

Mälardalens högskola  
Ekonomihögskolan  
Kandidatuppsats i ekonomistyrning, 15 hp, EFO 018  
HT 2007

# ”Är du lönsam lille vän?”

En vidareutveckling av ballongmodellen  
till ett planerings- och uppföljningsverktyg  
för personalinvesteringar

Anna-Karin Genschou, 810226  
Linda Pettersson, 841013  
Handledare: Roland Almqvist & Matti Skoog

# Sammanfattning

<b>Datum</b>	2008-02-05	
<b>Nivå</b>	Kandidatuppsats i ekonomistyrning 15hp.	
<b>Författare</b>	Anna-Karin Genschou Färnebogatan 4B 723 42 Västerås agu04001@student.mdh.se	Linda Pettersson Hemdalsvägen 16 B 723 34 Västerås lpn05007@student.mdh.se
<b>Handledare</b>	Matti Skoog och Roland Almqvist	
<b>Titel</b>	”Är du lönsam lille vän?” En vidareutveckling av ballongmodellen till ett planerings- och uppföljningsverktyg för personalinvesteringar.	
<b>Problem</b>	Personalkostnader är idag en stor kostnadspost i de flesta företag och kostnaderna har dessutom ökat på senare år. Detta gör att personalekonomiska utvärderingar blir mer intressanta och relevanta för företagen. Även intresset av att förstå effekterna av personalinvesteringar har ökat. Organisationens mänskliga kapital ses ofta som den mest värdefulla tillgången i företag. Det kan dock vara svårt att få gehör för personalinvesteringar, eftersom de ofta ses som enbart en kostnadsökning. Kalkyler för maskininvesteringar kan ofta påvisa en ökad lönsamhet. Kalkyler för personalinvesteringar borde utformas på samma sätt för att få fram vilka positiva effekter en sådan investering ger.	
<b>Syfte</b>	Syftet är att utveckla ett planerings- och uppföljningsverktyg för redan valda personalinvesteringsprojekt.	
<b>Metod</b>	Studien genomfördes som en fallstudie, där Riksbyggen utgjorde undersökningsenheten. En central aspekt i studiens metodik var modellkonstruktion. Den modelltyp som användes var en schematisk modell, vilken består av figurer som byggs upp av boxar, pilar och bokstäver. Modellen konstruerades med hjälp av litteratur på området samt information om Riksbyggens personalinvesteringsprojekt hämtade från interna dokument och sju intervjuer.	
<b>Resultat</b>	Den framarbetade modellen kan fungera som ett verktyg för att strukturera uppföljningar av personalinvesteringsprojektet. Den kan dock även användas för att i förväg försöka uppskatta intäkterna för ett projekt, vilket kan ligga till grund för en bedömning av projektets lönsamhet. Avsikten med modellen är att minska ”oordningen” gällande investeringar i personal och visa att det faktiskt går att på ett relativt enkelt sätt kalkylera på dessa. Det behövs dock en kombination av finansiella och icke-finansiella mått för att på ett bra sätt fånga det unika värde som mänskligt kapital kan bidra med.	

## Abstract

<b>Date</b>	2008-02-05	
<b>Level</b>	Bachelor Thesis in Business Administration, 15 ECTS credits	
<b>Authors</b>	Anna-Karin Genschou Färnebogatan 4B 723 42 Västerås agu04001@student.mdh.se	Linda Pettersson Hemdalsvägen 16 B 723 34 Västerås lpn05007@student.mdh.se
<b>Tutor</b>	Matti Skoog och Roland Almqvist	
<b>Title</b>	“Are you profitable my friend?” A further development of the ballon model to a planning- and follow-up tool for personnel investments.	
<b>Problem</b>	Personnel costs constitute a large cost item in most companies today and these costs have furthermore increased in recent years. Evaluations of human resource costing and accounting have therefore become more interesting for companies. There is also a growing interest in understanding the effects of human capital investments. An organization’s human capital is often considered as its most valuable asset. Yet it can be difficult to arouse enthusiasm for human capital investments, since they continue to be regarded merely as an increase in costs. Calculations of investments in equipment can often prove a rise in profits. In the same way, calculations of investments in human capital should be designed in order to be able to point out the positive effects that can arise from such investment projects.	
<b>Purpose</b>	The purpose of the study is to develop a planning and follow-up tool for chosen human capital investment projects.	
<b>Method</b>	The study was carried out as a case study at Riksbyggen. Model construction was an integral part of the methodology. The type of model used was a schematic model, which consists of figures with boxes, arrows and text. The model was built with the aid of literature and information regarding investment projects in human capital in Riksbyggen from internal documents and seven interviews.	
<b>Result</b>	The model that was constructed can function as a tool for structuring follow-ups of human capital investment projects. It can also be used to estimate revenues of an investment project before it is launched. This estimation can furthermore be used as an assessment of the profitability of the planned investment project. The aim of the model is to reduce the current “disorder” regarding human capital investments and to show that it is fully possible – and quite easy – to make calculations regarding such investment projects. However, it is important to use a combination of quantitative and qualitative measures in order to capture the unique contribution of human capital.	

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund .....	1
1.1 Problemdiskussion .....	2
1.2 Problemformulering .....	3
1.3 Syfte .....	3
1.4 Avgränsningar .....	4
1.5 Disposition .....	4
2. Referensram .....	6
2.1 Modern verksamhetsstyrning .....	6
2.2 Personalekonomins framväxt .....	7
2.3 Intellektuellt kapital och humankapital .....	8
2.3.1 Investeringar i humankapital .....	10
2.3.2 Effekter av investeringar i humankapital .....	11
2.3.3 Mätningar av humankapital .....	12
2.4 Ballongmodellen för personalinvesteringar .....	13
3. Metod .....	19
3.1 Val av studieobjekt .....	19
3.2 Val av metod .....	19
3.3 Litteratursökning .....	21
3.4 Genomförande .....	21
3.5 Metod- och källkritik .....	22
4. Bakgrundsfakta om Riksbyggen .....	23
4.1 Kompetensutveckling i Riksbyggen .....	23
5. Modellkonstruktion .....	26
5.1 Ballongmodellen applicerad på Kompass .....	26
5.1.1 Reflektioner kring modellen applicerad på Kompass .....	40
5.2 Ballongmodellen applicerad på "Framtidens ledare" .....	43
5.2.1 Reflektioner kring modellen applicerad på "Framtidens ledare" .....	51
6. Slutdiskussion .....	52
6.1 Vilka lärdomar har dragits av modellens applicering? .....	52
6.2 Varför behövs modellen? .....	53
6.3 Är modellen användbar? .....	56
6.4 Förslag till framtida forskning .....	56
Referenser .....	57
Bilaga 1 .....	60
Intervjufrågor .....	60

## Figurförteckning

Figur 1: Ballongmodellen gällande en friskvårdsåtgärd.....	12
Figur 2: Riksbyggens organisationsschema.....	21
Figur 3: Ballongdiagram för grundeffekten ”Bättre rutiner och metoder för kompetensutveckling” i projektet Kompass.....	27
Figur 4: Ballongdiagram för grundeffekten ”Attraktivare arbetsgivare” i projektet Kompass.....	29
Figur 5: Ballongdiagram för grundeffekten ”Bättre rykte som kompetensföretag” i projektet Kompass.....	30
Figur 6: Tidslinje med modellens sju steg.....	38
Figur 7: Ballongdiagram för grundeffekterna ”Utveckla ledaregenskaper hos befintliga medarbetare” samt ”Gemensam värdegrund” i projektet ”Framtidens ledare”.....	43
Figur 8: Ballongdiagram för grundeffekterna ”Knyta kontakter med andra blivande ledare” och ”Möjlighet till karriärutveckling inom företaget” i projektet ”Framtidens ledare”.....	45

## Förkortningar

EVA	Economic Value Added
HR	Human Resources
HRA	Human Resource Accounting
RB	Riksbyggen

# 1. Bakgrund

Ekonomi handlar om att hushålla med begränsade resurser. En resurs är en tillgång som har ett nutida eller framtida värde för företaget och värdet avgörs av vilken nytta företaget har av att använda resurserna. På grund av att tillgången av de flesta resurser är begränsad, är det en viktig fråga hur företag väljer att använda dem. En central resurs i företag är personalen, den har en avgörande betydelse för verksamhetens resultat. Traditionellt sett har ekonomin inriktats på döda ting, det vill säga kostnader för maskiner, fastigheter och material. Detta härrör från industrialismen, då sådana investeringar var kostsamma för företagen. Idag är det annorlunda - personalen står nu för de största kostnaderna inom många företag och organisationer. Personalekonomi handlar om att hushålla med mänskliga resurser på ett sätt som gör att företaget når sina mål. Syftet med personalekonomi är att personalstrategiska beslut ska underlättas, så att företaget kan hushålla med den dyra resursen människor på bästa möjliga sätt (Löfgren, 1996). Personalen ses ofta som företagets viktigaste tillgång, men för det mesta visar sig inte detta i redovisningen (Björklund & Holmqvist, 1999).

En relevant fråga i sammanhanget är huruvida det är etiskt riktigt att värdera människor i monetära termer. Enligt Löfgren (1996) är det viktigt att inte blanda ihop det ekonomiska värdet för organisationen med människovärdet. I det senare avseendet är alla människor lika mycket värda. Tanken med personalekonomiska beräkningar är att de kan fungera som ett underlag i företags personaldiskussioner. Det handlar också om ett synsätt på personalen som en dyrbar tillgång som företaget måste vara rädd om.

Organisationer kompletterar idag i allt större utsträckning de finansiella måtten med mer kvalitativa mått, såsom personalekonomi. Fokus flyttas från att enbart ligga på det finansiella perspektivet till att även uppmärksamma personal, kunder, anställda, processer och utveckling. Verksamhetsstyrningen breddas därmed och blir mer långsiktig. Kombinationen av de finansiella måttens kortsiktighet och de kvalitativa måttens långsiktighet anses viktig för att synliggöra organisationernas värdeskapande (Johanson & Skoog, 2007). Enligt Fitz-ens (2001) har företagsledningarna runt om i världen alltmer börjat acceptera att det är människor – inte pengar, byggnader eller maskiner – som är den kritiska framgångsfaktorn för företag. Vi lever idag i ett kunskapsamhälle – det är människor som utgör vägen till lönsamhet. Alla andra typer av tillgångar i ett företag kan anses passiva, eftersom de på ett eller annat sätt

kräver att människor är inblandade för att generera värde. Nyckeln till att bibehålla lönsamheten i ett företag är personalens produktivitet - det mänskliga kapitalet.

## 1.1 Problemdiskussion

Personalkostnader är en stor kostnadspost i många företag idag och kostnaderna har dessutom ökat på senare år. Detta gör att personalekonomiska utvärderingar blir mer intressanta och relevanta för företagen (Johanson & Skoog, 2001). Enligt Johanson och Skoog (2007) har också intresset av att förstå effekterna av personalinvesteringar (såsom kompetensutveckling, hälsosatsningar och dylikt) ökat på senare år. Hansson betonar (2001a) att investeringar i mänskligt kapital i vissa avseenden skiljer sig från investeringar i andra tillgångar, eftersom individen har en möjlighet att lämna företaget, försöka få en löneförhöjning, eller på andra sätt påverka resultatet av investeringsbeslutet. Organisationens mänskliga kapital är den mest värdefulla, men samtidigt mest flyktiga, tillgången eftersom den är så rörlig (Baron, 2003). Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) menar att en effektiv verksamhetsstyrning kräver att det finns en god grund att stå på när beslut om personalinvesteringar ska fattas. Initiativtagarna måste kunna argumentera för varför en viss åtgärd är bättre än en annan. Det kan vara svårt att få gehör för personalinvesteringar, eftersom de ofta ses som enbart en kostnadsökning. Kalkyler för maskininvesteringar kan ofta påvisa en ökad lönsamhet. Kalkyler för personalinvesteringar borde, enligt Catasús et al. (2001), utformas på samma sätt för att få fram vilka positiva och även negativa effekter en sådan investering ger. Dessa effekter ska sedan vägas mot varandra och kunna jämföras med andra investeringsalternativ.

En modell som har utvecklats just med detta syfte är den så kallade ballongmodellen (Catasús et al., 2001; Enstam, Johanson & Nilsson, 1995; Johanson & Johrén, 2007). Modellen går i korthet ut på att analysera för- och nackdelar med olika investeringsalternativ, sätta prislappar på dessa och göra kalkyler. Enligt Enstam et al. (1995) har ballongmodellen fått bra respons från cheferna på de företag som har testat modellen. En fördel med modellen anses vara att den tar hänsyn till både ekonomi och personal, vilket leder till en bättre helhetsbild av ett visst projekt. En annan fördel är att modellen stimulerar till diskussioner av konsekvenser och samband i ett visst projekt, istället för att enbart fokusera på slutresultatet. En svårighet som uppstod i tillämpningarna av ballongmodellen var dock att alla konsekvenser inte kunde uttryckas i pengar, vilket enligt Enstam et al. alltid är målet med ballongmodellen. Det visade

sig också att det trots modellens enkelhet fortfarande är relativt ovanligt att kalkyler används som underlag inför beslut om kompetensutvecklingsåtgärder.

En central aspekt i ballongmodellen är att fungera som underlag för att välja mellan olika investeringsalternativ. I praktiken kan det dock vara så att många investeringsprojekt redan på förhand är utvalda att genomföras, av olika orsaker. Det som efterfrågas då är inte en grund för att jämföra olika projekt, utan snarare underlag för att kunna planera och framför allt följa upp projekten (Pettersson, intervju, 071031).

## **1.2 Problemformulering**

Hur kan ballongmodellen vidareutvecklas till att bli ett planerings- och uppföljningsverktyg för redan valda personalinvesteringsprojekt?

För att levandegöra den vidareutvecklade modellen och öka dess trovärdighet kommer Riksbyggen att användas som fallstudieobjekt. Riksbyggen är ett företag som satsar mycket på personalinvesteringar, särskilt i kompetensutveckling, och 2006 utsågs de till ”Årets kompetensföretag” tack vare sina kompetenssatsningar. Riksbyggen har länge velat göra intäktsberäkningar på sina personalåtgärder, men inte lyckats hitta någon bra metod för detta. De beräkningar som görs i dagsläget handlar således mest om kostnadsredovisning. Det finns dock fortfarande ett stort intresse, framför allt på HR-avdelningen, av att finna metoder för att göra mer fulltäckande analyser. (Pettersson, intervju, 071031).

Modellen kommer att appliceras på två olika investeringsprojekt som genomförts i Riksbyggen. Applikationen sker med intern information – så väl kvantitativ som kvalitativ – gällande dessa projekt. Utifrån detta sätt dras lärdomar kring modellen och dess framtida tillämpningar.

## **1.3 Syfte**

Syftet är att utveckla ett planerings- och uppföljningsverktyg för redan valda personalinvesteringsprojekt.



## **1.4 Avgränsningar**

Studien avgränsas till att enbart tillämpas på investeringar i kompetensutveckling. Det är dock troligt att modellen kommer att kunna användas även på andra personalrelaterade investeringar (såsom hälsoprojekt). Då vi fokuserar studien till ett företag, blir generaliserbarheten begränsad till företag i liknande branscher och med liknande förutsättningar som Riksbyggen.

## **1.5 Disposition**

Nedan anges hur uppsatsen är strukturerad fortsättningsvis.

### *Kapitel 2 – Referensram*

I detta kapitel redogörs för tidigare forskning som dels utgör en bakgrund till ämnesområdet och dels fungerar som stöd för den modell som sedermera utvecklas i uppsatsen. Kapitlet inleds med teorier kring verksamhetsstyrning och framväxten av personalekonomi. Därefter fokuseras på investeringar i mänskligt kapital. Slutligen redogörs för den så kallade ballongmodellen, vilken utgör den primära grunden för vår modell. Avsikten med att placera referensramen före metodavsnittet är att underlätta läsarens förståelse för studiens metodik, särskilt gällande användandet av ballongmodellen.

### *Kapitel 3 – Metod*

Kapitlet beskriver och motiverar den metod som använts i studien. Så väl källinsamling som modellkonstruktion tas upp till diskussion. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av metod- och källval.

### *Kapitel 4 – Bakgrundsfakta om Riksbyggen*

Här presenteras fallföretaget Riksbyggen, främst avseende deras satsningar på kompetensutveckling. Avsnittet kan till viss del sägas utgöra empirin i en traditionell uppsats, men avsikten här är mer att ge en bakgrundsbild av företaget inför den kommande modellkonstruktionen.

### *Kapitel 5 – Modellkonstruktion*

Här presenteras modellutvecklingen steg för steg. Informationen, såväl kvantitativ som kvalitativ, gällande Riksbyggens kompetensutvecklingsprojekt kommer från interna

dokument samt intervjuer. Modellen appliceras på två olika kompetensutvecklingsprojekt. Efter respektive applicering följer reflektioner gällande modellen som framkommit under arbetes gång. Kapitlet kan således sägas vara en blandning av traditionell empiri (informationen om Riksbyggens kompetensutvecklingsprojekt) och analys (motiveringar till de olika stegen utifrån teori samt egna reflektioner).

### *Kapitel 6 – Slutdiskussion*

I detta kapitel diskuteras den framarbetade modellen dels stegvis, dels på ett mer övergripande plan. Anknytningar till och reflektioner av den tidigare presenterade teorin görs här. Viktiga lärdomar kring modellen och dess tillämpning diskuteras också, liksom modellens framtida användbarhet. Slutligen ges förslag på framtida forskning.

## 2. Referensram

### 2.1 Modern verksamhetsstyrning

Enligt Lindvall kan en definition av traditionell ekonomistyrning sägas vara (2001, s.46): ”Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar”. I definitionen kan utläsas att styrning av ett företags verksamhet handlar om att påverka mänskliga beteenden med hjälp av ekonomisk information, vilket är ett synsätt som länge har kännetecknat såväl teori som praktik. I den moderna ekonomistyrningen ses detta som en begränsning som måste rättas till. Tanken är snarare att mottagaren med tillgång till informationen ska agera på ett för företaget önskvärt sätt. Det är således det mänskliga agerandet som står i centrum. Johanson och Skoog definierar modern verksamhetsstyrning som (2007, s.29): ”såväl formella som informella aspekter kring processer som betonar förståelse, kommunikation och handlande i linje med organisationens långsiktiga värdeskapande”. De menar att verksamhetsstyrning är ett komplext begrepp med diffusa gränser. Det handlar om aktiviteter som startas på olika nivåer i organisationen med syftet att uppnå strategiska och operativa mål. En viktig del av begreppet är blandningen av finansiella och icke-finansiella mått och mål.

En skiljelinje mellan den moderna och den traditionella verksamhetsstyrningen är enligt Johanson och Skoog (2007) synen på företagets möjligheter att identifiera olika fenomen som är kopplade till verksamheten. I den traditionella verksamhetsstyrningen fanns synsättet att olika fenomen kunde identifieras genom mätning och utifrån detta avbildas på ett objektivt sätt. I den moderna verksamhetsstyrningen betonas subjektiviteten och det anses att hänsyn måste tas till att människors uppfattningar om verkligheten bygger på konstruktioner. I den moderna tappningen av verksamhetsstyrning erkänns betydelsen av dessa subjektiva uppfattningar för verksamheten och dess styrning. Den moderna ekonomistyrningen har enligt Lindvall (2001) också påverkats av den ökade betydelsen av kunskapsarbetet. I allt fler företag blir kunskap den viktigaste resursen för konkurrenskraften. Tidigare gällde behovet av kunskap vanligen ett fåtal chefer, vars uppgift var att instruera övriga medarbetare hur de skulle utföra sitt arbete. Idag finns kunskapen hos flera individer och många styrfrågor ändrar därför karaktär. Om fysiska resurser tidigare varit fokus för uppmärksamheten, är det idag kunskap som står i centrum.

Tillgång till, och användande av, information brukar inom den traditionella ekonomistyrningen ses som medel för att förbättra effektivitet, produktivitet och målöverensstämmelse. Inom företagsekonomi har det traditionellt ansetts att det går att leda verksamheter med hjälp av ekonomisk information. Tekniker för företagsstyrning syftar också vanligen till att utveckla information som på ett bra sätt speglar företagets verksamhet. Lindvall påpekar dock (2001) att det visserligen är viktigt att utveckla mer information, men desto viktigare är det att skapa möjligheter för att synliggöra den väsentliga informationen. Det kan mycket väl vara så att en mindre mängd information skapar mer kunskap, eftersom det ger mer tid till eftertanke kring informationen. Ett huvudsyfte med information kan sägas vara att uppmärksamma aktörer i företaget om viktiga situationer och förhållanden. Det är då viktigt att förstå att all information skapas på något sätt. Det finns, med Lindvalls ord, ingen ”ren” eller objektiv information, vilket den traditionella ekonomistyrningen vanligen utgått ifrån (Lindvall, 2001).

En ambition inom den moderna verksamhetsstyrningen är att utveckla en mer horisontell ekonomistyrning, till skillnad från den traditionellt vertikala. En bärande tanke är att företagets verksamhet bedrivs i processer och flöden. Istället för att skildra företagets verksamhet internt ”uppifrån och ned”, ska den beskrivas utifrån kund och inåt i företaget. Detta medför att större uppmärksamhet riktas mot frågeställningar kring hur arbetet utförs i företaget. Det handlar inte bara om vad resurserna har använts till och var (kostnadsslag och kostnadsställe) utan även om hur de har använts. En central fråga är huruvida en genomförd aktivitet skapar värde för kunden. Övergången från ett kostnadsorienterat till ett värdeorienterat styrtänkande är enligt Lindvall en viktig utvecklingstendens som tyvärr inte alltid fått genomslag i praktiken (Lindvall, 2001).

## **2.2 Personalekonomins framväxt**

Personalekonomi består av två delar: en redovisningsdel och en kalkyldel. Redovisningsdelen innefattar kostnader i resultaträkningen och/eller redovisning av personalinvesteringar i balansräkningen. Kalkyldelen handlar om att göra kostnads/intäktskalkyler på åtgärder såsom rekrytering, kompetensutveckling eller rehabilitering (Johanson & Skoog, 2001).

Utvecklingen inom det personalekonomiska fältet tog fart i början av 1960-talet. Personalekonomi har vuxit fram ur fyra olika vetenskapliga områden; nationalekonomi,

sociologin, företagsekonomi och arbetspsykologin. (Johanson & Skoog, 2007) Tanken att det var dags att värdera personalresurserna i balansräkningen och insikten att personalen skapar intäkterna blev allt större. På 1960-talet utvecklades grundläggande begrepp inom Human Resource Accounting, (HRA) redovisning av mänskliga resurser. Det gjordes flera försök att föra in personalfrågor i ekonomin, genom olika modeller och kalkyler. Detta ansågs inte tillräckligt, utan det fanns ett behov av att synliggöra personalfrågor mer än i bara kalkyler. Under 1970-talet utvecklades olika former av social redovisning där syftet var att redovisningen även skulle visa företags välfärdsbidrag. Under 1980-talet och framåt har antalet serviceföretag där personalen är den knappa resursen ökat. Intresset för HRA, och dess grundläggande idé om att se personalen som en tillgång och inte enbart en kostnad, har blivit allt större. Det finns även gott om kritik mot HRA. Den kritik som framfördes under 1990-talet var främst att utvecklingen av HRA har stannat upp, och kan därför inte längre tillämpas. Modellerna inom HRA ansågs vara för komplicerade och därför oanvändbara (Gröjer & Johanson 1996).

### **2.3 Intellectuellt kapital och humankapital**

Intellectuellt kapital är ett brett begrepp som innefattar en mängd olika immateriella resurser. En grundläggande tanke i begreppet är åtskiljandet mellan traditionella tillgångar såsom byggnader och mark – vilka är materiella – och intellectuella (immateriella) tillgångar (Martin, 2000). Humankapital är en huvudsaklig komponent i begreppet intellectuellt kapital (Bontis & Fitz-ens, 2002). Humankapital står för den mänskliga faktorn i organisationen: ”the combined intelligence, skills and expertise that gives the organisation its distinctive character” (Bontis, Dragonetti, Jacobsen & Roos, 1999, s.393). Martin (2000) menar att ett centralt problem gällande kompetensstyrning i företag är svårigheten att hitta lämpliga mått för att mäta kompetens. Går det ens att mäta intellectuellt kapital? Enligt Martin kan de existerande mätmetoderna ifrågasättas gällande graden av tillförlitlighet. Trots detta är någon form av mätning centralt för företagen idag, eftersom immateriella resurser spelar en allt viktigare roll för verksamheten. Enligt Schiemann (2005) är 85 % av företagets värde idag knutet till immateriella tillgångar och liknande siffror nämns av andra forskare (se till exempel Baron, 2003). Av dessa tillgångar står de anställda för den största delen. Givet den strategiska påverkanskraften som de anställda har borde företagsledarna maximera sina investeringar i humankapital. Martin (2000) menar att organisationer som ignorerar sina immateriella tillgångar riskerar att förlora det viktiga och värdefulla kompetenskapitalet. Synsättet delas av

Baron (2003) som dock menar att det gamla uttrycket "what gets measured matters" kanske är nyckeln till att förstå varför så lite uppmärksamhet riktas mot det mänskliga kapitalet som tillgång. Eftersom det är så svårt att mäta, ignoreras det istället. Bontis, Dragonetti, Jacobsen och Roos (1999) hävdar att den ökade betydelsen av kunskap inte bara innebär ytterligare en variabel i produktionsprocessen av varor och tjänster – det förändrar snarare spelreglerna helt och hållet. Förmågan att hantera kompetens är en kritisk färdighet i dagens företagsmiljö. Bontis et al. menar vidare att forskning på senare tid har föreslagit att kompetens som resurs leder till en ständigt ökande avkastning, till skillnad från traditionella resurser som avkastar allt mindre ju mer de har använts. Oturligt nog är kompetens osynligt och immateriellt och kan därför inte fångas på något bra sätt av de traditionella måtten inom redovisning och liknande. Detta medför att företagsledningar löper risk att glömma bort kompetens och andra immateriella resurser eller att underskatta deras värde. På så vis riskerar beslut fattas som är skadliga på lång sikt eftersom de förstör företagets "fond" av immateriella tillgångar.

Enligt Hansson (2001b) har antalet företag som är beroende av immateriella resurser ökat. Detta har lett till att chefer inte längre kan "lita blint" på informationen från redovisningssystemet för att styra sina organisationer. Fokus har flyttats från kostnadsberäkningar till uppskattningar och bedömningar från både kunder och anställda gällande företagets individuella, organisatoriska och relationsrelaterade kompetens. Detta synsätt delas av Johanson, Mårtensson och Skoog (2001). I en studie av 11 svenska organisationer fann de att den traditionella redovisningssynen på tillgångar verkar ha blivit av allt mindre intresse för företagen. Desto viktigare är bedömningar av de aktiviteter som skapar framtida värde för företaget. Johanson et al. menar vidare att mätningar av de immateriella resurserna är ett sätt att försäkra sig om en ständig läroprocess gällande företagets värdeskapande. Det är dock även viktigt att ha rutiner i företaget som ser till att resultatet av dessa mätningar avspeglas i faktiska handlingar. Hansson menar (2001b) att en intressant fråga i sammanhanget är hur tillförlitliga kompetensbedömningar som görs av kunder och anställda kan sägas vara. Om bedömningarna används som en grund för att styra organisationer blir det viktigt att bedömningarna är trovärdiga och någorlunda överensstämmande med "verkligheten". Hansson (2001b) fann i en undersökning om självskattning av kompetens att de anställda hade lätt att bedöma sin kompetens på en given skala. Hansson upplevde dessutom att deras bedömningar var väl utförda och tillräckligt rättvisande för att kunna fungera som ett verktyg i ledningens beslutsprocesser.

### **2.3.1 Investeringar i humankapital**

Investeringar i humankapital innefattar en inledande kostnad (såsom kursavgift, minskad produktivitet under utbildningen) som individen eller företaget hoppas få tillbaka i framtiden genom till exempel ökad produktivitet efter utbildningen. Precis som vid investeringar i fysiskt kapital, kommer investeringar i mänskligt kapital bara att genomföras om den förväntade avkastningen på investeringen är högre än marknadsräntan (Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi, 1999).

I den engelskspråkiga forskningen inom kompetensutveckling skiljer man ofta mellan begreppen ”training” och ”education”. Med ”training” avses kurser som är avsedda att hjälpa individer att utveckla färdigheter som de behöver i sina arbeten. Ordet ”education” avser mer formell utbildning där någon form av examen ges (Blundell et al., 1999). I vår studie använder vi begreppet utbildning med betydelsen av ordet ”training”. Det kan vidare innefatta både generell utbildning och specifik utbildning. Generell utbildning är enligt Lengermann (1996) sådan kunskap som kan användas även vid andra företag än den som erbjuder utbildningen (till exempel ordbehandling). Specifik utbildning är bara användbar hos en särskild arbetsgivare (till exempel redovisningsprinciper som är specifika för en viss avdelning).

Bassi och McMurrer (2005) menar att humankapital har blivit en av de få hållbara källorna till konkurrensfördelar idag, medan fysiskt kapital och utrustning har blivit mer eller mindre en kostnad för att göra affärer. I enlighet med rådande redovisningsprinciper betraktas dock alla personalrelaterade omkostnader som kostnader, vilket innebär en minskning av intäkterna. Finansiella rapporter som inte innehåller en korrekt redovisning av det mänskliga kapitalet är missvisande för företagsledningar, som ofta är vana vid att fatta beslut utifrån den information som finns i sådana rapporter. Problemet är just att det mänskliga kapitalet inte ses som resurser i den traditionella redovisningen (vilket ju fysiskt kapital gör). Resultatet blir att beslutsfattarna får en missvisande bild och kan komma att fatta olämpliga bedömningar (Bassi & McMurrer, 2005; Chen & Lin, 2004).

Enligt Cantrell, Benton, Laudal och Thomas gör företagsledare ofta uttalanden där de betonar värdet av det mänskliga kapitalet i deras företag, såsom (2006, s.43): ”our most important assets wear shoes and walk out the door every evening”. I realiteten behandlas dock de

anställda som kostnader som måste hanteras – särskilt när lönsamheten hotas i dåliga tider. När investeringar i mänskligt kapital väl utförs, används heller inte samma disciplin i investeringsbesluten som när det gäller budgetanslag till maskin-, teknik- eller produktutvecklingsinvesteringar. Det finns inga standards för mätningar av humankapitalinvesteringar, däremot finns det detaljerade redovisningsprinciper när det gäller investeringar i fysiskt kapital, forskning och utveckling (Bassi & McMurrer, 1998). Hur kan det komma sig att ledarna ständigt strävar efter att rekrytera och utbilda ”den bästa” personalen men samtidigt uppvisar sådan avsaknad av disciplin gällande personalinvesteringar? Enligt Cantrell et al. (2006) kan ett skäl vara att ledarna saknar de verktyg de behöver för att få ordning på personalinvesteringarna. Avsaknaden av information gällande personalinvesteringars effektivitet gör det svårt för företagets beslutsfattare att fatta välgrundade beslut om hur mycket pengar som ska läggas på utbildning och vilka sorters utbildningar som ska erbjudas de anställda (Bassi & McMurrer, 1998).

Bassi och McMurrer (2005) hävdar att det sedan länge finns en tendens i företagen att ”underinvestera” i humankapital. De menar att företagsledare behöver ett system för att mäta sitt humankapital, dess utveckling och effekterna på affärsresultaten för att kunna motverka denna tendens. Lengermann (1996) menar att en anledning till detta kan vara att arbetsgivarna betalar största delen av utbildningskostnaderna, men bara får tillbaka en del av fördelarna. Personalomsättning och löneökningar efter genomförd utbildning innebär att företag bara realiserar en del av de totala fördelarna av utbildningen. Detta medför att den optimala utbildningsnivån för företaget blir lägre än den optimala nivån ur samhällets och de anställdas perspektiv.

### **2.3.2 Effekter av investeringar i humankapital**

Arbetsgivare finansierar vanligen helt eller delvis de anställdas utbildning, med hopp om att få avkastning på denna investering i termer av en ökad produktivitet, bättre konkurrenskraft och att företaget blir mer lönsamt i framtiden. Blundell et al. (1999) påpekar dock att det i verkligheten är svårt att mäta denna avkastning. Tidigare forskning har visat utbildning ofta leder till höjda löner hos de anställda (Lengermann, 1996). Dessa löneökningar måste betalas med hjälp av ökad produktivitet, vilket innebär att detta bör sätta en undre gräns för hur mycket produktiviteten måste höjas (Blundell et al., 1999; Lengermann, 1996). I realiteten är dock produktivitetsvinsten troligen högre än detta. När utbildningen till exempel till största delen är



företagsspecifik kan det uppstå produktivitetsvinster från utbildningen som inte resulterar i löneökningar för individen men som däremot avspeglas i konkurrenskraft, produktivitet och lönsamhet. Detta gäller särskilt när rörligheten på arbetsmarknaden är begränsad (Blundell et al., 1999). Dessutom har studier av Baron, Berger och Black (1993) samt Bishop (1991) visat att produktivitetseffekterna av utbildning är flera gånger högre än löneeffekterna (i Lengermann, 1996).

En svårighet när det gäller att uppskatta avkastningen av utbildning för företaget är kausalitetsproblematiken, det vill säga hur orsakssambandet ser ut. Gör företagsutbildning att företaget förbättrar sina prestationer eller gör bättre företagsprestationer att man satsar mer på utbildning? Blundell et al. menar (1999) att svårigheter som denna gör att det råder brist på studier som direkt har mätt effekterna av utbildning på företagsprestationer. Det finns dock ett antal studier som visar att utbildning faktiskt har en stor positiv påverkan på produktiviteten. De få studier som har testat detta tenderar att visa att inte alla produktivitetsvinster som uppkommer som ett resultat av utbildning kompenseras genom en motsvarande ökning av individuell belöning. Detta innebär att investeringar i utbildningar kan ses som lönsamma för företag. Blundell et al. hänvisar till exempel till två studier, med helt skilda data och angreppssätt, som har kunnat visa att produktivitetsökningen är mer än dubbelt så stor som löneökningen som orsakas av utbildningen.

Chen och Lin (2004) menar att flera tidigare studier har visat att investeringar i personalutveckling befrämjar organisationsprestationer och produktivitet. Bassi och McMurrer (1998) har också visat att resultaten av utbildningsinvesteringar avspeglas i de finansiella prestationerna. Bassi och McMurrer har, i en senare studie (2006), funnit att utbildningsinvesteringar under senare år, och i allt ökande utsträckning, har skapat stora överskott i företag. De fann även ett positivt samband mellan utbildningsinvesteringar och omsättning, vinst och börsvärderingar. Författarna menade att det var skillnaden i utbildningssatsningar som förklarade skillnaden i börsutveckling.

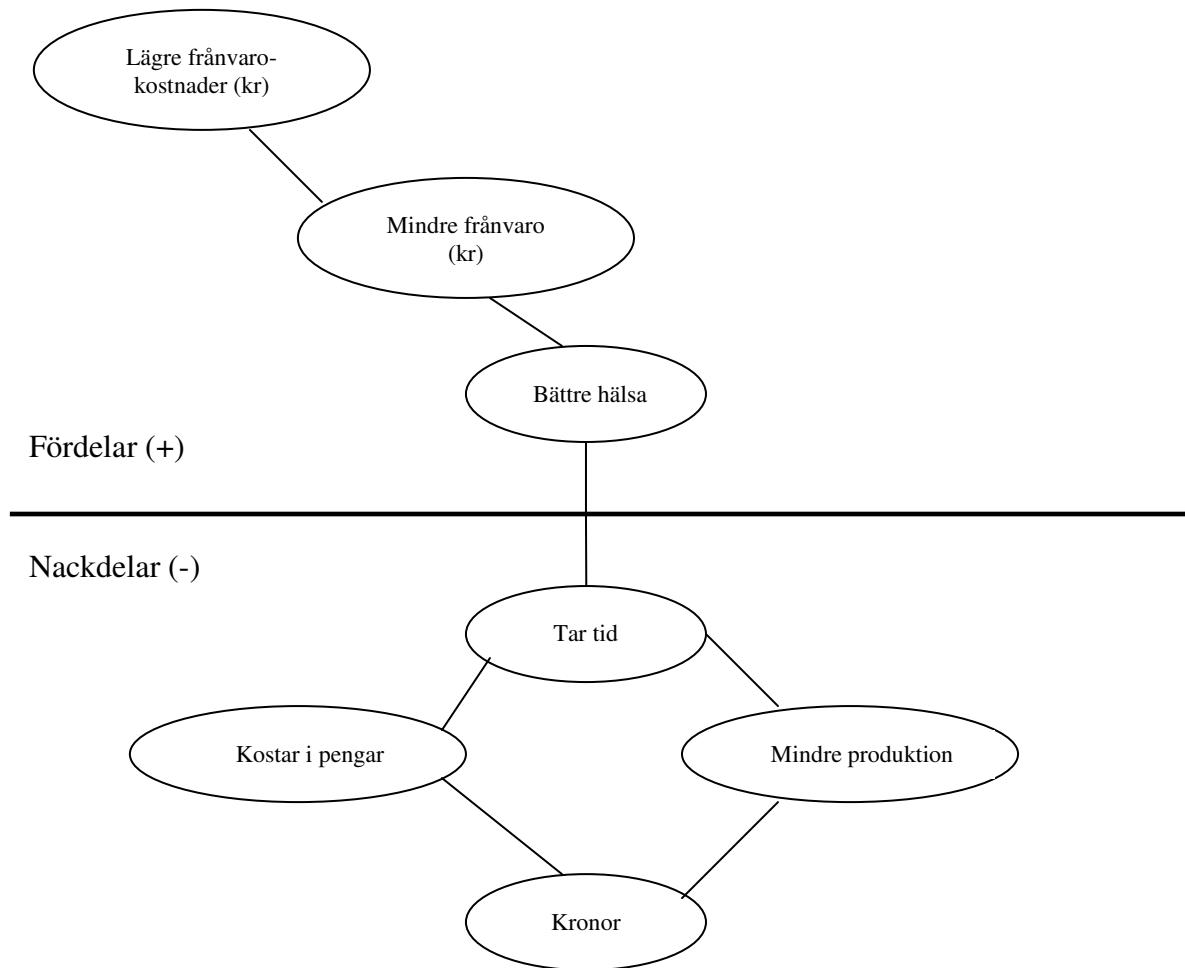
### **2.3.3 Mätningar av humankapital**

Hansson påpekar (2001b) att det finns en livlig debatt gällande relationen mellan personalmätningar och företagets lönsamhet. Bontis, Dragonetti, Jacobsen och Roos menar (1999) att det inte finns något "universalverktyg" för att mäta immateriella tillgångar, det

finns bara verktyg som är mer eller mindre lämpliga för specifika situationer och företag. Det finns dock kritiker som menar att mätningar inom personalområdet överhuvudtaget inte är relevanta och att de inte kan avspegla HR-funktionen på ett bra sätt (se till exempel Pfeffer, 1997). Toulson och Dewe (2004) menar att om mätningstrategier ska utvecklas, måste de vara balanserade och ge ett nytt sätt att tänka kring organisationen. Hur kan företaget på bästa sätt investera i, utveckla och rapportera om värdet av personalen? För att uppnå detta krävs att HR-cheferna blir förtrogna med olika redovisningsprinciper, vana vid att använda en mängd olika analytiska instrument och kapabla att bidra med ett alternativt synsätt. Det handlar, enligt Toulson och Dewe, om att använda sådana tekniker som kan stärka det särskilda perspektivet som HR står för. Även Pfeffer (1997) betonar vikten av HR-funktionens alternativa perspektiv på organisationen och uttrycker en rädsla för att HR-funktionen utan detta löper risk att försvinna.

## **2.4 Ballongmodellen för personalinvesteringar**

Ballongmodellen är en modell som har utvecklats av flera forskare (till exempel Catasús et al., 2001; Enstam et al., 1995; Johanson & Johrén, 2007), med syftet att vara ett stöd i arbetet med att värdera personalinvesteringar och väga olika alternativ mot varandra. Catasús et al. (2001) menar att beslutsfattarna först måste bestämma hur de ser på sambanden som finns mellan åtgärden och effekten. Därefter jämförs fördelarna med en åtgärd med nackdelarna av samma åtgärd. Denna jämförelse ställs sedan mot en annan åtgärds för- och nackdelsjämförelse. Nästa steg är att bestämma hur effektens storlek ska kvantifieras och värderas i ekonomiska termer. Det är också viktigt att synliggöra de kritiska antagandena eller förutsättningarna för åtgärderna. Gällande maskininvesteringar finns ofta färdiga blanketter att fylla i, vilka uppfyller sådana kriterier. Själva existensen av blanketterna och rutinerna för maskininvesteringar grundar sig i en acceptans av påståenden om att en ny maskin höjer produktiviteten (samband), att effekten går att mäta (kvantifierbart), att den går att värdera i kronor samt att antagandena och förutsättningarna för kalkylen accepteras.



Figur 1. Ballongmodellen gällande en friskvårdsåtgärd, källa: Catasús et al. (2001), s.78

Det finns två huvudfrågeställningar som en personalåtgärds kalkyl, som belyser effekterna av en åtgärd, ska svara på. För det första: är denna åtgärd lönsam? Detta kräver antaganden om vilka effekter som uppstår av åtgärden och storleken på dessa effekter. Det måste också finnas en acceptans för det värde som sätts på effekterna. För det andra: under vilka förutsättningar är åtgärden lönsam? Kalkylen ska beräkna antingen vilka effekter, med givna prislappar, som krävs för lönsamhet eller vilka prislappar som krävs, med givna effekter. Ett exempel på en kalkyl för en friskvårdssatsning kan se ut enligt följande (Catasús et al., 2001):

Först görs en bedömning av lönsamheten av friskvårdssatsningen:

Friskvårdssatsningen anses:

- höja produktiviteten med 4000 arbetstimmar per år
- sänka korttidsfrånvaron med 200 dagar på ett år

En arbetad timme är värd 200 kr och en korttidsfrånvarodag kostar 1000 kr. Sammantaget innebär detta att fördelarna av åtgärden kan värderas till  $(4000 \cdot 200) + (200 \cdot 1000) = 1 \text{ Mkr/år}$

En förutsättning för kalkylen är att antagandet om och värderingen av effekterna accepteras. Därefter görs kalkyler som antingen räknar fram vilka effekter som krävs för lönsamhet eller vilka prislappar som krävs:

Friskvårdssatsningen kommer att kosta 500 000 kr per år. Då krävs:

- en höjning av produktiviteten med 2 500 timmar ( $500\,000/200$ ) per år eller
- en sänkning av korttidsfrånvaron med 500 dagar ( $500\,000/1\,000$ ) eller
- en höjning av produktiviteten med 1 250 timmar ( $5\,000/2$ ) per år och 250 korttidsfrånvarodagar ( $500/2$ )

Friskvårdssatsningen kommer att kosta 500 000 kr per år. Effekten beräknas motsvara 4 000 fler arbetade timmar per år. Då krävs en värdering av en arbetstimme till minst 125 kr ( $500\,000/4\,000$ ) för att åtgärden ska betraktas som lönsam.

Catasús et al. (2001) menar att det är viktigt att skilja mellan engångseffekter och effekter som uppstår under flera år. De flesta personalåtgärder bör enligt Catasús et al. utvärderas som investeringar, vilket innebär en bedömning ur ett flerårigt perspektiv. Om en medarbetare till exempel har en sänkt prestationsförmåga med 60 % kan olika beräkningar göras för att bedöma olika handlingsalternativ såsom att avveckla medarbetaren, rekrytera en ny medarbetare, rehabilitera medarbetaren och så vidare. I sådana beräkningar bör ett flerårsperspektiv anammas, till exempel i beräkningen av värdet av att inte agera (det vill säga behålla medarbetaren med en prestationsnivå om 40 %) (Catasús et al., 2001):

Om arbetstiden värderas till 400 000 kr/år och lön och kringkostnader uppgår till 400 000 kr/medarbetare/år görs följande beräkning:

		160'		160'		160'		160'		160'	
+											
		-----									
-	År 1		År 2		År 3		År 4		År 5		
		400'		400'		400'		400'		400'	

Fördelen med handlingsalternativet beräknas till 40% av 400 000 = 160 000 kr/år.

Nackdelen är den direkta kostnaden för medarbetaren, 400 000 kr/år. Den information som kan utläsas i kalkylen är att alternativet att inte vidta någon åtgärd medför merkostnader om 240 000 kr/år.

En bedömning av olika handlingsalternativ (såsom att rehabilitera den anställde kontra att avveckla denne och rekrytera en ny medarbetare) kan illustreras med hjälp av ballongmodellen. All slags kalkylering kräver dock att det finns ett pris på de olika aktiviteterna. Till sist utmynnar då kalkylerna i kronor på för- och nackdelar med olika alternativ (Catasús et al., 2001).

Ballongmodellen har utvecklats vidare av Johanson och Johrén (2007). Författarna betonar att det svåra med personalinvesteringskalkyler är att beräkna intäkten av en viss åtgärd, men menar samtidigt att en bra metod i alla fall gör det enklare. De föreslår en metod i åtta steg där ballongmodellen används grafiskt i några av stegen för att underlätta bedömningen. Enstam et al. föreslog redan 1995 en modell i sju steg, varav många liknar de som Johanson och Johrén nu tar upp. Vi väljer att nedan ta upp Johanson och Johréns (2007) modell, med inslag av de steg som föreslogs av Enstam et al. (1995). Tillsammans ger detta en bra bild av ballongmodellens tankegångar.

### *Steg 1 - Problemformulering*

I det inledande steget gäller det att formulera problemet på ett sådant sätt att det ger en bra utgångspunkt till de kommande stegen. Hur ser kalkylsituationen ut? Problemet bör beskrivas så konkret som möjligt (Enstam et al., 1995). Det är också viktigt att verksamhetens övergripande mål finns med i tankegångarna. Är det till exempel hög lönsamhet som eftersträvas? Eller finns det politiska mål? En annan viktig faktor är att fastställa vilket

tidsperspektiv som gäller, hur lång tid beräkningarna ska gälla. En central fråga kan vara hur lång tid det får ta innan investeringen är återbetald (Johanson & Johrén, 2007).

### *Steg 2 – Kartläggning av handläggningsalternativen*

I det andra steget skall de olika handlingsalternativen beskrivas noggrant och konkret. Finns det olika sätt att lösa problemet? Vilka alternativ bör utredas vidare? (Enstam et al., 1995) Ett vanligt handlingsalternativ är att fortsätta som vanligt eller att avvakta. Det är lämpligt att granska två alternativ åt gången. Ett bra sätt är att jämföra alla handlingsalternativ med alternativet att avvakta (Johanson & Johrén, 2007).

### *Steg 3 – Konsekvensbeskrivning*

Konsekvenserna av de olika handlingsalternativen ska beskrivas i detta steg. Dock skall inga sifferantaganden göras än, utan det är än så länge viktigare att få med alla tänkbara konsekvenser av ett visst handlingsalternativ. Om siffror tas med för tidigt i analysen riskerar det att medföra att beslut fattas på felaktiga grunder. Detta steg består till stor del av kreativitet. En bra metod för att strukturera tankegångarna är att rita upp ballongmodeller över de olika handlingsalternativen med konsekvenskedjor. Liksom i steg 2 är det lämpligt att jämföra varje alternativ med alternativet att avvakta (Johanson & Johrén, 2007).

### *Steg 4 – Prissättning av konsekvenserna*

I det fjärde steget utvecklas konsekvensanalysen vidare genom att göra siffermässiga antaganden. Hur syns konsekvenserna i verksamheten? Om det går att kvantifiera bör det göras i detta steg (Enstam et al., 1995). Det kan handla om att uppskatta tidsåtgång för en viss aktivitet eller hur mycket andra kostnader som uppstår. Det inbegriper också att uppskatta hur stora effekterna av en viss åtgärd kan tänkas bli. Detta kan upplevas relativt svårt, men det handlar om att våga gissa. Alla kalkyler bygger egentligen på gissningar, även kalkyler på ”döda” ting såsom maskiner, eftersom det aldrig går att helt förutsäga vad som kommer att hända i framtiden (Johanson & Johrén, 2007).

### *Steg 5 – Kalkyl*

Alla sifferantaganden summeras och värdet av alla positiva konsekvenser jämförs med värdet av alla negativa konsekvenser. Jämförelsen görs både för konsekvenser av engångskaraktär och för sådana som uppstår varje år. Eftersom sifferantagandena ofta kan vara osäkra kan det vara lämpligt att titta på kritiska värden enligt nästa steg (Johanson & Johrén, 2007).

### *Steg 6 – Känslighetsanalys*

Hur välutformad en kalkyl för en personalsatsning än är, går det inte att komma ifrån det faktum att ingen kan garantera ett visst utfall. Enligt ovan går det att göra gissningar, men risken med dessa är att de inte alltid tas på fullt allvar. Detta gäller särskilt om gissningarna har gjorts av dem som försöker få igenom en personalsatsning. Det finns en stor risk att kalkylerna bara uppfattas som ”glädjekalkyler”. Osäkerheten i kalkylerna kan hanteras på tre olika sätt. En metod är att sätta in alternativa värden där osäkerheten är störst. Ett annat sätt är att göra en optimistkalkyl (visar utfallet i bästa fall) och en pessimistkalkyl (visar utfallet i sämsta fall). Sådana kalkyler kan hjälpa till att synliggöra möjligheter och risker med ett visst alternativ. Den tredje metoden, som enligt Johanson och Johrén (2007) kanske är den bästa, är att ta fram kritiska värden – det som satsningen måste medföra för att vara lönsam.

Enstam et al. (1995) anser att det sjätte steget bör bestå av en investeringskalkyl om lösningen av problemet bedöms ha fleråriga konsekvenser. Vad gäller kompetensinvesteringar är det till exempel ofta så att det tar några år innan effekterna får fullt genomslag i verksamheten.

### *Steg 7 – Beslutsrekommendation*

När alla ovan beskrivna steg har gått igenom finns det ett bättre beslutsunderlag (än före modellen) som kan användas för att motivera beslutet (Johanson & Johrén, 2007).

### *Steg 8 – Uppföljning av kalkylen*

Att göra uppföljningar i form av efterkalkyler är viktigt för lärandet. På så sätt kan bättre kalkyler göras och bättre beslut fattas i framtiden (Johanson & Johrén, 2007).

## **3. Metod**

### **3.1 Val av studieobjekt**

Ämnesområdet för studien fångade vårt intresse långt före själva arbetet med studien startade. Det var sambandet mellan personal och ekonomi som intresserade oss och som fick oss att börja studera ämnet. I våra efterforskningar fann vi, vilket vi hade en känsla av redan i förväg, att det normalt sett fokuseras mest på kostnader när det handlar om personalsatsningar. Det verkar som om att intäktsdelen oftast ”glöms bort” eller kanske upplevs som omöjlig att sätta siffror på. Ett brott i denna trend uppkom när vi fann ”ballongmodellen” (Catasús et al., 2001; Enstam et al., 1995; Johanson & Johrén, 2007). Vi tyckte att detta verkade vara en mycket fruktbar metod och blev intresserade av att applicera modellen, och kanske utveckla den, på ett ”verkligt” företag. Eftersom Riksbyggen satsar mycket på kompetensutveckling ansåg vi det lämpligt att genomföra studien där.

### **3.2 Val av metod**

Det primära syftet med studien var att vidareutveckla ballongmodellen för personalinvesteringar. För att göra detta på ett trovärdigt sätt valde vi att genomföra detta på ett företag, i detta fall Riksbyggen. Det blir därmed en verklig situation, med verkliga siffror och förhållanden att ta hänsyn till. En annan fördel med att ha ett företag som studieobjekt är att det går att testa modellen i efterhand för att bedöma dess värde. Ett sådant angreppssätt, där forskaren inriktar sig på en eller några få undersökningsenheter, kallas enligt Denscombe (2000) vanligen för en fallstudie. Syftet är då att få en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter och processer i en viss undersökningsenhet (Denscombe, 2000; Jacobsen, 2000). Enligt Yin (2007) är det en metod som vanligen används vid problemställningar av typen ”hur” eller ”varför” samt när forskaren har liten kontroll över situationen som studeras. Det är även en lämplig metod när fokus ligger på aktuella händelser i ett konkret sammanhang.

En annan central aspekt i vår studiemetod är modellkonstruktion. Enligt Hägg och Wiedersheim-Paul (1984) är modeller abstraktioner jämfört med verkligheten. Verklighetens alla nyanser kan aldrig fångas i en och samma modell, men strävan är att modellen ska vara acceptabel för ett begränsat syfte. En viktig aspekt i modellkonstruktion är enkelhet – det ska



vara lätt att arbeta modellen. Författarna påpekar vidare att det inte endast finns en korrekt modell av ett visst objekt – modeller kan skilja sig åt beroende på utgångspunkter, detaljrikedom och liknande. På samma sätt finns det ingen ”universalm Metod” för modellkonstruktion. Det beror på problemet och referensramen vilket tillvägagångssätt som är mest lämpligt. I vår studie använde vi en metod som liknar Ackoffs (hämtad i Hägg & Widersheim-Paul, 1984), i vilken följande steg ingår:

- Formulering av problemet
- Konstruktion av en modell
- Testning av modellen
- Härledning av en lösning från modellen
- Testning och kontroll av lösningen
- Implementering av lösningen

I vår studie har endast de tre första stegen genomförts. Om vi hade haft en större tidsram hade vi dock kunnat göra fler tester, förbättrat modellen och sedan gjort ytterligare tester med den nya modellen. Den modelltyp som användes i studien var en så kallad schematisk modell. Enligt Hägg och Widersheim-Paul (1984) består en sådan primärt av figurer som byggs upp av boxar, pilar och bokstäver. Det måste dock finnas en tillhörande text, i vilken det på ett tydligt sätt framgår vad symbolerna representerar och som förklarar processen i schemat. En stor fördel med schematiska modeller anser vi vara att de strukturerar tankegångarna på ett bra sätt. Det kan också bli lättare att förstå innebörden av en modell när den blir visuell. Vi har strävat efter att ha så tydliga förklaringstexter till modellen som möjligt. En nackdel med detta blir att modellen kan upplevas väldigt lång och det kan vara svårt att få en bra överblick av den.

Som stöd till modellkonstruktionen har vi genomfört sju intervjuer på Riksbyggen. Det är viktigt att betona att intervjuerna i sig inte var den primära datainsamlingsmetoden. Det var kombinationen av intervjuerna, interna dokument samt litteratur på området som låg till grund för modellkonstruktionen. Vi använde oss av halvstrukturerade intervjuer, vilka enligt Kvale (1997) genomförs med hjälp av en intervjuguide som innehåller en översikt över de ämnen som ska täckas samt förslag till frågor. Avsikten var att försöka undvika att styra respondenterna allt för mycket, utan låta dem få ett stort utrymme att själva utveckla sina svar

inom givna ramar. Vi ville få fram Riksbyggens egen syn på sina kompetensutvecklingsprojekt, framför allt gällande vilka effekter dessa förde med sig.

### **3.3 Litteratursökning**

Litteraturen på området var en viktig del av studien och vi har därför försökt att få fram så många olika perspektiv som möjligt. Såväl böcker som vetenskapliga artiklar har konsulterats. Böckerna fann vi via Mälardalens högskolebibliotek. Artiklarna har vi främst funnit genom sökningar i databaserna "ABI/Inform", "ELIN@Mälardalen" samt "Emerald". De primära sökorden var "human capital investments", "competence development", "knowledge measurement", samt "knowledge management". Vi fann även många artiklar med hjälp av referenser i böcker samt sökta artiklar. Via internetportalen [www.uppsatser.se](http://www.uppsatser.se) fann vi andra uppsatser kring liknande ämnen, vilket bidrog med ytterligare källor i form av både böcker och artiklar.

### **3.4 Genomförande**

För att få mer information om Riksbyggen i allmänhet, och deras personalsatsningar i synnerhet, genomfördes intervjuer 2007-10-10 med Gunilla Lidgren, chef för Ekonomiscenter samt Helena Grinneby, chef för leverantörsgruppen. Intervjuerna genomfördes i Riksbyggens lokaler i Västerås. Vid intervjuerna fick vi mycket information om Riksbyggen som företag, däremot hänvisade de oss vidare till HR-avdelningen samt koncerncontrollern gällande frågorna om personalsatsningar i Riksbyggen. Inför dessa intervjuer läste vi in oss på området, framför allt om den ovan nämnda ballongmodellen, för att kunna ställa så bra frågor som möjligt. Intervjun med koncerncontroller Robert Söderhjelm genomfördes 2007-10-31 på Riksbyggens huvudkontor i Stockholm. Intervjun gav en bra översiktlig bild av personalsatsningarna i Riksbyggen. Samma dag genomfördes även intervjuer med Petra Pettersson och Benita Nilsson, båda personalspecialister på Riksbyggens HR-avdelning. Även dessa intervjuer genomfördes på huvudkontoret. I intervjuerna med Pettersson och Nilsson fick vi fördjupad kunskap om Riksbyggens personalsatsningar. Vid dessa intervjuer fick vi en stor mängd interna dokument gällande personalsatsningar som genomförts den senaste tiden. Vi fick även information om vilken typ av information som de skulle vilja ha gällande personalsatsningars intäkter, samt hur informationen är tänkt att användas. Efter intervjuerna bestämde vi oss för att avgränsa studien till att enbart tillämpas på investeringar i

kompetensutveckling. Det upplevdes lämpligt på grund av att kompetensutveckling är en sådan central del av personalarbetet i Riksbyggen. Modellen utvecklades sedan stegvis genom att diskutera och reflektera kring teorins utgångspunkter, informationen i de interna dokumenten samt det som framkom i intervjuerna. För att få feedback på resultatet av vår process, samt för att få tillgång till ytterligare sifferunderlag, genomfördes två ytterligare intervjuer med personalspecialister på Riksbyggens HR-avdelning (2007-12-19).

### **3.5 Metod- och källkritik**

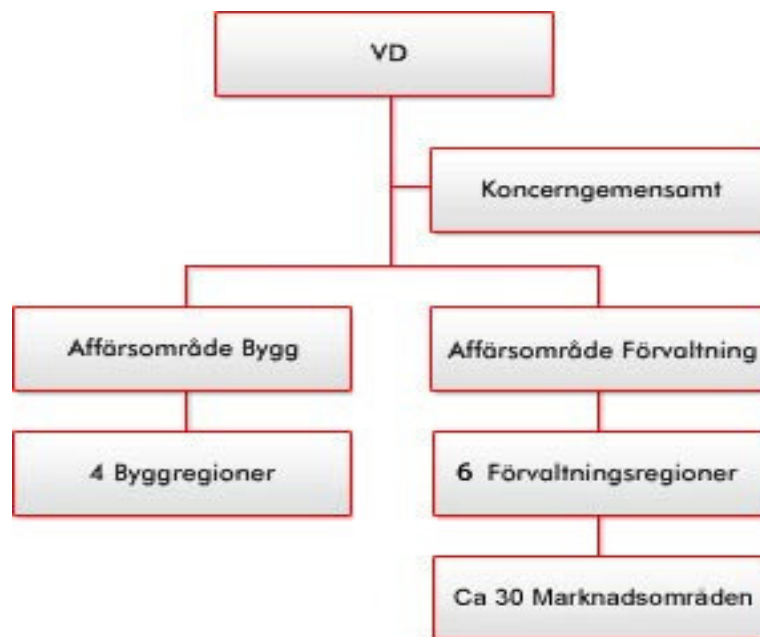
En uppenbar invändning mot vår metodik är att studien enbart genomförts på ett företag. För att öka trovärdigheten borde modellen testas på fler företag. Detta har dock inte varit möjligt i denna studie, av tidshänsyn. Gällande modellkonstruktionen kan en invändning göras att vi primärt utgått från enbart en modell (ballongmodellen) för personalinvesteringar. Kanske hade en ännu bättre modell kunnat utvecklas om vi hade utgått från flera olika personalinvesteringsmodeller. Det finns, liksom Hägg och Widersheim-Paul påpekar (1984) alltid en mängd möjliga modeller som kan skildra ett studieobjekt. Skälet till att vi valde att utgå från endast en modell, var att vi ansåg att den redan var en väldigt bra modell samtidigt som vi upplevde att den också var lämplig att vidareutvecklas till att bli ett uppföljningsverktyg. Vi ville skapa en modell som är enkel att använda och ballongmodellens stora styrka är just enkelheten. Den är lätt att förstå, lätt att utforma och lätt att använda. En viktig invändningsmöjlighet gällande vår modell är dock att den till stor del grundar sig på dokument som Riksbyggen själva valt att ge oss. Det är inte säkert att dessa ger den fullständigt korrekta bilden. Vi upplevde dock aldrig att det var några problem att få fram de dokument vi själva efterfrågade, därför bedömer vi risken vara relativt liten för att Riksbyggen har försökt ”skönmåla” bilden av projekten.

Gällande studiens teoretiska grund har vi så långt som möjligt försökt att i första hand få tag på vetenskapliga artiklar, eftersom dessa granskas och därmed kan bedömas mer trovärdiga än böcker. Vi har även strävat efter att artiklarna ska vara relativt nyutgivna, för att informationen ska kunna ses som aktuell. De nyckelord vi använt i våra sökningar har givetvis påverkat vilka artiklar vi fått fram. Andra sökord hade kanske givit en ännu mer nyansrik referensram.

## 4. Bakgrundsfakta om Riksbyggen

Riksbyggen drivs som en kooperativ ekonomisk förening (Lidgren, intervju, 071010). Vid starten på 1940-talet var Riksbyggen ett renodlat byggherreföretag, med uppgift att bygga bostadsrätter. Företaget har sedan dess utvecklats till att även förvalta och utveckla bostäder tillsammans med bostadsrättsföreningar och fastighetsägare. Det arbetar i dagsläget cirka 2 400 personer i Riksbyggen (Årsredovisning, 2006).

Riksbyggen som organisation kan delas upp i affärsområdena fastighetsförvaltning och byggverksamhet. Förvaltning av bostadsrättsföreningar är i dagsläget den dominerande verksamheten. Förvaltningsuppdragen innefattar dock även hyresbostäder, industribostäder, affärs- och kontorslokaler och liknande. De flesta av Riksbyggens anställda arbetar inom förvaltningsområdet. Byggverksamheten handlar i huvudsak om bostäder med bostadsrätt som upplåtelseform (Riksbyggen, 2007a).



Figur 2. Riksbyggens organisationsschema. Källa: Riksbyggen (2007a).

### 4.1 Kompetensutveckling i Riksbyggen

Totalt budgeteras cirka 8-10 Mkr för kompetensutveckling varje år. Detta täcker de anställdas enskilda kompetensutveckling och två ledarutvecklingsprogram som genomförs varje år. Det ena ledarutvecklingsprogrammet heter "Framtidens ledare" och riktar sig till de anställda

inom företaget som siktar på en ledarposition inom en snar framtid. Urvalsprocessen liknar en rekryteringsprocess, där den anställde skickar in ansökningshandlingar och blir kallad till intervju. Programmet pågår under ett år med cirka fyra träffar per år. Enligt koncerncontrollern är den största behållningen med utbildningen att inskolningstiden för ledarna förkortas betydligt. Normalt sett, om en blivande chef rekryteras utifrån, tar det cirka ett år att bli helt insatt i verksamheten. Detta innebär en stor kostnad för Riksbyggen, eftersom cheferna vanligen har relativt höga löner. En internt rekryterad anställd som har gått ”Framtidens ledare” kan normalt sätta sig in i chefsjobbet på någon månad. Det andra ledarutvecklingsprogrammet är till för regioncheferna och företagsledningen. Detta är en extern utbildning som utförs av Institutet för Ledarskap (IFL). Den största behållningen av denna utbildning är enligt koncerncontrollern alla de kontaktytor som kan skapas. I arbetet som regionchef är det ytterst viktigt att ha goda kontakter med företag i omvärlden. Eftersom utbildningen är extern, består deltagarna även av individer på andra företag – ofta med liknande arbetsuppgifter. De kontakter som då skapas blir en ovärderlig tillgång för regioncheferna, anser koncerncontrollern. De två ledarutvecklingsprogrammen skapar också en gemensam värdegrund för ledarna i Riksbyggen (Söderhjelm, intervju, 071031).

År 2006 utsågs Riksbyggen till Årets kompetensföretag av KompetensGruppen i Sverige AB. Priset går till företag som på ett konstruktivt sätt satsar strategiskt på kompetensutveckling. Motiveringen till att Riksbyggen fick priset år 2006 var följande (Kompetensmässan, 2007):

Riksbyggen har sedan flera år en medveten strategisk kompetensutveckling i syfte att stärka såväl företag som medarbetare. Satsningen bär redan frukt men det hindrar inte Riksbyggen att fördjupa och bredda kompetensen där behovet finns. Med hjälp av ett IT-baserat kompetenssystem kan alla chefer rekrytera, bemanna och marknadsföra rätt kompetens. I en pågående nästa fas utbildas alla medarbetare till att kunna använda IT-satningen för att vidga sin egen utveckling. Riksbyggen går från att vara ett fastighetsbolag till att vara ett kompetensföretag.

Det IT-baserade kompetenssystemet som åsyftas i motiveringen är kompetensprojektet Kompass, som lanserades år 2005. Det är ett datoriserat kompetensprogram, i vilket medarbetarna inledningsvis skattar sina färdigheter på olika områden. Detta kan sedan kopplas till vilka färdigheter som behövs för den anställdes arbetsuppgifter. Utifrån detta är

det sedan möjligt att utläsa vilka färdigheter som behöver utvecklas vidare. Kompass används som grund i utvecklingssamtalen, där den anställdes framtida kompetensutveckling planeras. Kompassprojektet kostade cirka 10 Mkr. Det gjordes dock ingen direkt intäktsanalys på projektet, mer än kvalitativt. De flesta var överens om de fördelar som projektet skulle föra med sig. Pettersson och Nilsson på HR-avdelningen menar dock att en mer sifferbetonad analys vore högst önskvärd: ”det är ofta så att man tänker sig att kompetenssatsningar ska leda till en massa saker, men det vore intressant att sätta kronor och ören på det både i planeringsfasen och i efterhand” (Pettersson, intervju 071031).

## 5. Modellkonstruktion

Nedan kommer vi att stegvis redogöra för en anpassad variant av ballongmodellen. Inledningsvis sker en applicering av modellen på kompetensprojektet Kompass (beskriven ovan). All fakta som rör Kompassprojektet är hämtad från interna dokument. Efter detta kommer modellen att appliceras på ytterligare ett projekt, "Framtidens ledare", fast då i en mer kortfattad version. Reflektioner med råd och lärdomar ges efter respektive projekt.

Det bör poängteras att det inte är siffrorna i sig som är det centrala, utan snarare ekvationerna och framför allt helhetsbedömningen. Siffror kan lätt ge en illusion av exakthet, vilket kan vara vilseledande. Det som är viktigt är att få en ungerfärlig bild och framför allt att öka medvetenheten om intäkter och kostnader i anslutning till personalrelaterade investeringar. Att få en uppfattning om storleken på intäkter/kostnader kan vara nog så informationsgivande – om sedan siffrorna inte är helt exakta är av mindre betydelse. I en del av de fall där vi inte fått tillgång till siffror har vi därför gjort antaganden, för att åtminstone få en bild av möjliga konsekvenser.

### 5.1 Ballongmodellen applicerad på Kompass

Traditionellt sett har ballongmodellen använts för att välja mellan olika personalprojekt. Vår avsikt är att anpassa modellen så att den kan användas som ett planerings- och uppföljningsverktyg för ett redan valt projekt. Detta medför att de sju stegen kommer att avvika från de traditionella. Motiveringar kommer att göras löpande i varje steg.

#### *Steg 1 – Beskrivning av projektets syfte*

I den traditionella ballongmodellen kallas det första steget för "problemformulering". Eftersom vår modell kommer att användas på ett redan valt projekt, har redan problemet fastställts och utretts. Analysen av problemet har utmynnats i det valda projektet och det finns därför ett uttalat syfte. I detta första steg menar vi att syftet ska preciseras noggrant, för att utgöra en grund för de vidare stegen. I Kompass-projektet formulerades syftet enligt följande (internt dokument):

Projektets övergripande syfte är att medverka till ett ökat resultat genom att ta fram och implementera rutiner och metoder för kompetensutveckling som kontinuerligt

skapar förutsättningar för en konkurrenskraftig verksamhet. Arbetet skall också medverka till att Riksbyggen blir en mer attraktiv arbetsgivare och får en bättre ställning i den ökande konkurrensen om attraktiv arbetskraft. Det skall stimulera medarbetare och chefer att ta ett utökat ansvar för sin egen och underställd personals kompetensutveckling genom att implementera nya rutiner och processer för detta.

I syftet kan ett antal nyckelord identifieras som kan kopplas till förväntat resultat av projektet. Detta återkommer vi till i steg 3.

### *Steg 2 – Kartläggning av handlingsalternativen*

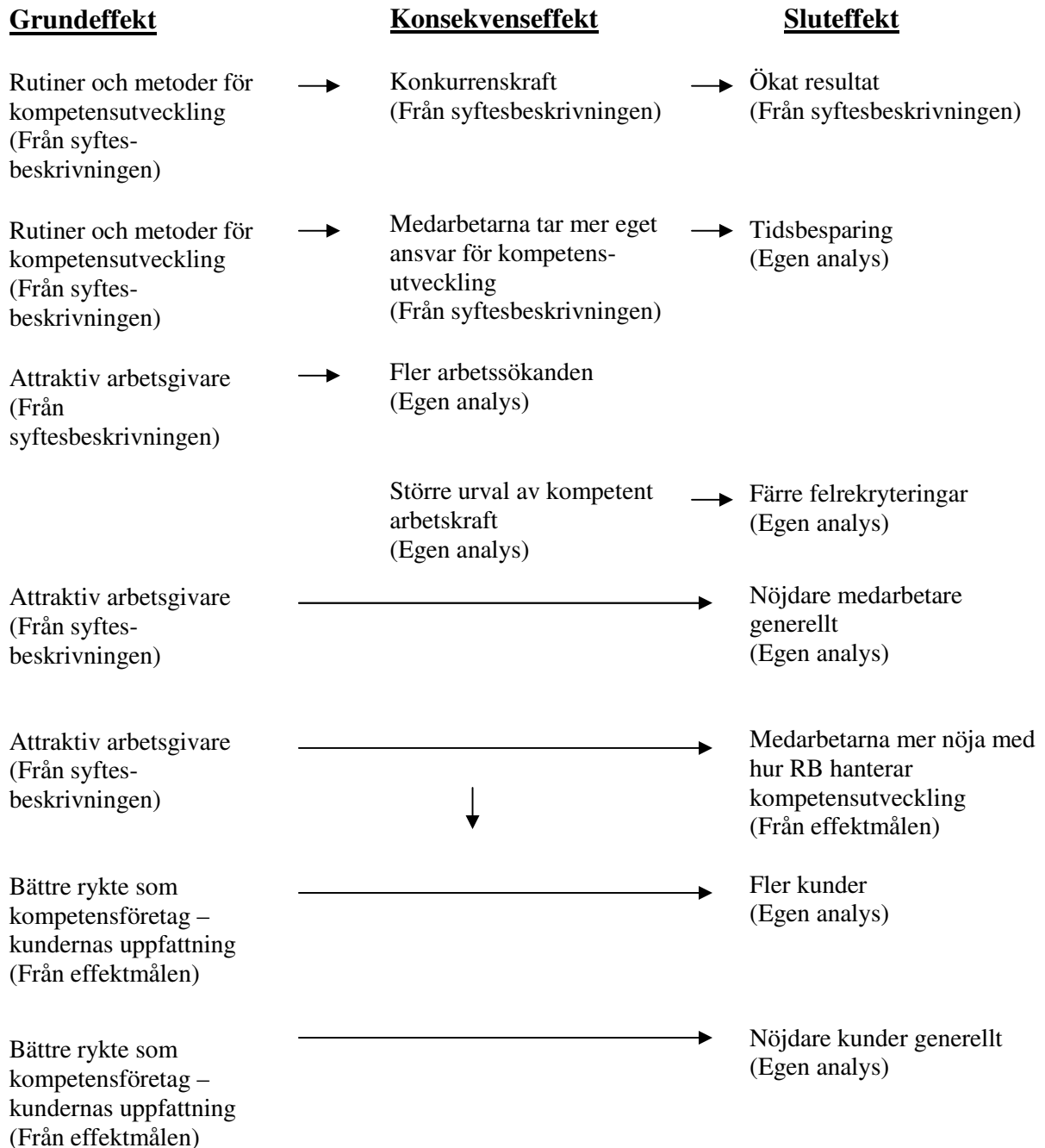
På grund av att vår modell är tänkt att användas på ett redan valt projekt, är det inte nödvändigt att kartlägga andra alternativ. En möjlighet är att konkretisera hur det skulle se ut om projektet inte genomfördes. Detta kommer dock inte utredas vidare här.

### *Steg 3 – Effektbeskrivning*

I detta steg bör Riksbyggen formulera så många tänkbara effekter av projektet som möjligt. I den ursprungliga ballongmodellen brukar såväl fördelar som nackdelar specificeras noggrant. Vi vill dock fokusera mest på intäktssidan, varför vi väljer att enbart ha med grundinvesteringen på ”nackdelssidan”. På ”fördelssidan” ska Riksbyggen däremot försöka att få med alla tänkbara positiva effekter. Det handlar alltså om effekter som leder till intäkter. Det bör dock poängteras att detta inte innebär att effekterna nödvändigtvis måste vara monetära. Huvudsaken är att fokusera på vad som skapar värde för Riksbyggen. Nöjda kunder är till exempel något som kan vara svårt att mäta i kronor, däremot är det väl närmast självklart att det leder till ett bättre värdeskapande och på sikt också ökade intäkter. Effekterna bör både bestå av de på förhand preciserade effektmålen och av andra möjliga effekter. Vanligtvis består effekterna av kedjor i flera led, där en grundeffekt leder vidare till flera effekter. En bra grund att utgå ifrån är syftesbeskrivningen som gjordes i steg 1. De olika effekterna ritas upp i ett ballongdiagram för att strukturera och underlätta tankegångarna kring effekterna och dess relationer med varandra. Vi presenterar dock diagrammen först under steg 4, när vi har satt mått på effekterna. Några av effekterna kommer med nödvändighet att bygga på antaganden. Det bör preciseras hur dessa antaganden kan kontrolleras i efterhand. Om det till exempel handlar om en uppskattning av inbesparad tid, bör det anges vem som i efterhand kan göra en bedömning av hur mycket tid som faktiskt besparades (eller inte).



Effekterna kan delas in i tre olika kategorier: grundeffekter, konsekvens effekter och sluteffekter. För Kompass-projektet ser det ut som följande (hur vi fått fram effekten anges inom parentes under respektive effekt):

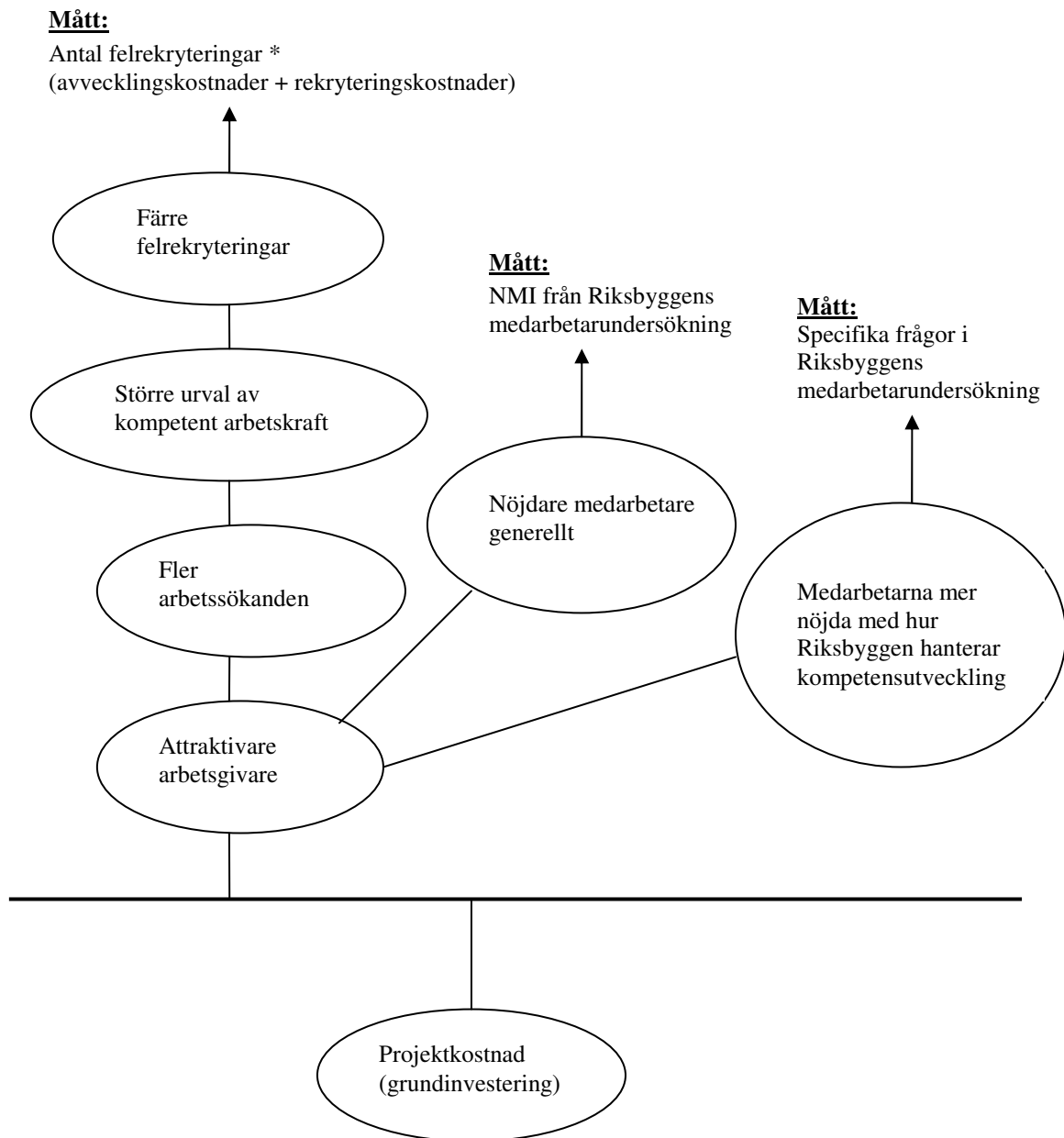


Sluteffekterna är de som sedan mäts. Detta syns tydligt i ett ballongdiagram, som på ett ännu bättre sätt visar relationen mellan de olika effekterna. Detta presenteras under steg 4.



Bilden ovan visar ett ballongdiagram för den första grundeffekten - bättre rutiner och metoder för kompetensutveckling. Denna effekt fick vi fram genom syftesbeskrivningen, i vilken det även kunde utläsas att Riksbyggen förväntar sig att den effekten leder vidare till ökad konkurrenskraft, vilket kan mätas genom måttet Economic Value Added (EVA). Enligt Catasús et al. (2001) visar EVA-måttet organisationens långsiktiga konkurrensförmåga. Det som är intressant för oss är att studera förändringen i måttet, ett ökat EVA-värde innebär att den långsiktiga konkurrenskraften har blivit bättre. I syftesbeskrivningen kunde det också utläsas att en ökad konkurrenskraft förväntas leda till ett ökat resultat. Det mått vi valt för att mäta detta är resultat i förhållande till antal anställda. Det finns mängder av resultatmått och skälet till att vi valde detta är på grund av att det just tar hänsyn till de anställda - som ju är fokus för kompetensutvecklingssatsningar. I syftesbeskrivningen kunde vidare utläsas att bättre rutiner och metoder för kompetensutveckling förväntas leda till ett ökat medarbetaransvar för kompetensutveckling, vilket vi anser bör leda till tidsbesparing. Eftersom effekten tidsbesparing bygger på ett antagande (hur stor den kommer att bli), används en rektangel för att förtydliga detta. Det som mått som används är timlönen multiplicerat med den uppskattade tidsbesparingen (i timal). Skälet till att vi inte bara använder inbesparad tid, utan tar med kostnaden för den tiden, är för att det tydliggör fördelen. Kronor får troligen bättre uppmärksamhet än timal hos dem som bedömer projektet.

## 2.

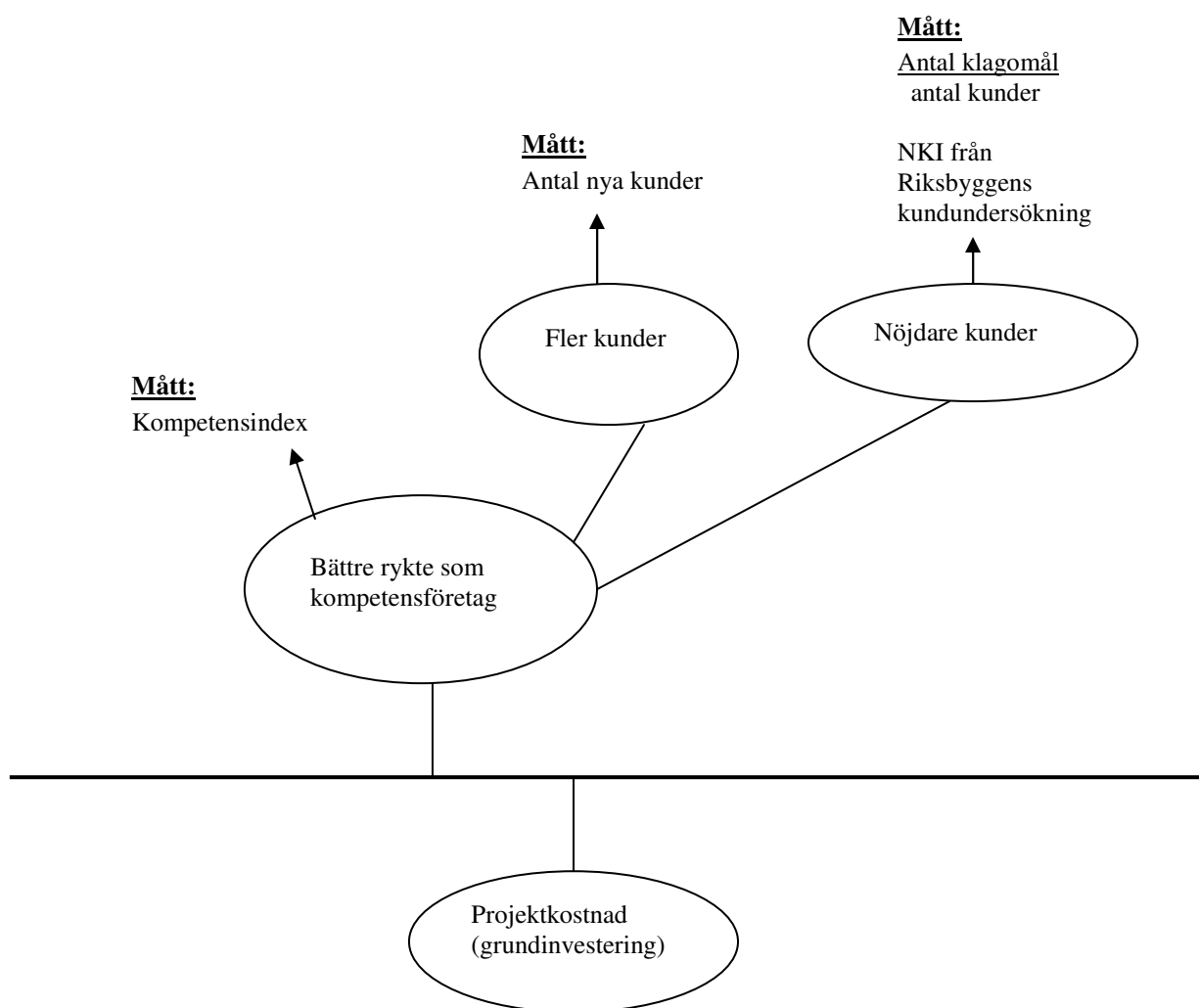


Figur 4. Ballongdiagram för grundeffekten "Attraktivare arbetsgivare" i projektet Kompass. Källa: egen konstruktion.

Bilden ovan visar den andra grundeffekten – attraktivare arbetsgivare – vilken även den kunde utläsas i syftesbeskrivningen. Här gjorde vi en egen analys att det borde leda till fler arbetssökanden, vilket i sin tur medför ett större urval av kompetent arbetskraft som sedan borde leda till färre felrekryteringar. Det mått som ska användas för den effekten är antal felrekryteringar multiplicerat med kostnaden per felrekrytering. I enlighet med ovan förda argumentation gällande tidsbesparing, anser vi att kostnader i kronor är mer tydligt än till exempel antal eller tid. Vi tänker oss vidare att om Riksbyggen uppfattas som en mer attraktiv

arbetsgivare blir medarbetarna mer nöjda generellt. Detta mäts genom att studera nöjd medarbetarindex (NMI) i Riksbyggens medarbetarundersökning. Eftersom detta är något som mäts kontinuerligt, är det ett lämpligt mått att använda. I de av Riksbyggen på förhand fastställda effektmålen såg vi att Riksbyggen själva tänker sig effekten attraktivare arbetsgivare förväntas leda till att medarbetarna blir mer nöjda med hur Riksbyggen hanterar kompetensutveckling. Även detta mäts genom Riksbyggen medarbetarundersökning – det finns specifika frågor gällande kompetensutveckling som Riksbyggen följer upp varje år.

### 3.



Figur 5. Ballongdiagram för grundeffekten "Bättre rykte som kompetensföretag" i projektet Kompass. Källa: egen konstruktion.

Bilden ovan visar den tredje och sista grundeffekten – bättre rykte som kompetensföretag – vilket vi kunde utläsa ur effektmålen. Riksbyggen avser själva att mäta detta genom ett

kompetensindex som de får fram genom specifika frågor i den årliga kundundersökningen. Vi gjorde även en egen analys av denna grundeffekt och kom fram till att det borde leda dels till fler kunder och dels till mer nöjda kunder. Antal kunder kan tas fram ur Riksbyggens databaser. Effekten mer nöjda kunder mäts genom måttet nöjd kundindex (NKI) från Riksbyggens kundundersökning.

### *Steg 5 - Måttberäkning*

I detta steg beräknas de mått som ska användas som grund för jämförelse i uppföljningsfasen. Det handlar således här om måtten på de olika sluteffekterna. Tidsmässigt befinner vi oss nu således före projektets lansering. Alla mått kommer även att beräknas efter lanseringen (steg 6). Det inbegriper alla mått utom de som består av antaganden (i detta fall tidsbesparing). Alla sluteffekter kan dock inte prissättas, såsom fallet med nöjda medarbetare. Det finns dock andra metoder för att mäta förändring i detta, vilket angivits ovan. Det är också högst önskvärt att ha med såväl kvantitativa (monetära) som kvalitativa effekter, eftersom båda leder till värdeskapande för Riksbyggen. Eftersom vi blivit involverade i projektet efter dess lansering, har det varit svårt att beräkna alla mått före. Vi har dock i möjligaste mån försökt att få fram information om måttens troliga storlek före projektet. Vi väljer att använda år 2005 som underlag för dessa mått, eftersom det var då projektet lanserades. Det bör nämnas att Riksbyggen använde en annan leverantör av medarbetarundersökningar då, vilket gör att det kan bli svårt att jämföra sådana mått. Vissa nyckelmått har dock räknats om för att kunna jämföra med nuvarande leverantörs undersökningar.

#### Monetära mått:

- Konkurrenskraft = EVA = Resultat efter skatt – ägarnas avkastningskrav i kronor på sitt investerade kapital = *ej fått fram än*
- Resultat = Resultat efter avskrivningar/Antal anställda = 144 000 000/1 991  $\approx$  72 325
- Felrekryteringar = antal felrekryteringar \* (kostnad för avveckling + kostnad för nyrekrytering) = x (*har ej fått fram antal*) \* 354 850 (se kalkyl nedan) =  
(Anm. Riksbyggen förde inte någon statistik gällande antal felrekryteringar år 2005, varför det inte går att få fram antalet före projektet).

### Kvalitativa mått:

- Medarbetarnas generella nöjdhet = Nöjd medarbetarindex (NMI) från Riksbyggens medarbetarundersökning = 57
- Antal kunder = *ej fått fram än*
- Generell kundnöjdhet = antal klagomål/antal kunder (*ej fått fram än*) samt nöjd kundindex (NKI) från Riksbyggens kundundersökning = *ej fått fram än*
- Medarbetarnas nöjdhet med Riksbyggens hantering av kompetensutveckling = specifika frågor i Riksbyggens medarbetarundersökning = 67
- Rykte som kompetensföretag = Kompetensindex = 77

För att försöka bedöma projektets troliga intäkter kan en uppskattning göras gällande de monetära måtten. I detta fall innefattar detta följande effekter: färre felrekryteringar, tidsbesparing och ökat resultat. EVA-värdet är visserligen också ett monetärt mått, men som ovan nämnt är vårt intresse att studera förändringen av EVA-värdet för att bedöma förändringen i konkurrenskraft. Vi kommer därför inte att använda det måttet som grund för en intäktsanalys.

Här är det också lämpligt att göra en investeringskalkyl, eftersom vissa av effekterna kan tänkas ge avkastning under flera år. I detta fall är det troligt att effekterna minskat antal felrekryteringar, tidsbesparing samt ökat resultat visar sig under flera år. Vi uppskattar att Kompass leder till tre minskade felrekryteringar per år. Gällande tidsbesparingen räknar vi på andel insparad tid av total årsarbetstid per anställd (med avdrag för fem veckors semester). Total årsarbetstid brukar sägas vara 2080 timmar, semester inräknat (260 dagar, 40-timmarsvecka) (Försäkringskassan, 2007). Från detta drar vi bort 200 timmar för semester. Årsarbetstid exklusive semester blir därmed 1880 timmar. Vi uppskattar att tidsbesparingen, på sikt, kan bli 0.1 % av årsarbetstiden (exklusive semester) per anställd och år. Det är alltså 1.88 timmar per anställd och år eller cirka 0.17 timmar (cirka 10 minuter) per arbetad månad (vi räknar grovt på att varje anställd arbetar 11 månader per år). Det är väldigt svårt att uppskatta hur mycket resultatet kan komma att förbättras på grund av just Kompass. Vi väljer dock här att räkna på en resultatförbättring med 500 000 kr/år.

Efter att gjort ha uppskattningar av storleken på effekterna måste underlag för kostnadsbesparingarna beräknas. Vi behöver således i detta fall veta vad en felrekrytering

kostar samt hur mycket den inbesparade tiden är värd. Riksbyggen har beräknat kostnaderna av en felrekrytering, vilket visas nedan (alla siffror kommer från interna dokument). Deras metod liknar en modell av Johanson och Johrén (2007).

**Rekryteringskostnad:**

Rekrytering:

- Annonskostnad: 1 st. \* 10 000 kr = 10 000 kr
- Egen rekryteringstid (tid för diskussion om urval, intervjuer, referenser och dylikt): 1 person \* 20 tim \* 450 kr/tim = 9 000 kr
- Resekostnader: 1 pers \* 500 kr = 500 kr

Introduktion:

- Ev. utbildningskostnad (kursavgift): 1 st. \* 5 000 kr = 5 000 kr
- Deltagartid: 8 tim \* 450 kr/tim = 3 600 kr
- minskad effektivitet för nyanställd: 25 % \* 1 år \* 300 000 kr/år = 75 000 kr
- minskad effektivitet, handledare: 25 % \* 0,5 år \* 370 000 kr/år = 46 250 kr
- minskad effektivitet, annan person: 25 % \* 0,5 år \* 300 000 kr/år = 37 500 kr

Summa rekryteringskostnader: 186 850 kr

Förklaring till kalkylen ovan:

Årslönen för en nyanställd och annan person (= kollega som hjälper till) räknas av Riksbyggen till 300 000 kr och för handledare till 370 000 kr. Den timlön som används i beräkningarna är 450 kr. Riksbyggen uppskattar att det tar ett år innan den nyanställde är så pass introducerad i verksamheten att denne uppnår full effektivitet. Detta år beräknas en effektivitetsminskning om 25 %. Handledaren bedöms få en minskad effektivitet i sitt arbete om 25 % de första sex månaderna. Därefter bedöms den anställde klara sig själv. Samma sak gäller annan person.



### Avvecklingskostnader:

Det finns två olika scenarier vid en uppsägning:

1. Avveckling genomförd i enighet - den anställde arbetar under uppsägningstiden, dock med minskad effektivitet på grund av bristande motivation:

- minskad prestation:  $50\% * 3 \text{ mån} * 25\,000 \text{ kr/mån} = 37\,500 \text{ kr}$
- Övriga avvecklingskostnader (till exempel förhandling):  $40 \text{ tim} * 450 \text{ kr/tim} = 18\,000 \text{ kr}$

2. Avveckling till följd av konflikt – uppsägning med avgångsvederlag, ej arbetsplikt under uppsägningsperiod:

- Förlorad effektivitet:  $100\% * 3 \text{ mån} * 25\,000 \text{ kr/mån} = 75\,000 \text{ kr}$
- Avgångsvederlag:  $3 \text{ mån} * 25\,000 \text{ kr/mån} = 75\,000 \text{ kr}$
- Övriga avvecklingskostnader (till exempel förhandling):  $40 \text{ tim} * 450 \text{ kr/tim} = 18\,000 \text{ kr}$

Vid felrekryteringar handlar det vanligtvis om avveckling till följd av konflikt (Pettersson, skriftlig kommunikation, 071207). Således bör scenario 2 användas i beräkningarna av avvecklingskostnaderna vid en felrekrytering.

Summa avvecklingskostnader vid felrekrytering: 168 000 kr

Totalt blir kostnaden för en felrekrytering:  $186\,850 + 168\,000 = 354\,850 \text{ kr}$ . För tre felrekryteringar blir det således en minskad kostnad om  $1\,064\,550 \text{ kr}$  per år.

Den andra effekten – tidsbesparing – uppskattades ovan till 1.88 timmar per anställd och år. Den timlön Riksbyggen brukar använda i sina kalkyler är 450 kr/tim. Alltså bör en tidsbesparing om 1.88 timmar per anställd och år innebära en kostnadsminskning om 846 kr per anställd och år. För samtliga 2 400 anställda blir summan  $2\,030\,400 \text{ kr}$  per år.

Den tredje effekten – resultatförbättring – har vi redan uppskattat till  $500\,000 \text{ kr/år}$ . Inga ytterligare beräkningar behöver här göras eftersom vi redan har en summa per år. Innan

investeringskalkylen kan slutföras måste investeringens livslängd och kalkylränta bestämmas. I exempel från såväl Enstam et al. (1995) som Johanson och Johrén (2007) sätts tidshorisonten till tre år, vilket även vi anser vara rimligt för dessa effekter. Riksbyggen har i sina tidigare kalkyler valt 6 % som kalkylränta, vilket vi därför använder även i våra kalkyler.

Nu kan nuvärden för samtliga tre effekter beräknas:

- Färre felrekryteringar:  $1\,064\,550 * 2.673$  (6 % kalkylränta, 3 år)  $\approx 2\,845\,542$  kr
- Tidsbesparing:  $2\,030\,400 * 2.673 \approx 5\,427\,259$  kr
- Resultatförbättring:  $500\,000 * 2.673 \approx 1\,336\,500$  kr

Nuvärdena av dessa effekter kan användas i den samlade bedömningen av projektets intäkter och jämföras med kostnaderna. Projektets grundinvestering var 8 965 000 kr (personalkostnader inkluderade).

Vi kan nu räkna fram ett totalt nuvärde av projektet som:  $- 8\,965\,000 + 2\,845\,542 + 5\,427\,259 + 1\,336\,500 = 644\,301$  kr. Eftersom nuvärdet är positivt kan investeringen anses lönsam, förutsatt att de effekter vi förutspått inträffar och att de är av den storlek vi antagit.

Ett annat intressant mått för att bedöma investeringen är dess pay-off-tid. Enligt Ljung och Högberg (1996) går pay-off-metoden ut på att beräkna den tid det tar innan investeringsalternativet har betalat tillbaka det kapital som satsats. Enligt beräkningar ovan förväntas Kompass-projektet betala tillbaka  $1\,064\,550 + 2\,030\,400 + 500\,000$  kr =  $3\,594\,950$  kr per år i tre år. Grundinvesteringen var 8 965 000 kr. Detta ger en pay-off-tid på  $8\,965\,000/3\,594\,950 \approx 2.5$  år. Detta innebär att investeringen kan ses som lönsam om Riksbyggen anser att det är en acceptabel återbetalningstid.

### *Steg 6 - Uppföljning*

Uppföljningsfasen inträffar efter projekts lansering. Fasen inleds med en beräkning av samma mått som beräknades i steg 5 (före lanseringen) för att kunna göra en jämförelse mellan måttens storlek före och efter projektet. De mått som byggde på antaganden bör nu kontrolleras med personer som kan bedöma hur utfallet blev.

I Kompass-fallet var det enbart en effekt som byggde på antaganden – tidsbesparing. De personer som är mest lämpade att bedöma tidsbesparing på grund av att medarbetaren tar ett större ansvar för sin kompetensutveckling anser vi vara cheferna. Här kan ett urval av chefer kontaktas för att bedöma storleken på tidsbesparingen. Via kontakt med en HR-specialist (Pettersson, skriftlig kommunikation, 071210) försökte vi få fram underlag kring storleken på en eventuell tidsbesparing. De chefer som HR-specialisten varit i kontakt med ansåg dock att tidsbesparingen än så länge är relativt liten, eftersom det tar tid för de anställda att lära sig Kompass-systemet. Det kan till och med vara så att det tar mer tid i anspråk än tidigare. Vidare arbetar de anställda för lite med systemet för att bli tillräckligt vana användare. En chef menade dock att det kan finnas en tidsbesparing för cheferna själva, eftersom det går snabbare att ta ut underlag för handlingsplaner, bemanningsplaner och liknande. En annan chef menade att det kan finnas en tidsbesparing för chefer som snabbt behöver söka efter någon anställd med specialistkunskap, eftersom all information om medarbetarnas kompetens ligger samlad på ett ställe. HR-specialisten menade dock att den ökade tiden som nu krävs för de anställda att arbeta med Kompass bör minska med tiden och på sikt leda till tidsbesparing istället. Sammantaget verkar det således svårt att i detta skede göra någon uppskattning om tidsbesparing. Vi håller dock fast vid vår tankegång om tidsbesparing, om än på sikt. Det kan även vara så att det som upplevs som tidsödande med systemet idag, är sådant som faktiskt var eftersatt tidigare (vilket är en tankegång som även HR-specialisten antydde). Troligen leder Kompass till att varje chef och medarbetare arbetar mer med kompetensutveckling än tidigare. Detta kan alltså leda till en illusion om att systemet gör att det tar längre tid, när det i verkligheten är tidsbesparande jämfört med om samma uppgifter hade utförts utan systemet.

De mått som ska beräknas i detta steg är således samma mått som beräknades före projektet i steg 5. Vi använder här 2006/2007 års siffror eftersom projektet avslutades under 2006.

#### Monetära mått:

- $\text{Konkurrenskraft} = \text{EVA} = \text{Resultat efter skatt} - \text{ägarnas avkastningskrav i kronor på sitt investerade kapital} = \text{har ej fått fram än}$
- $\text{Resultat} = \text{Resultat efter avskrivningar} / \text{Antal anställda} = 196\,000\,000 / 2\,400 \approx 81\,667$
- $\text{Tidsbesparing} = 450 \text{ kr/h} * \text{uppskattad tidsbesparing} = \text{ej trovärdigt att uppskatta i nuläget, bör mätas vid ett senare skede}$

- Felrekryteringar = antal felrekryteringar \* (kostnad för avveckling + kostnad för nyrekrytering) = x (*har ej fått fram än*) \* 354 850 =

#### Kvalitativa mått:

- Medarbetarnas generella nöjdhet = Nöjd medarbetarindex (NMI) från Riksbyggens medarbetarundersökning = 57
- Antal kunder = *har ej fått fram*
- Generell kundnöjdhet = antal klagomål/antal kunder = *har ej fått fram* samt nöjd kundindex (NKI) från Riksbyggens kundundersökning = *har ej fått fram*
- Medarbetarnas nöjdhet med Riksbyggens hantering av kompetensutveckling = specifika frågor i Riksbyggens medarbetarundersökning = 68
- Rykte som kompetensföretag = kompetensindex = 76

För att lättare kunna göra en jämförelse mellan före och efter projektet är det lämpligt att sätta in de olika siffrorna (för de mått som kan jämföras) i en tabell:

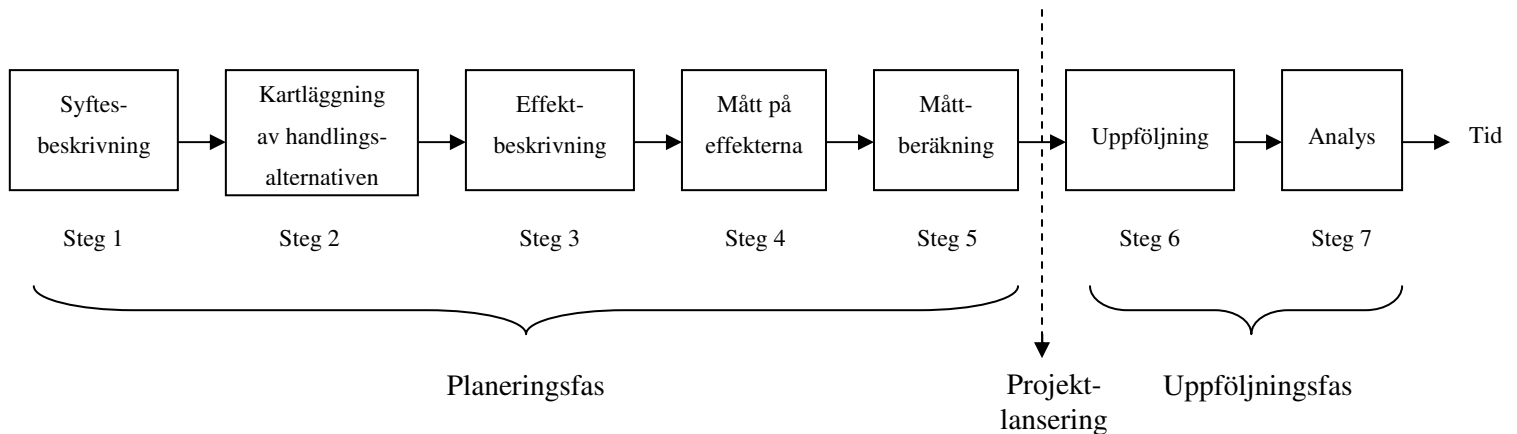
Mått	2005	2006/2007
Konkurrenskraft (EVA)		
Resultat i förhållande till antal anställda	72 325	81 667
Felrekryteringar (kr)		
Medarbetarnas generella nöjdhet	57	57
Antal kunder		
Generell kundnöjdhet: klagomål i förhållande till antal kunder		
Generell kundnöjdhet: NKI		
Medarbetarnas nöjdhet med Riksbyggens hantering av kompetensutveckling	67	68
Rykte som kompetensföretag	77	76

#### *Steg 7 – Analys och förbättringsförslag*

I detta slutgiltiga steg görs en analys av hela projektet. Hur blev utfallet? Varför? Vad kan förbättras till nästa projekt? Vi saknar en mer fullständig bild av projektets genomförande för att kunna reflektera kring det på ett fruktbart sätt. Det är viktigt att det är personer som är väl

insatta i projektet som genomför den här analysen, med stöd av de beräkningsunderlag som utformats i tidigare steg av modellen.

Nedan visas en schematisk översikt över de olika stegen i modellen längs en tidsaxel.



Figur 6. Tidslinje med modellens sju steg. Källa: egen konstruktion.

### 5.1.1 Reflektioner kring modellen applicerad på Kompass

Efter att ha applicerat modellen på projekt Kompass har vi några allmänna reflektioner kring modellen och dess tillämpning. Först och främst bör det nämnas att vi förändrade de ”traditionella” stegen i ballongmodellen. En central skillnad är att vår modell är tänkt att användas på ett redan valt projekt och inte – som i ballongmodellens vanliga utformning – för att välja mellan olika investeringsalternativ. Detta gör att det första steget inte blir att formulera problemet utan istället att beskriva projektets syfte. Det är dock fortfarande viktigt att syftet beskrivs så konkret och precist som möjligt, eftersom detta utgör en grund till den resterande delen av modellen. I syftet kan också många eftersträvade effekter och mål med projektet synliggöras, vilket blir viktigt i senare skeden av processen.

Det andra steget brukar traditionellt bestå av en kartläggning av olika handlingsalternativ. På grund av att modellen används på ett redan valt projekt blir det heller inte, som ovan nämnt, aktuellt att göra detta lika utförligt. Vi valde dock att ha med detta som ett steg i modellen ändå, eftersom det kan vara bra att jämföra projektet med alternativet att inte göra något alls. Dessutom kanske Riksbyggen vill jämföra med andra projektalternativ, även om de i praktiken har valt alternativ, för att kunna underbygga diskussioner kring projektet.

I det tredje steget, effektbeskrivning, är det viktigt att ”skynda långsamt”. För att få en så bra analys som möjligt av projektet är det viktigt att lägga ner tid på att reflektera kring möjliga effekter. Det bör också poängteras att det inte bara handlar om de effekter Riksbyggen främst önskar sig, utan alla tänkbara effekter. Självfallet går det inte att hitta ”alla” effekter men ju fler effekter som kan undersökas, desto trovärdigare blir analysen av projektet. Vi vill även understryka att de effekter vi analyserat i vår tillämpning av modellen förmodligen inte är de enda. En annan viktig aspekt är att det inte enbart behöver handla om monetära effekter – minst lika viktiga är de kvalitativa effekterna. Denna tankegång är i enlighet med resonemanget av Johanson & Skoog (2007) att en kombination av finansiella mått (som är kortsiktiga) och kvalitativa mått (som är långsiktiga) är viktig för att synliggöra en organisations värdeskapande. Det ligger också i linje med Pfeffers resonemang om att organisationer bör vara rädda om personalarbetets alternativa perspektiv och inte låta det reduceras till endast ännu en ekonomiavdelning, eller som Pfeffer själv uttrycker det (1997, s.364):

”If all human resources becomes is finance with a different set of measures and topic domains, its future indeed is likely to be dim”.

Sammantaget kan det sägas att alla effekter som kan tänkas leda till värdeskapande för Riksbyggen, såväl kvantitativa som kvalitativa, bör tas med i effektbeskrivningen.

I det fjärde steget ska mått sättas på sluteffekterna. Gällande de monetära effekterna är det lämpligt att försöka hitta nyckeltal som kan jämföras före och efter projektet. Gällande de effekter som bygger på antaganden är det viktigt, som tidigare nämnts, att tydligt notera vem som kan uppskatta storleken på effekten (såväl före som efter projektet). Det är viktigt att vara kreativ i detta steg. Det finns en uppsjö av böcker, hemsidor och liknande kring nyckeltal som Riksbyggen kan använda sig av. Det finns också vanligen många olika nyckeltal för att få fram samma mått. Om man känner sig osäker kring ett visst mått kan det vara bra att ha med flera nyckeltal för samma mått. Detta ökar även möjligheterna att sedermera få fram det informationsunderlag som behövs för att beräkna måttet.

I det femte steget görs sedan en beräkning av måtten före projektet (och uppskattningar av antaganden). Liksom Johanson och Johrén poängterar (2007) är det viktigt att väga gissa. Självfallet kan det vara svårt att göra uppskattningar och även svårt att ta fram den information som behövs för de olika måtten. Det var också något som var tydligt i vårt fall

med Kompass-projektet. En möjlig förklaring kan dock vara att detta var första gången vi provade modellen. Om Riksbyggen använder modellen i framtiden vet de ju redan i förväg vilka mått de ska beräkna avseende projektet. Vi visste ju enbart i efterhand vilka mått vi ville räkna på och en del av informationen var då svår att få tag på. Generellt kan det dock sägas att ju noggrannare arbete som läggs i ned i detta steg, desto bättre analys och uppföljning kan göras i senare skeden. Eftersom vi gjorde alla beräkningar i efterhand, blir dessvärre analysen inte så fullständig och rättvisande som den skulle kunna ha blivit. I det femte steget kan också intäktsuppskattning och investeringskalkyler göras. Vilka beräkningar som ska göras beror på behovet. Kanske är pay-off-tiden viktigast att veta för ett visst projekt, medan det i ett annat kan vara mer relevant att beräkna nuvärdet.

Efter att projektet har genomförts görs en uppföljning. Till grund för uppföljningen ligger de mått och antaganden som beräknats före projektet och som åter beräknas för att kunna göra en jämförelse. En viktig lärdom som vi drog av tillämpningen på Kompass-projektet var att det kan krävas relativt lång tid för vissa effekter att avspegla sig i verksamheten. I detta fall gällde det tidsbesparing, som kanske ännu inte har givit fullt utslag. Troligen gäller detta generellt när projekt ska genomföras – det tar tid innan de anställda blir vana vid nya sätt att arbeta. Därför kan en väntad tidsbesparing till en början bli en ökad tidsåtgång. Detta förhållande talar för vikten av att göra flera uppföljningar, vid olika tidpunkter. Vi anser att det ännu är för tidigt att få en fullständig analys av Kompass-projektets fördelar, eftersom Riksbyggen fortfarande befinner sig i en läroprocess gällande systemet. Lämpligtvis bör en analys, gärna enligt ovan föreslagna modell, genomföras om ett par år.

En annan viktig lärdom är att inte se de monetära måtten som alltför exakta. Eftersom det handlar om siffror är det lätt att få uppfattningen om ett slags exakthet, men vi menar att måtten ska användas i en samlad bedömning för att ge en bild av investeringens möjliga intäkter – inte för att peka på några precisa summor. Dessutom är det viktigt att vara medveten om att många mått kan förändras av andra orsaker än just Kompass (eller vilket annat projekt modellen tillämpas på). Resultatförändring beror till exempel på en mängd olika faktorer, varav Kompass kan tänkas vara en del. Det är viktigt att vara medveten om detta i uppföljningen, så att inte en förändring i resultatet enbart tillskrivs Kompass.

I det sista steget görs en analys av utfallet. Viktigt att tänka på här är att lägga ned tid på att reflektera kring varför resultatet blev som det blev? Var kalkylen som gjordes före projektet

trovärdig? Finns det andra effekter av projektet som uppkommit? Bör ytterligare beräkningar göras för att få en fulltäckande analys? Vi anser det vara för tidigt att göra en sådan analys av Kompass i nuläget. Dessutom har vi inte tillgång till all kunskap om projektet som behövs för att göra en bra analys. Vi tror dock att detta steg inte vållar några större svårigheter för Riksbyggen.

I anslutning till konstruktionen av modellen utförde vi en uppföljningsintervju på Riksbyggen och gav dem möjlighet att kommentera modellen. Vi poängterade att vi gjort en del antaganden gällande sådant som varit svårt att få fram information om. Vi påpekade samtidigt att det egentligen är själva ekvationerna som är viktiga och att Riksbyggen själva får bedöma våra antaganden och i erforderliga fall ändra siffrorna i efterhand. Riksbyggen hade inga invändningar mot varken modellen eller mot antagandena utan tyckte att det såg rimligt ut.

## **5.2 Ballongmodellen applicerad på ”Framtidens ledare”**

För att ytterligare tydliggöra tillämpningen av ballongmodellen på ett redan valt kompetensutvecklingsprojekt följer nedan en applicering av modellen på ledarutvecklingsprogrammet ”Framtidens ledare”. Utbildningen är avsedd att genomföras varje år för cirka 16 potentiella ledare inom Riksbyggen. Ännu har dock endast en grupp examinerats från programmet.

### *Steg 1 – Beskrivning av projektets syfte*

Syftet med ”Framtidens ledare” är att säkerställa Riksbyggens behov av framtida professionella ledare. Programmet vänder sig till medarbetare som vill utvecklas i rollen som ledare och som bedöms vara lämpliga för avancemang till ledande befattning. (Riksbyggen, 2007b)

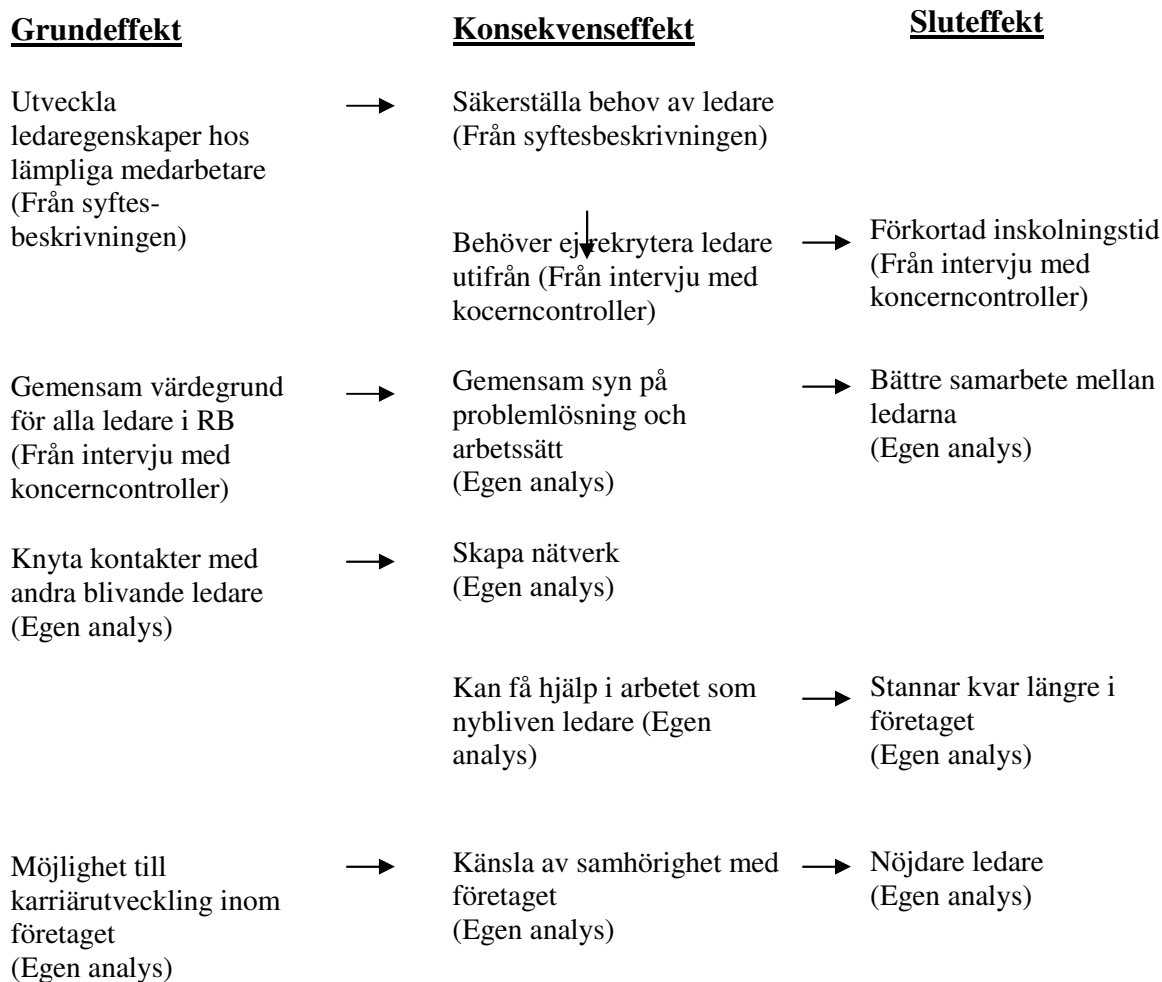
### *Steg 2 – Kartläggning av handlingsalternativen*

Detta steg är, liksom ovan, ej aktuellt i detta fall. En möjlighet vore att jämföra ”Framtidens ledare” med andra ledarutvecklingsprogram. Detta ligger dock utanför ramarna för denna studie.



### Steg 3 – Effektbeskrivning

För "Framtidens ledare" finns inga på förhand preciserade effektmål. Däremot kan tänkbara effekter återfinnas i syftet. I en intervju med koncerncontrollern (071031) fick vi ytterligare information om vad Riksbyggen förväntar sig av programmet. Liksom tidigare kan effekterna delas in i grund-, konsekvens- samt sluteffekter:



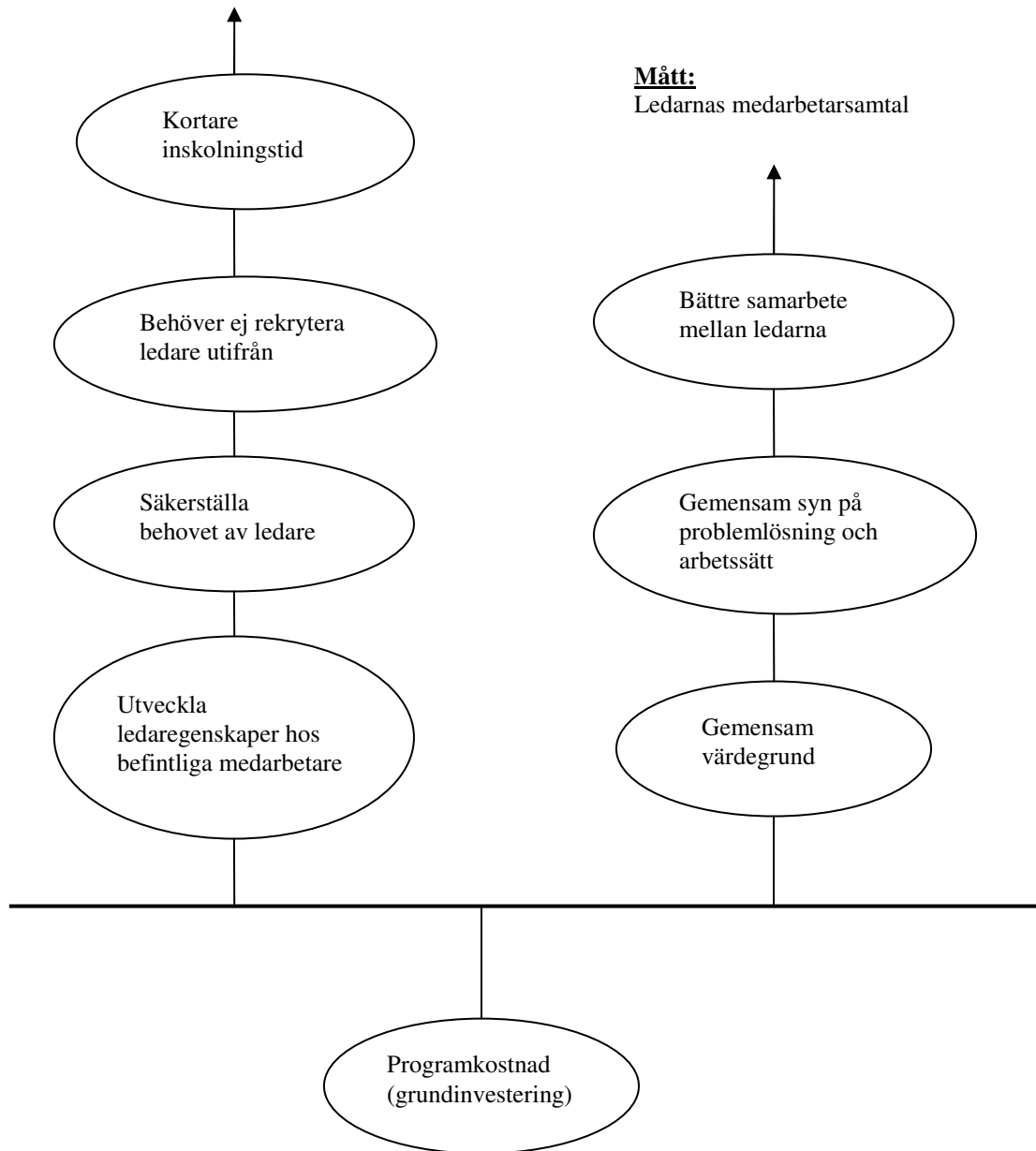
### Steg 4 – Mått på effekterna

Nu kompletteras ballongdiagrammet med mått på sluteffekterna. Nedan presenteras de slutgiltiga ballongdiagrammen i två olika bilder.

1.

**Mått:**

Minskad effektivitet (i procent) \* antal månader  
med minskad effektivitet \* månadslön



Figur 7. Ballongdiagram för grundeffekterna "Utveckla ledaregenskaper hos befintliga medarbetare" samt "Gemensam värdegrund" i projektet "Framtidens ledare". Källa: egen konstruktion.

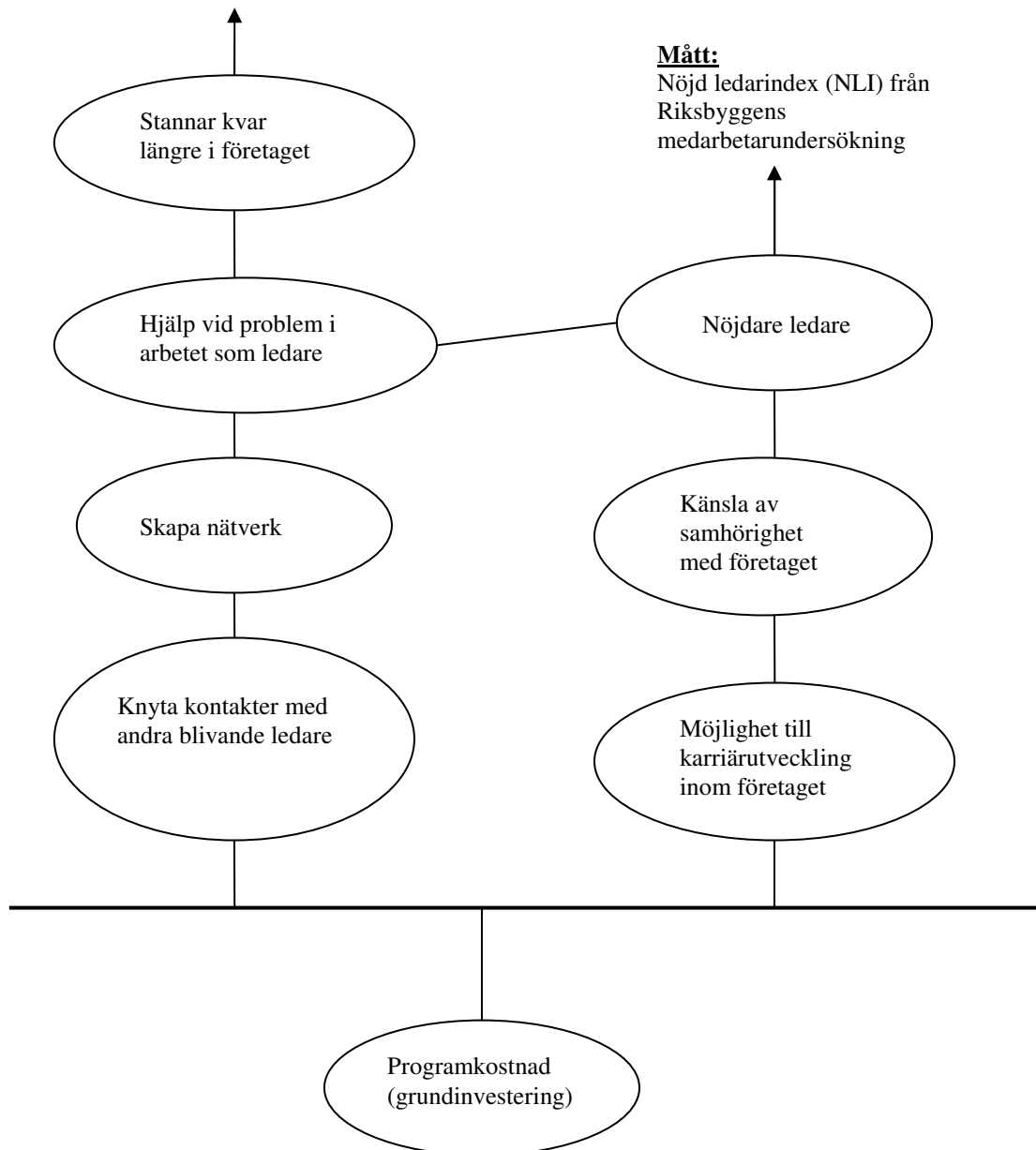
Bilden ovan visar ballongdiagrammet för två av grundeffekterna – utveckla ledaregenskaper hos befintliga medarbetare (från syftesbeskrivningen) samt gemensam värdegrund (från intervju med koncerncontrollern). Utifrån syftesbeskrivningen kunde vi utläsa att utveckling

av ledaregenskaper hos medarbetarna väntas leda till att behovet av ledare säkerställs. I intervjun med koncerncontrollern fick vi veta att Riksbyggen förväntar sig att detta i sin tur leder till att de inte behöver rekrytera ledare utifrån, vilket leder till en kortare inskolningstid för nya ledare (eftersom det går snabbare för en internrekryterad ledare att sätta sig in i arbetet än en ledare som rekryteras utifrån). Riksbyggen har själva gjort kalkyler på vad inskolningstid kostar och vi använder samma mått – minskad effektivitet i procent multiplicerat med antal månader med minskad effektivitet multiplicerat med månadslön. Det handlar kort sagt om kostnaden för den minskade effektivitet som inskolningstid resulterar i. Den andra grundeffekten – gemensam värdegrund – framkom i intervjun med koncerncontrollern. Utifrån denna gjorde vi en egen analys att detta borde leda till ett gemensamt synsätt på problemlösning och arbetssätt i Riksbyggen. En ledare som kommer utifrån har kanske en annan företagskultur med sig i bagaget, vilket kan leda till konflikter gällande hur arbetet ska genomföras. Ledare som internrekryteras bär från början med sig Riksbyggens kultur och detta förstärks troligen när de genomgår samma ledarutvecklingsprogram. Vi tror vidare att detta leder till ett bättre samarbete mellan ledare, då de förstår varandra och ”talar samma språk”. Detta avser vi ”mäta” i de årliga medarbetarsamtalen med ledarna.

## 2.

### Mått:

Ledaromsättning \*  
(avvecklingskostnader +  
rekryteringskostnader)



Figur 8. Ballongdiagram för grundeffekterna "Knyta kontakter med andra blivande ledare" och "Möjlighet till karriärutveckling inom företaget" i projektet "Framtidens ledare". Källa: egen konstruktion.

Bilden ovan visar övriga två grundeffekter. Den första grundeffekten – knyta kontakter med andra blivande ledare – framkom i vår egen analys av tänkbara effekter. Detta för med sig att ledarna kan skapa nätverk, i vilka de kan ta stöd och hjälp gällande de problem som onekligen kommer att uppkomma i den nya ledarrollen. Detta tror vi i sin tur leder att ledarna stannar

kvar längre i företaget, eftersom de känner sig mer trygga i sin roll då det finns personer som de kan ventilera sina problem med – personer som troligen har upplevt samma sorts problem. För att mäta detta bör Riksbyggen följa upp ledaromsättningen. I dagsläget är det endast en kull (16 medarbetare) som genomgått programmet. Det är sannolikt att ledaromsättningen påverkas mer på sikt, allt eftersom fler ledare genomgår programmet. Riksbyggen bör dock redan idag börja föra statistik över ledaromsättningen, så att det finns något att jämföra med i framtiden. För att få kostnaden för ledaromsättningen, multipliceras den med kostnaderna för detta (avvecklingskostnader + rekryteringskostnader).

Den andra grundeffekten – möjlighet till karriärutveckling inom företaget – var även det en effekt vi formulerade själva. Vi tror att vetskapen om denna möjlighet leder till att medarbetarna känner en större samhörighet med Riksbyggen, eftersom de upplever att Riksbyggen är villiga att satsa på dem. Detta tror vi i sin tur leder till att de ledare som gått programmet blir mer nöjda med sitt arbete generellt, eftersom de känner sig uppmärksammade av Riksbyggen och har lyckats avancera på karriärstegen. Detta avser vi mäta med något vi kallar nöjd ledarindex (NLI). Detta mått finns inte i Riksbyggen i dagsläget, utan är något vi menar ska införas som en del av den årliga medarbetarundersökningen (i de enkäter som delas ut till ledare).

### *Steg 5 – Måttberäkning*

Liksom tidigare är det lämpligt att dela upp måtten i monetära och kvalitativa, för en bättre översikt. I detta steg av modellen ska beräkningar före ett projekts lansering göras. I detta fall kan det sägas gälla hur det ser ut om blivande ledare inte går programmet ”Framtidens ledare” (utan till exempel rekryteras utifrån).

Många av de mått vi ovan föreslagit är, av olika skäl, svåra att mäta i dagsläget. Gällande ledaromsättningen finns det ingen statistik över den i dagsläget, det finns således inget mått att jämföra med före programmet. Det är dessutom, som ovan nämnt, svårt att i nuläget se om programmet faktiskt har gjort att färre ledare slutar, eftersom det är en sådan liten andel som gått programmet. Om ett antal år anser vi det dock troligt att effekten, om den uppträder, kommer att visa sig mer tydligt. Måttet nöjd ledarindex (NLI) finns heller inte i dagsläget, utan är något vi föreslår ska ingå i framtida medarbetarundersökningar. Samarbete mellan ledarna är något vi förslår ska undersökas i ledarnas medarbetarsamtal. Även om detta kanske görs i dagsläget, finns det ingen direkt statistik på det. Det enda måttet vi kan jämföra är

således inskolningstiden, eftersom det finns uppgifter om dess storlek utan och med ”Framtidens ledare”.

#### Monetära mått:

- Inskolningstid = Minskad effektivitet (i procent) \* antal månader med minskad effektivitet \* månadslön = 25% \* 12 månader \* 30 000 kr = 90 000 kr

(Anm. Enligt koncerncontrollern tar det cirka ett år innan en ledare, som rekryterats utifrån, blir fullt effektiv. Enligt interna dokument kan den minskade effektiviteten beräknas till 25 % och månadslönen sätts schablonmässigt till 30 000 kr)

- Ledaromsättning = Antal ledare som slutar \* (avvecklingskostnader + rekryteringskostnader) = x (*har ej fått fram antalet än*) \* (55 500 + 186 850) = *går ej att ta fram i dagsläget*.

(Anm. Avvecklingskostnaderna gäller här en uppsägning i enighet, se kalkyl på sidan 30 för beräkningar av detta samt rekryteringskostnader)

#### Kvalitativa mått:

- Samarbete mellan ledarna = undersöks i ledarnas medarbetarsamtal
- Nöjda ledare = Nöjd ledarindex (NLI) från Riksbyggens medarbetarundersökning.

Även om vi inte har verkliga uppgifter om många av måtten, kan dock uppskattningar göras. Värdet av sådana är att få ett slags bild av vad effekterna kan leda till monetärt. Riksbyggen kan bedöma våra uppskattningars trovärdighet och utifrån dessa bedöma själva programmet. Dessutom kan Riksbyggen göra egna uppskattningar och bara ändra några siffror i beräkningarna. De monetära mått som uppskattningarna gäller är i detta fall förkortad inskolningstid och minskad ledaromsättning.

Eftersom programmet redan har genomförts något år, har Riksbyggen en uppfattning om storleken på den förkortade inskolningstiden. I annat fall hade vi kunnat göra en egen uppskattning och räkna på detta. Vi väljer dock nu att använda Riksbyggens uppfattning, vilken är att inskolningstiden förkortas med ett halvår. Detta ger en minskad kostnad (=ökad intäkt) om 25 % \* 6 månader \* 30 000 = 45 000 kr. Det 16 personer som går programmet varje omgång. Alltså blir de minskade kostnaderna på grund av förkortad inskolningstid 16 \* 45 000 = 720 000 kr.

Det är sannolikt att det är störst risk att en ledare slutar under de första åren efter befordran, eftersom det kan vara en stor utmaning att vara nybliven chef. Med hjälp av ledarutvecklingsprogrammet tror vi att denna risk minskar, eftersom ledaren känner sig mer trygg i sin roll och har ett bredare kontaktnätverk att ta stöd ifrån. Riksbyggen har inte gjort några egna uppskattningar om minskad ledaromsättning. Vi kommer dock att göra en egen uppskattning av detta, även om det, som ovan nämnt, är en effekt som förmodligen inte visar sig förrän om ett antal år. I våra beräkningar räknar vi på hur det skulle se ut om effekten inträffade nu, för att få en bild av vilka intäkter detta skulle leda till. Vi väljer också att anta att ledaromsättningen minskar med en ledare per år. Vi anser att tre år är en lämplig tidshorisont att räkna på. Liksom tidigare är kalkylräntan 6 %. Detta innebär minskade kostnader om  $55\,000 + 186\,850 = 241\,850$  kr per år. Sammantaget ger detta ett nuvärde av effekten på:  $241\,850 * 2.673$  (3 år, 6%) = 646 465 kr.

Nuvärdet av intäkterna av programmet "Framtidens ledare" kan nu beräknas till  $720\,000 + 646\,465 = 1\,366\,465$  kr. Dessa intäkter kan jämföras med kostnaden för programmet, 150 000 per person eller totalt 2 400 000 för alla 16 deltagare. Även om det i detta läge kan verka olönsamt att genomföra projektet, är det viktigt att ha de kvalitativa effekterna i åtanke. Även om dessa är svåra att mäta i kronor, är det högst troligt att också de på sikt leder till ökade intäkter. Riksbyggen måste dock göra en samlad bedömning och väga alla effekter mot kostnaderna för att bedöma om projektet ändå kan sägas vara lönsamt. Pay-off-tiden kan beräknas till  $2\,400\,000 / (241\,850 + 720\,000) \approx 2.5$  år. Huruvida återbetalningstiden är acceptabel beror på vad Riksbyggen själva anser vara acceptabelt.

### *Steg 6 – Uppföljning*

Uppföljningen görs här således på hur situationen ser ut om ledarna går programmet "Framtidens ledare". Alla mått mäts nu därför återigen, men med hänsyn till de förändringar som det innebär att använda ledarprogrammet. Som ovan nämnt är det enbart måttet inskolningstid som går att jämföra i dagsläget.

#### Monetära mått:

- $\text{Inskolningstid} = \text{Minskad effektivitet (i procent)} * \text{antal månader med minskad effektivitet} * \text{månadslön} = 25\% * 6 \text{ månader} * 30\,000 \text{ kr} = 45\,000 \text{ kr}$

(Anm. Enligt koncerncontrollern tar det cirka ett halvår innan en ledare, som gått "Framtidens ledare", blir fullt effektiv)

Inskolningstiden minskar med hälften tack vare ”Framtidens ledare”, vilket är en mycket bra effekt såväl den enskilde ledaren som hela verksamheten. Ledaren känner troligen sig mer trygg i arbetet och nöjd med sin situation när den snabbare upplever ”full effektivitet” i sina arbetsuppgifter. Dessutom sparar detta pengar för Riksbyggen.

Vår förhoppning är att de övriga måtten jämförs i framtiden. För att detta ska kunna ske måste Riksbyggen börja följa upp den statistik som ligger till grund för dem. Eftersom vi bara har uppgifter gällande ett mått är det också svårt att göra en fullständig och meningsfull jämförelse.

#### *Steg 7 – Analys och förbättringsförslag*

För att kunna göra en fruktbar analys av ledarprogrammet behövs en mer komplett bild av situationen än vad vi har i dagsläget.

### **5.2.1 Reflektioner kring modellen applicerad på ”Framtidens ledare”**

Många av de insikter vi fick när vi applicerade modellen på Kompass gäller även här. Något som blev tydligare i denna tillämpning var dock vikten av att rita upp ballongdiagrammet redan i steg 3, då tänkbara effekter ska tas fram. Även om detta också föreslås i teorin, är det lätt att försöka påskynda processen genom att bara skriva ner effekterna. Vi märkte dock relativt snabbt att det var mycket lättare att se relationen mellan olika effekter och även att resonera kring tänkbara effekter när de ritas upp i ett ballongdiagram. Kanske utgör detta även en av de främsta fördelarna med ballongmodellen – att få den visuella överblicken.



## 6. Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att utveckla ett planerings- och uppföljningsverktyg för redan valda personalinvesteringsprojekt. Vi valde att genomföra detta genom att vidareutveckla ballongmodellen för personalinvesteringar. De främsta skillnaderna mellan den traditionella ballongmodellen och vår modell är dels att den är avsedd att användas på ett redan valt investeringsprojekt, dels att den lägger större vikt vid uppföljningsaspekten. I den traditionella ballongmodellen ligger stort fokus vid att välja mellan olika investeringsalternativ. Värdet med vår vidareutvecklade modell är att den kan fungera som ett bra verktyg för att strukturera uppföljningen av projektet. Den kan dock även användas för att före projektet försöka uppskatta intäkterna, vilket i sig kan ligga till grund för en bedömning av projektets lönsamhet. Den kanske största fördelen med vår modell upptäckte vi under konstruktionen av den – att redan på förhand veta vilka siffror och andra värden som ska mätas under projektet. I vårt fall applicerade vi modellen i efterhand, på ett redan genomfört projekt. Det kan då vara mycket svårt att få fram den eftersökta informationen, något vi själva blev varse om. Om vår modell tillämpas från start, finns det goda möjligheter till att i efterhand kunna genomföra en väl strukturerad och fruktbar uppföljning.

### 6.1 Vilka lärdomar har dragits av modellens applicering?

I anslutning till de kapitel där vår modell applicerades på verkliga personalinvesteringsprojekt i Riksbyggen framförde vi ett antal lärdomar och reflektioner kring modellen och dess tillämpning. Nedan sammanfattas de viktigaste kommentarerna gällande respektive steg i modellen.

#### *Steg 1 – Beskrivning av projektets syfte*

Det är viktigt att syftet beskrivs så konkret och precist som möjligt, eftersom det utgör grunden till den fortsatta processen. I syftet kan många möjliga effekter och mål med projektet synliggöras.

#### *Steg 2 – Kartläggning av handlingsalternativen*

Det är inte säkert att detta steg behövs, eftersom projektet redan är utvalt. Däremot kan det finnas mycket lärdomar i att jämföra med alternativet att inte göra något alls.

### *Steg 3 – Effektbeskrivning*

Det är ytterst viktigt att vara noggrann, men samtidigt kreativ, i detta steg – det gäller att formulera så många tänkbara effekter som möjligt. Ju fler effekter som kan undersökas, desto trovärdigare blir analysen. Viktigt att poängtera är även att det inte bara behöver handla om monetära effekter – de kvalitativa effekterna är minst lika betydelsefulla!

### *Steg 4 – Mått på effekterna*

Det är angeläget att hitta mått som på ett bra sätt kan jämföras före och efter projektet. Gällande de monetära måtten kan nyckeltal vara lämpliga. Om antaganden görs bör det specificeras vem som kan uppskatta storleken på effekten såväl före som efter projektet. Även i detta steg är kreativiteten viktig. Flera mått på samma effekt kan vara ett sätt att försäkra sig om ett bra informationsunderlag.

### *Steg 5 – Måttberäkning*

Det är viktigt att försöka få fram information om alla mått före projektet så att det kan göras en bra uppföljning i efterhand – det är kanske den främsta lärdomen av vår applicering. På grund av att vi tillämpade modellen på redan genomförda projekt fick vi inte tillgång till alla mått före projekten, vilket sedermera begränsade vår analys kraftigt. I intäktsuppskattningen är det viktigt att våga gissa – en ungefärlig kalkyl är alltid bättre än ingen alls!

### *Steg 6 – Uppföljning*

En slutsats vi drog under appliceringen av modellen var att det kan ta relativt lång tid för vissa effekter att avspegla sig i verksamheten. Det kan därför vara lämpligt att ha flera uppföljningstillfällen.

### *Steg 7 – Analys*

När analysen sedermera utförs bör omfattande reflektioner göras kring varför utfallet blev som det blev. De som genomför analysen bör ha god kunskap om och insikt i projektet för att kunna bedöma utfallet på ett fruktbart sätt.

## **6.2 Varför behövs modellen?**

Bakgrunden till att modeller av detta slag behövs, är för att det i dagsläget ofta råder en alltför knapphändig analys av investeringar i personal. Många författare hävdar vikten av företagets

personal och det talas om de anställda som den kanske viktigaste tillgången (Björklund & Holmqvist, 1999; Fitz-ens, 2001; Schiemann, 2005; Bassi & McMurrer, 2005). Men liksom Cantrell et al. påpekar (2006) behandlas de anställda i verkligheten mer som kostnader än som potentiella intäktsskapare. Detta visar sig även i investeringsplaneringen, då det inte finns några egentliga standards för investeringar i mänskligt kapital (men desto fler gällande fysiskt kapital) (Bassi & McMurrer, 1998). Avsikten med vår modell är att minska ”oordningen” gällande investeringar i personal och visa att det faktiskt går att på ett relativt enkelt sätt kalkylera på dessa. Vi är även benägna att hålla med Baron (2003) som hänvisar till det gamla talesättet ”what gets measured matters” – det som räknas på räknar man med. Vi tror att om personalinvesteringsprojekt kan få större genomslagskraft om det går att sätta siffror på dem. Kronor och ören fortfarande det dominerande i vårt samhälle, värde ses nästan uteslutande i monetära termer. En tänkbar anledning till att personalprojekt så sällan har kvantifierats kan vara att det upplevs svårt att få några exakta siffror. Vi menar dock att det inte är exakthet som är det främsta syftet med en modell som vår. Det handlar snarare om att få en uppfattning om helheten av ett projekt och storleken på dess kostnader och intäkter. En strävan med modellen är att den ska hjälpa till att synliggöra framför allt värdet av investeringar i personal. Det kan hjälpa till att öka medvetenheten och skapa bättre förutsättningar för att få gehör för den typen av investeringar. Det handlar också till mångt och mycket om att investeringsbeslut som rör personal ska få samma trovärdighet som maskininvesteringar, vilka i princip alltid bygger på monetära argument. Vidare kan exaktheten i andra typer av kalkyler också ifrågasättas. Bygger inte alla kalkyler egentligen på någon form av uppskattning? Vi anser att parollen ”hellre nästan rätt än exakt fel” kan vara användbar som ett riktmärke. Något som är viktigt att vara medveten om när det gäller beräkningar, är dock att de kan ge en illusion av korrekthet och precision. Som Lindvall påpekar (2001), finns det ingen ”ren” information – den skapas på något sätt av någon. Det är viktigt att ha detta i åtanke och inte låta sig luras av att det är siffror. Detta gäller dock alla sorters kalkyler, oavsett om de avser maskiner eller personal! Däremot rekommenderar vi att det i alla kalkyler görs en bedömning av siffrorna gällande dess tillförlitlighet.

En annan orsak till att beräkningar gällande personal så sällan görs kan vara att det upplevs lite kontroversiellt att räkna på personer, det strider mot tanken om allas lika värde. Det är dock viktigt att komma ihåg att skilja mellan mänskligt värde och företagsekonomiskt värde. Dessutom måste syftet till beräkningarna hållas i minnet – avsikten är ju inte att värdera människor i sig, utan att få gehör för utveckling av personalen. Att det finns ett gott syfte

minskar dock inte behovet av etiska reflektioner, som ju alltid är nödvändiga när människor är inblandade.

Det finns kritiker som menar att personalfunktionen är mer än siffror och att det inte går att omsätta mänskligt värde i kronor (till exempel Pfeffer, 1997). Vi anser dock att särarten i det mänskliga kapitalet, som gör att det skiljer sig från andra sorters kapital, inte hindrar beräkningar. Däremot måste beräkningarna kompletteras med kvalitativ data, för att på ett bra sätt fånga det unika värdet som människor kan bidra med. Vi anser således, i likhet med Johanson och Skoog (2007), att det behövs en kombination av finansiella och icke-finansiella mål och värden i ekonomistyrningen. Därför har vi i vår modell valt att ha med både monetära och kvalitativa mått. Vi anser att detta angreppssätt ger en mer komplett bild av ett investeringsprojekt, än om enbart siffror finns med. Dessa tankegångar kan kopplas till den moderna verksamhetsstyrningen, i vilken fokus inte längre ligger på vad resurserna har använts till och var – utan även hur de har använts (Lindvall, 2001). Företagets värdeskapande blir allt viktigare. I vår modell är avsikten att analysera de effekter av ett visst projekt som kan tänkas skapa värde för företaget. Det blir då självklart att ha med så väl finansiella som icke-finansiella effekter.

Som nämnt i inledningen till detta avsnitt, är troligen den främsta fördelen med vår modell att den strukturerar upp vilken typ av information som ska följas upp för att bedöma projektet. I det informationsflöde som vi lever i idag, kan det vara svårt att sälla bort det som är irrelevant. Vi anser, i likhet med Lindvall (2001), att det är viktigt att försöka synliggöra den väsentliga informationen - en mindre mängd information kan ofta skapa mer kunskap. Självfallet kan det vara svårt att bedöma vilken information som är relevant respektive irrelevant. Det är därför viktigt att vara noggrann i de inledande stegen av modellen, när det ska avgöras vilka mått som ska följas upp. Det kan också vara bra att ha med relativt många mått, för att inte riskera att gå miste om viktig information. Med detta sagt vill vi ändå betona att en stor fördel med att använda en modell som vår är att en begränsad del av all tänkbar information kring projektet lyfts fram. Vi tror att detta leder till en djupare kunskap och bättre förståelse för projektet, än om "all" data hade analyserats. Det blir också lättare att fokusera på dessa mått, vilket i förlängningen troligen leder till en bättre analys och uppföljning än vad som annars hade varit fallet.

### **6.3 Är modellen användbar?**

Slutligen vill vi kommentera modellens framtida användbarhet. Vi tror att modellen kan vara ett värdefullt verktyg för Riksbyggen, såväl som för andra företag, i arbetet med personalinvesteringar. Rent generellt tror vi att användandet av vår modell kan leda till en bättre planering och uppföljning av personalinvesteringsprojekt. Detta kan i sin tur stimulera till fler och djupare diskussioner samt öka såväl medvetenheten som kunskapen om dem. Vi tror också att modellen kan bidra till en ökad legitimitet för personalinvesteringsprojekt, eftersom det blir tydligt vilka effekter, såväl monetära som kvalitativa, som de för med sig.

En viktig aspekt att ha i åtanke är dock att kostnaden av att använda modellen måste vägas mot nytta. Det är för oss svårt att bedöma vad det kostar i form av tid, resurser och liknande att använda modellen. Vår förhoppning är dock att fördelarna väger tyngre än nackdelarna och att modellen kan bli ett steg på vägen i arbetet med att synliggöra värdet av organisationens kanske viktigaste resurs – dess personal!

### **6.4 Förslag till framtida forskning**

Den modell vi arbetat fram bör testas på andra projekt och på fler företag. Framför allt behöver den testas så som den är avsedd – det vill säga att användas både i planeringen och i uppföljningen av ett projekt. Det vore även intressant att testa modellen på andra sorters personalinvesteringar än just kompetensutveckling. Efter flera tester bör synpunkter från de aktuella företagen inhämtas, så att modellen kan förbättras ytterligare.

## Referenser

- Baron, A. (2003). Measuring human capital. The key to organizational success? *Training Strategies for Tomorrow*, 17 (3), 7-9.
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. T. (1998). Training Investment Can Mean Financial Performance. *Training & Development*, 52 (5), 40-42.
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. T. (2005). Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 185-196.
- Bonits, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Bontis, N., & Fitz-ens, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 20 (1), 1-23.
- Björklund, M., & Holmqvist Y. (1999). *Personal Ekonomisk Redovisning. En praktisk handledning*. Kristianstad: Liber AB.
- Cantrell, S., Benton, J. M., Laudal, T., & Thomas, R. J. (2006). Measuring the value of human capital investments: the SAP case. *Strategy & Leadership*, 34 (2), 43-52.
- Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., & Johrén, A. (2001). *Boken om nyckeltal*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Chen, H. M., & Lin, K. J. (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (1), 116-130.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Enstam, N., Johanson, U., & Nilson, M. (1995). *Sätt pris på förändringen. Ballongmodellen – ett chefsverktyg för personalekonomiska beräkningar*. Eskilstuna: Förlags AB Industrilitteratur.
- Fitz-enz., J. (2000). *The ROI of Human Capital. Measuring the economic value of employee performance*. New York: Jac Fitz-ens.
- Försäkringskassan (2007). *Information "årsarbetstid"*. Hämtat 2007-12-11 från: [http://demo.sfa.se/portal\\_resurser/info/3arsarbtid.html](http://demo.sfa.se/portal_resurser/info/3arsarbtid.html).
- Gröjer, J-E., & Johanson, U. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Borås: Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB.

- Hansson, B. (2001a). Marktetable Human Capital Investments: An Empirical Study of Employer-Sponsored Training, ur *Essays on human capital investments*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Hansson, B. (2001b). Competency models: are self-perceptions accurate enough? *Journal of European Industrial Training*, 25 (9), 428-441.
- Hägg, I., & Wiedersheim-Paul, F. (1984). *Att arbeta med modeller inom företagsekonomin*. Stockholm: LiberFörlag.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, U., & Johrén A. (2007). *Personalekonomi idag*. Halmstad: Uppsala Publishing House AB.
- Johanson, U., Mårtensson, M., & Skoog, M. (2001). Measuring to understand intangible performance drivers. *The European Accounting Review*, 10 (3), 407-437.
- Johanson, U., & Skoog, M. (2001). *Att mäta och styra verksamheten – modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Halmstad: Uppsala Publishing House AB.
- Johanson, U., & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring..* Kristianstad: Liber AB.
- Kompetensmässan. (2007). *Årets kompetensföretag*. Hämtat 2007-11-06 från: <http://www.kompetensmassan.se/kompetensforetag.asp>.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lengermann, P. A. (1996). The Benefits and Costs of Training: A Comparison of Formal Company Training, Vendor Training, Outside Seminars, and School Based Training. *Human Resource Management*, 35 (3), 361-381.
- Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ljung, B., & Högberg, O. (1996). *Investeringsbedömning. En introduktion*. Malmö: Liber AB.
- Löfgren, P. (1996). *Personalekonomi*. Ängelholm: Bokförlaget Kommunlitteratur.
- Martin, W. (2000). Approaches to the measurement of the impact of knowledge management programmes. *Journal of Information Science*, 26 (1), 21-27.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, 36 (3), 357-365.

Riksbyggen. (2007a). *Riksbyggens affärsidé och vision*. Hämtad 2007-10-15 från:  
<http://www.riksbyggen.se/RBtemplates/GeneralContent.aspx?id=2050>.

Riksbyggen. (2007b). *Jobb & Karriär*. Hämtad 2007-12-12 från:  
<http://www.riksbyggen.se/RBtemplates/GeneralContent.aspx?id=2906&SimpleArticlePageID=2919>.

Schiemann, W. A. (2005). Measuring Return on Human Capital. Build the equity of your people. *Leadership Excellence*, 22 (8), 19.

Toulson, T. K. & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management Journal*, 14 (2), 75-90.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.



# Bilaga 1

## Intervjufrågor

1. Kan du berätta lite om din roll i Riksbyggen som organisation?
2. Hur arbetar Riksbyggen med personalinvesteringar såsom utbildningsprojekt, friskvårdssatsningar och liknande?
3. Vem avgör vilka personalinvesteringar som skall utföras?
4. Hur går selekteringen till?
5. Görs det några beräkningar i anslutning till valet av personalinvesteringar?
6. Ungefär hur mycket pengar läggs ned på personalinvesteringar per år?
7. Gör ni några uppskattningar om vad ni får tillbaka på dessa investeringar?
8. Vad, rent kvalitativt, tror du att ni får tillbaka på de personalinvesteringar som utförs?
9. Vad anser du vara den viktigaste orsaken till att ni väljer att lägga ned pengar på personalinvesteringar?
10. Vilken information om personalinvesteringars effekter skulle du vilja ha tillgång till i ditt arbete?