-representanterna ser här personalnyckeltal som en välkomnat arbetssätt.

7 Slutsats

Studien syfte är att övergripande ur ett HR-perspektiv undersöka fenomenet av att mäta humankapital. Vidare undersöks utifrån det övergripande syftet om/hur HR-representanterna implementerat nyckeltal i relation till personalen samt vilka konsekvenser tendensen av en ökad efterfrågan av mätbar värdeskapande resulterar i för HR-organisationen. Därefter ämnar HR-organisationens förhållande till mätmetoder förstås utifrån institutionaliserade normer. Nedan presenteras studiens slutsatser utifrån dess specifika forskningsfrågor med en efterföljande slutdiskussion samt våra förslag till vidare forskning inom området.

Använder sig HR-representanter av nyckeltal/personalnyckeltal och i så fall hur?

Samtliga HR-representanter har implementerat personalnyckeltal och använder sig av det i sitt HR-arbete. Denna tendensen är tydlig i alla organisationer oberoende av verksamhetsstyrning eller organisationens storlek. Arbetsprocessen utgår från när, var och hur mätetal skall användas och vilka mätetal som anses vara relevanta för den specifika organisationen. De mätetal som används och framhålls explicit av samtliga respondenter är personalomsättning, sjukfrånvaro, målsamtal och antal anställda. Styrningen kring vilka personalnyckeltal som skall användas påverkas av interna och externa krafter där HR-representanterna inte besitter någon absolut makt. Det huvudsakliga syftet med mätetalen är att på ett värdeskapande sätt kunna arbeta strategiskt och proaktivt i personalärenden. Det framkommer dock en diskrepans mellan hur respondenterna arbetar jämfört med hur den teoretiska bilden av hur ett strategiskt och proaktivt arbete med nyckeltal skall utföras. För att kunna översätta siffrorna framhåller HR-representanterna systemstöd, tid och kompetens som viktiga faktorer. Vidare är siffrorna i sig abstrakta och måste översättas och förstås utifrån sin specifika kontext genom en kvalitativ bakgrundshistoria. Därutöver grundar sig personalnyckeltalen i en strategisk verksamhetsstyrning för att kunna skapa ett effektivt och kostnadsmedvetet HR-arbete. I detta arbete anses det viktigt att ha koll på humankapitalet inom organisationen vilket mätetalen möjliggör. Resultatet visar inga tendenser på att HR-representanterna ifrågasätter varför aktiviteten av att mäta humankapitalet skall användas. Den lilla kritik som framkommer är mot styrningen av mätetal men ingen direkt kritik framkommer mot själva mätaktiviteten i sig. Därmed kan aktiviteten tolkas ta en naturlig och självklar plats i HR-arbetet.

Hur beskriver respondenterna konsekvenserna för HR-organisationen av den ökade tilltron till ett mätbart värdeskapande?

Studien visar att mätaktiviteten har bidragit till att HR-organisationen förändrats. Detta framhålls tydligt genom att HR-arbetet utgår från ett mer strategiskt och affärsinriktat HR-arbete. Förskjutningen relaterar starkt till mätaktiviteten då den framhålls som ett redskap för strategi och ekonomiskt värdeskapande. Därmed kan mätaktiviteten i studien ses som en integrerad del i normen av det moderna personalarbetet. Eftersom studien visar att organisatorisk ekonomisk framgång inte anses vara synonymt med högt humankapital har det för HR-avdelningen skapat en ökad efterfrågan av kompetens och analysförmåga. Vidare anses tiden för att utföra reliabla analyser av siffrorna vara bristfällig. Det framkommer även en aspekt av att HR-representanterna, med mest kunskap om humankapitalet, inte har fullständig makt att välja mätetal. Detta resulterar ibland i att mätningar stannar vid en mätaktivitet utan möjlighet till att översättas och ge ett organisatoriskt värde. Således dras slutsatsen av att respondenterna i vissa fall i arbetet med mätaktiviteten besitter bristfälliga förutsättningarna vad gäller tid, makt och kompetens. Därmed tordes detta kunna ha en negativ inverkan på resultatet av att mäta humankapital.

Mätning av humankapitalets kanske största konsekvens för HR-representanterna är att de via mätetalen kan ges större utrymme i organisationen. Utrymmet uppkommer via mätetal då HR-representanterna får ett sätt att redovisa sitt värdeskapande. Vidare ökar även möjligheterna för HR-organisationen att anpassa sig till det ekonomiska språket inom organisationen och därigenom skapa legitimitet för sin verksamhet.

Hur kan ovanstående två forskningsfrågor tolkas i relation till institutionaliserade normer som påverkar dagens HR-funktion?

Resultatet visar tendenser på att mätning av humankapital genom HR-organisationen blivit institutionaliserat och utbrett på arbetsmarknaden. Således implementeras sannolikt arbetssättet av HR-representanterna för att på så sätt öka legitimitet och överlevnadskraft åt deras HR-verksamhet. Val av mätetal visar tydliga tendenser av att styras genom externa och interna isomorfa krafter så som personalekonomiska rapporter, HR-system och ekonomiskt språk. Därav undermineras i vissa fall det rationella tänkandet kring mätningarna till förmån för tvingande, mimetisk och normativ isomorfism. Som en effekt av detta sker en viss isärkoppling mellan det som informellt för HR-representanterna genereras i mätningarna och det som formellt presenteras.

Studien framhåller att respondenterna delvis implementerat mätmetoder för att framstå som legitima inom organisationen. Här framstår det finansiella språket som en tydlig homogeniserad myt som även HR-avdelningen måste anpassa sig till för att få större utrymme och anses som legitim. Därmed kan mätaktiviteten för HR-avdelningen tolkas som ett redskap i den inomorganisatoriska maktkampen.

I takt med att myten av att mäta humankapital blir legitimerad förändras även HR-organisationens normativa isomorfistiska ramar. I resultatet framkommer ingen uttalad kritik mot en utbredd mätbarhet vilket kan tolkas som att HR-professionens normativa ramar redan har legitimerat mätmetoderna.

7.1 Slutdiskussion

Sammanfattningsvis visar studien genom empirin tendenser på att Cusanus tankar kring att det finns ett ickevetenande inte återfinns i aktiviteten av att mäta humankapital. Mätningarna framkommer genom respondenterna som ett redskap som genom rätt metoder kan ge svar på samtliga aspekter kring humankapitalet. Studiens empiri visar en samstämmighet med den tendens som framhålls av Bornemark (2011) i inledningen av studien. Tendensen antyder att ickevetande idag är något dåligt som skall motverkas. Vidare visar empirin att mätning av humankapital och dess bidrag kan ses som en integrerad del i arbetet med att anpassa HR-arbetet till den norm framställt som det moderna personalarbetet. Den breda implementeringen av mätning av humankapital kan tolkas komma från nyinstitutionella kravställningar som riktas internt och externt mot HR-representanterna. Vidare torde detta bidra till den homogeniserade inställningen och implementeringen av mätning av humankapital. Aktiviteten av att mäta humankapital kan därmed tolkas som ett medel för HR-representanterna att öka sin legitimitet och därmed sin status inom organisationen.

7.2 Framtida forskning

Till framtida forskning är det framförallt två aspekter som framkommit genom denna studie som vi anser är särskilt intressanta att vidare studera. Den första aspekten relaterar till legitimitet. Alla sex respondenterna har varit överens om att legitimitet är en bidragande faktor

i varför arbetet med mätning av immateriella resurser anses viktigt. Legitimiteten kopplar respondenterna tydligt an till faktorer i organisationens ledningsfunktion. Att kunna nå legitimitet hos ledningsgruppen torde anses som viktigt och betydande för HR-representanterna. Därav skulle det i framtida forskning vara intressant att göra en komparativ studie där inställning till mätning av humankapital jämförs mellan HR-chefer och övriga ledningsgrupp.

Den andra aspekten som skulle vara intressant för framtida forskning är översättning av kvalitativa aspekter till kvantitativa data och då främst generiska faktorer. I denna studie framkommer det att alla respondenter använder sig av personalnyckeltal i sitt arbete med att mäta immateriella resurser. Något som däremot inte framkommer är hur arbetet med att omvandla kvalitativa aspekter till kvantitativa data går till. Tidigare forskning och vårt resultat visar att denna översättning kan vara problematisk och svår. Med denna bakgrund skulle det därför vara intressant att forska vidare inom ämnet.

7.3 Metoddiskussion

Vi har under forskningsprocessen utsatts för en mängd val angående tillvägagångssätt, urvalsprocesser och analysverktyg där fokus legat på att skapa en uppsats som enligt läsaren når hög validitet och reliabilitet. I denna del återkommer vi till vår metod och för en diskussion om vad som skulle kunna gjorts annorlunda.

Vi gick in i denna studie med relativt liten förförståelse i ämnet vi valt att studera vilket var en bidragande orsak till varför vi blev intresserade att närmare studera aktiviteten. Att vår förförståelse var så liten gjorde att risken att påverka respondenterna under intervjun var begränsad och att vi på ett relativt neutralt sätt har kunnat observera empirin (Bryman 2011, Sid. 361–363). En liten kontextkännedom bidrar till att de förutfattade meningarna om fenomenet minskar. Dock är vi medvetna om att det inte enbart är positivt att ha liten förförståelse. Att inte vara insatt i ämnet som ska studeras kräver mer arbete och tid för att få kännedom om ämnet (Justensen & Mik-Meyer 2010, Sid. 47–48). Aspekten har stundtals varit tydlig då mycket tid fick läggas på att läsa in sig på ämnet.

Studien är gjord utifrån en kvalitativ ansats då vi ansåg att en kvantitativ ansats förmodligen inte skulle kunna ge oss de beskrivande svar vi ville uppnå (Becker 2017, Sid. 340–341). En kvantitativ studie skulle kunnat appliceras men då hade forskningsfrågor och syfte i grunden behövts modifieras. Den semistrukturerade intervjuguiden som användes hjälpte oss att nå fylligare och utförligare beskrivningar men även här spelade vår bristande kontextkännedom in. Hade vi vetat mer om det ämne vi valt att studera hade vi säkerligen kunnat ställa annorlunda följdfrågor och på så vis nå utförligare svar (Justensen & Mik-Meyer 2010, Sid. 47–48).

Eftersom vi i denna studie endast har samlat in empiri från sex respondenter kan inte deras beskrivningar ses som en hel komplett sanning om hur alla organisationer skulle beskriva arbetet med mätning av immateriella resurser. Dock har vi kunnat utröna från respondenternas svar att de skildrat en del likheter. Detta kan tolkas som att vi kommit närmare en förklaring i hur även andra HR-representanter inom andra organisationer skulle kunna framhäva ämnet. Detta är intressant då samtliga respondenter arbetat inom olika organisationer vilket höjer representationen och därmed också validiteten. Även studiens ramverk kan anses ha hög validitet då den innefattar teorier som är väletablerade inom arbetsrelaterad forskning (Bryman 2011, Sid. 394).

Vi har inte kunnat vara säkra på att nå teoretisk mättnad då studiens storlek och tidsaspekt påverkat arbetet och begränsat oss till sex respondenter (Bryman 2011, Sid. 394). Därav kan studiens utförande genom sex respondenter anses vara en nackdel för studiens validitet. Trots detta anser vi att en urvalsgrupp på sex respondenter varit tillräcklig för att generera relevant empiri. Detta menar vi då studien inte avser att göra en komparation mellan målgrupper utan samtliga respondenter verkar inom samma profession därmed är spridningen relativt liten.

För att öka studiens validitet och reliabilitet har mycket tid lagts på att läsa in oss på området och finna relevant tidigare forskning och teorier (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 36). För att öka validiteten användes också två pilotstudier som vi hade mycket användning av i vidare intervjuer. Trots att detta tar tid var det väl investerad tid då vi ansåg att det ökade kvaliteten på intervjuguiden väsentligt (Justensen & Mik-Meyer 2010, Sid. 50) Samtliga intervjuer skedde genom personliga möten vilket vi ansåg var ett bra val då det även ger oss möjligheten att fånga upp andra faktorer såsom sinnesstämning i relation till frågorna. Däremot kunde intervjuerna utförts på någon annan plats än den egna organisationen. En neutral miljö hade varit att föredra då respondenterna kanske uttryckt sig på ett annat sätt på en plats som inte är kopplad till det egna företaget (Ahrne & Svensson 2015, Sid. 42–43).

För att öka den interna validiteten i arbetet har vi båda varit närvarande under samtliga intervjuer och även kodat och tolkat materialet tillsammans. Detta är en tidskrävande process men som vi ansett varit värdefull för studien. Hade vi haft mer tid till förfogande hade även en respondentvalidering varit möjlig för att nå än högre validitet. Vid en respondentvalidering får respondenterna möjligheten att läsa hur vi tolkat den insamlade empirin. Därigenom hade respondenterna kunnat kommentera om hen anser att materialet stämmer överens med de egna uppfattningarna därmed hade reliabiliteten kunnat öka (Bryman 2011, Sid. 351–353). Sammanfattningsvis har vi, trots tidsaspekten, ansett att det varit viktigt att båda författarna varit lika insatta i alla delar av arbetet. Således bidrar det förhoppningsvis till en bättre studie och hjälper oss att nå en så hög validitet och reliabilitet som möjligt.

8 Referensförteckning:

- Ahl, Helene, Bergmo-Prvulovic, Ingela & Kilhammar, Karin (red.) (2017). *HR: Att ta tillvara mänskliga resurser*. Lund: Studentlitteratur
- Ahrne, Göran & Svensson Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB
- Alvehus, Johan (2017). *4 myter om professionella organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson & Lundholm (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul*. Uppl. 1. Lund: Studentlitteratur AB
- Baron, Angela (2011). "Measuring human capital", *Strategic HR Review*, Vol. 10 Issue: 2, pp.30–35, <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/14754391111108338>
- Bechtel, Roman (2007). *Calculating Human Capital: The Market Based Valuation of the Human Resource*. Zeitschrift für Personalforschung; München Vol. 21, Issue. 3, 206–231
- Becker, Howard S. (2017). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber
- Bengtsson, Mattias & Berglund, Tomas (2017). *Arbetslivet*. Uppl 3:1. Lund: Studentlitteratur AB
- Boglund, Anders, Hällsten, Freddy & Thilander, Per (2013). *HR-transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Bornemark, Jonna (2018) *Det omätbaras renässans: En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante
- Brunsson Holmblad, K. (2005). *Ekonomistyrning: Om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB
- Catasús B, Högberg O & Johrén A (2012). *Boken om personalekonomi*. Stockholm: Liber AB
- 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.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Stockholm: Liber
- Johansson, Ulf och Skoog, Matti (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber.
- Justensen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

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

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340–360.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2003) *Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting*. *Human Resource Journal; Oxford*, 13(3), pp. 56–70.

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

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber AB

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur

Wilson, Fiona (2013). *Organisation, arbete och ledning. En kritisk introduktion*. 2., uppl. Stockholm: Liber

Bilaga 1: Intervjuguide

Hur länge har du arbetat inom HR-professionen?

- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Medverkar du inom något HR-nätverk?

Skulle du kunna beskriva din roll i organisationen?

Personalnyckeltal:

Skulle du vilja berätta om/hur ni använder er av nyckeltal/personalnyckeltal inom er organisation?

- Om ja, har du några tankar kring varför ni använder det? Om nej, har du några tankar kring varför ni inte använder det?
- Inom vilka områden? (ex prestation, välmående, utveckling etc.).
- Finns det några nyckeltal du anser vara överflödiga eller är alla av lika stor vikt? Skulle du kunna ge konkreta exempel?
- Beskriv vad data som genereras används till?

Skulle du vilja beskriv hur ni värderar och följer upp ert humankapital inom organisationen?

Hur kan det se ut i praktiken:

- Utifrån en operativ synvinkel? (vardagliga arbetet)
- Utifrån en strategisk synvinkel? (strategiskt långsiktiga arbetet)

Hur ser du på mätning av humankapital?

- Skulle du kunna beskriva vad du anser att man kan/inte kan mäta?
- Vad anser du är syftet/förtjänsten med denna mätning?
- Kan du förklara hur din inställning står sig i relation till den övergripande efterfrågan av mätbara data i din organisation?
- Skulle du kunna beskriva hur du ser på sambandet mellan ekonomisk framgång och högt humankapital?

HR-professionens påverkan:

Skulle du kunna beskriva hur du upplever HR-professionens roll inom organisationen i relation till organisationens värdeskapande?

- Vilken efterfrågan finns det på redovisning kring detta värdeskapande?
- Hur ser du på nyckeltalens/mätningars påverkan på HR-organisationens värdeskapande?
- Vad anser du är utmaningarna för HR-organisationens värdeskapande?

Skulle du kunna beskriva om det finns några aspekter i ditt arbete ni haft/har behov av att förändra för att leva upp till det du just beskrev? Konkreta exempel?

- Om ja, kan du beskriva vad du tror ligger bakom behovet av denna förändring?
- Har frågan diskuterats med kollegor, chefer, nätverk etc.?

Upplever du att mätning av humankapital genom personalnyckeltal är ett användbart verktyg för HR-organisationen? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?

- Skulle du kunna ge förslag på alternativa arbetssätt?

Hur tror du framtiden kommer se ut, ser du att mätning och uppföljning av personal kommer spela en större eller mindre roll inom organisationer?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se

