

Tal om personal

- Snack, siffror eller styrverktyg?

Sofia Friberg, Anni Kolokotroni, Evelina Rickfält

Kandidatuppsats / Bachelor's thesis 15 hp

Höstterminen / Autumn term 2009

Handledare / Supervisor: Roland Almqvist & Olle Högberg

English title: Non-financial indicators – Mumbo-jumbo or management tool?

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning / Abstract

Det övergripande syftet med denna studie att belysa hur personalnyckeltal upplevs som styrverktyg i strategiskt personalarbete på såväl central som lokal nivå i kommunal verksamhet. Detta syfte har vi valt att konkretisera genom problemformuleringen: Hur fungerar personalnyckeltal som strategiskt styrverktyg inom Stockholms stad? På detta sätt önskar studien skapa ökad förståelse för personalnyckeltal som verktyg i kommunala verksamheters personalstrategiska arbete. En kvalitativ datainsamlingsmetod har använts och vi har gjort elva kvalitativa intervjuer både med personalchefer i stadsdels- och fackförvaltningar samt med personalstrateger på personalstrategiska avdelningen i Stockholms stad. Det empiriska materialet har vi analyserat med underlag av en teoretisk referensram där fokus ligger på mätning av immateriella resurser. De slutsatser vi kan dra utifrån studien är att personalnyckeltal ofta men inte alltid leder till agerande. Däremot bidrar nyckeltalen i alla förvaltningar till någon form av diskussion och synliggörande av en helhetsbild. Utifrån detta kan vi säga att personalcheferna upplever personalnyckeltalen som ett fungerande styrverktyg men använder dessa i olika grad.

The aim of this thesis is to study how non-financial indicators are used as management tools, focusing on forming a deeper understanding of the use of such tools in strategic work within municipal organizations. We examined this area by considering the following question: *“How are non-financial indicators perceived as management tools in the City of Stockholm?”* In order to achieve our objective we have used a qualitative approach based on eleven interviews conducted with human resource managers, both at district and specialist administrations, as well as strategists at the strategic human resource department of the City of Stockholm. The empirical data was analyzed by means of theories with a focus on the measurement of intangibles. Our conclusion is that staff managers perceive non-financial indicators as an effective management tool, but use them to a varying degree. Non-financial indicators often lead to action within the administrations; however this is not always the case. Nevertheless these indicators always lead to discussion on some level within the organization. From this we infer that the human resource managers recognize non-financial indicators as an effective management tool, but use them to a varying extent.

Nyckelord / Keywords

Personalnyckeltal, styrning, immateriella resurser, mätning, kommunal verksamhet

Non-financial indicators, management, intangibles, measurement, municipal organizations

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Lena Lefverström och Helena Hermansson på personalstrategiska avdelningen i Stockholms stad. Utan deras hjälp hade denna uppsats inte hade varit möjlig att genomföra. Vi vill också tacka våra intervjupersoner som tagit sig tid för oss och öppet delat med sig av sina tankar och erfarenheter.

Våra handledare Roland Almqvist och Olle Högberg har under arbetets gång bidragit med stor kunskap om området och insiktsfulla kommentarer, samt förmedlat värdefulla kontakter inom Stockholms stad. Vi är tacksamma för deras stöd som hjälpt oss att förbättra uppsatsen.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och roliga stunder som styrkt uppsatsskrivandet. Vi har alla utvecklats under arbetets gång och tar med oss erfarenheter för livet.

Sofia Friberg, Anni Kolokotroni och Evelina Rickfält – Stockholm 2010-01-11

Centrala begrepp

Nyckeltal

Det finns olika sätt att mäta och redovisa faktorer som är viktiga för organisationer. Ett av dessa är att använda nyckeltal som kort kan definieras som kvoten mellan ett tal som representerar ett intresseområde och en viktig jämförelsebas (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). Andra vanliga begrepp som ibland används inom synonymt med nyckeltal är indikatorer och styrtal. Studien undersöker endast personalrelaterade nyckeltal, vilka benämns som personalnyckeltal eller enbart nyckeltal.

Styrverktyg

Styrning innebär att få organisationen att gemensamt agera för att uppnå uppställda mål (Ax, Johansson, Kullvén, 2005). Verksamhetsstyrning innefattar inte bara kontroll och påverkan utan även kommunikation (Johanson & Skoog, 2007). Vi behandlar utifrån dessa utgångspunkter personalnyckeltal som ett verktyg för styrning.

Strategiskt arbete

Strategi är det sätt på vilket en organisations huvudmål ska uppnås och strategin behöver konkretiseras för att styra verksamhetens arbete (Ax, Johansson, Kullvén, 2005). Utifrån detta menar vi att personalnyckeltal är ett strategiskt verktyg då personalnyckeltal kan användas för att uttrycka organisationens strategi.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemområde	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	5
2.2 Fallstudie som design	6
2.3 Insamling av data.....	6
2.3.1 Förstudie	6
2.3.2 Intervjuer.....	7
2.3.3 Icke-deltagande observation	8
2.4 Urval.....	8
2.5 Tematisering och analys	9
2.6 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	9
2.7 Forskningsetik.....	10
3. Tidigare forskning och teori.....	12
3.1 Nyckeltal	12
3.1.1 Syften med nyckeltal	12
3.1.2 Det idealiska nyckeltalet.....	13
3.2 Human Resource Costing and Accounting (HRCA)	13
3.3 Nyckeltal och deras egenskaper.....	14
3.4 Mätning och agerande	15
3.5 Managementmodeller, mätning och människor	15
4. Empiri	17
4.1 Beskrivning av intervjupersonerna	17
4.2 Personalnyckeltal i Stockholms stad	17

4.3 Målsättningar	18
4.3.1 Fullmäktiges målsättningar	18
4.3.2 Beteendeanalytisk organisationsutveckling	19
4.3.3 Målsättningar med personalnyckeltalen	19
4.3.4 Personalnyckeltalens betydelse för att nå målen	20
4.4 Förutsättningar.....	21
4.4.1 Politiska förutsättningar.....	21
4.4.2 Personalnyckeltalens uppbyggnad.....	21
4.4.3 Synliggörande och kommunikation	22
4.4.4 Sammanhang.....	22
4.4.5 Tid.....	23
4.5 Agerande	23
4.5.1 Upplevda effekter av personalnyckeltalen	23
4.5.2 Önskade effekter av personalnyckeltalen	25
4.5.3 Personal, ekonomi och styrning	25
4.6 Problematik med personalnyckeltalen.....	26
4.6.1 Kompetens	27
5. Analys.....	28
5.1 Analysmodell.....	28
5.1 Målsättningar	29
5.1.1 Fullmäktiges mål	29
5.1.2 Syften och problematik med beteendeanalytisk organisationsutveckling	29
5.1.3 Övriga målsättningar	30
5.1.4 Nyckeltalens betydelse för målsättningarna	31
5.2 Förutsättningar.....	31
5.2.1 Politiska förutsättningar för verksamheten	31
5.2.2 Personalnyckeltalens utformning	32
5.2.3 Synliggörande och kommunikation	33
5.2.4 Sammanhang.....	34
5.2.5 Tid för tolkning och analys	34
5.3 Agerande	35

5.3.1 Personalnyckeltal och agerande.....	35
5.3.2 "Good enough"	35
5.3.3 Personal, ekonomi och styrning	36
5.4 Problematik med personalnyckeltalen.....	36
5.4.1 Att mäta kompetens	37
6. Slutdiskussion	38
6.1 Sammanfattande diskussion.....	38
6.2 Förslag till Stockholms stad.....	39
6.3 Förslag på vidare forskning	40
Referenser	41
Bilaga 1 - Intervjumall för personalstrategerna	
Bilaga 2 - Intervjumall för förvaltningarna	
Bilaga 3 – Utförlig beskrivning av intervjupersonerna	
Personalstrategiska avdelningen	
Fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar	

1. Inledning

I detta kapitel presenteras först en bakgrund till forskningsfältet som följs en kort presentation av målsättningar och styrning i Stockholms stad. Därefter följer problemformulering och syfte samt studiens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste årtiondena har det skett en stor förändring inom världsekonomin (Flamholtz & Main, 1999:). Där fokus tidigare har varit på den tillverkande industrin, med anläggningar och materiell utrustning som företagets främsta tillgångar, blir nu kunskap och information allt viktigare. Materiella tillgångar är inte längre företags främsta tillgång, utan snarare de immateriella tillgångarna (Flamholtz & Main, 1999). Även Johanson, Mårtensson och Skoog (2001) instämmer i detta och menar att organisationer har börjat inse att de teknologiska konkurrensfördelarna inte längre uppfyller sitt syfte, och att fokus i stället måste ligga på de immateriella resurserna. Det är därmed immateriella resurser, så som personalen, som skapar konkurrensfördelar. Flamholtz menade redan 1974 att immateriella resurser leder till organisatoriskt värdeskapande, vilket ännu idag är aktuellt då Johanson och Skoog (2007) anser att immateriella resurser blivit allt viktigare för organisationers lönsamhet och produktivitet under de senaste 20 åren. Intresset för de immateriella resurserna har ökat inom många områden, och under 1990-talet satte många företag och intresseorganisationer immateriella resurser på agendan (Johanson, Mårtensson & Skoog, 2001).

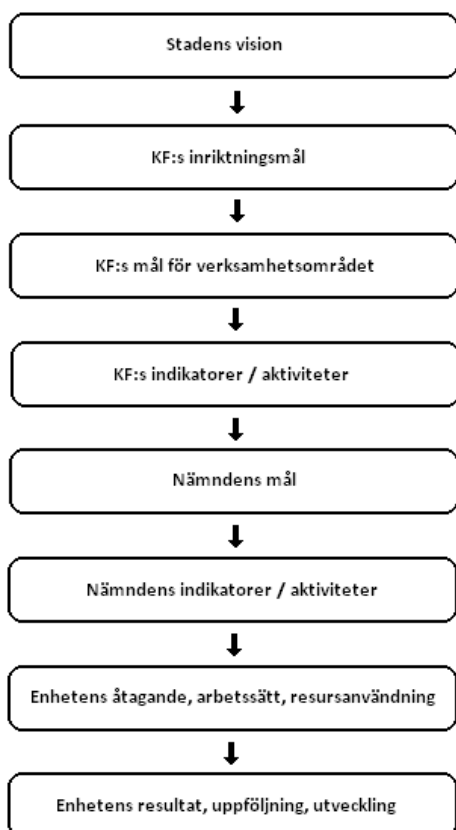
Vidare menar Flamholtz och Main (1999) att de metoder som används för att mäta företags värde är anpassade till det fokus på tillverkning och teknologi som tidigare fanns, och inte på de immateriella resurserna. Metoderna har inte hängit med i utvecklingen, vilket leder till att de inte längre är väl lämpade för sitt syfte och således inte längre ger en rättvisande bild av företagsvärdet. Författarna menar därför att det måste utvecklas alternativa metoder för att mäta och räkna på företagsvärde (Flamholtz & Main, 1999). Ett sätt att med finansiella mått värdera immateriella resurser är intellektuellt kapital, och Mouritsen, Bukh och Marr (2004) anser att intellektuellt kapital kan användas för att kommunicera organisationers strategier utåt, men även som verktyg för styrning internt. Ett annat sätt att göra detta är att redovisa människor som organisatoriska resurser, för att skapa ett mått på de kostnader men också den ekonomiska nyttan som människorna tillför (Flamholtz, 1974). Syftet är att möjliggöra en effektiv styrning av organisationens immateriella resurser, humankapitalet (Flamholtz, 1974). Liknande tankar beskrivs även av Johanson och Johrén (2001), som menar att företagsekonomi handlar om hushållning med knappa ekonomiska och materiella resurser. Dock menar de att personalen är en viktig resurs som ofta har utelämnats ur de teoretiska modellerna såväl som i det praktiska arbetet. De beskriver personalekonomi som hushållning med organisationens mänskliga resurser och att personalekonomiska beräkningar används för att stödja denna hushållning. Beräkningarna kan ha olika syften, de kan göras för att beräkna intäkter eller kostnader, det kan vara beslutskalkyler eller vara försök att värdera det mänskliga kapitalet (Johanson & Johrén, 2001).

Mårtensson (2007) har studerat flera olika managementmodeller som behandlar organisationens immateriella resurser. I hennes studie framkommer det att många organisationer idag vill kunna beskriva och argumentera för immateriella värden, samtidigt som de efterfrågar lättarbetade modeller för att kunna presentera enkla och tydliga mått. Trots att det finns många olika modeller menar Mårtensson att praktiker upplever att det saknas modeller och verktyg för att hantera immateriella resurser så som exempelvis kompetensutveckling (a.a.). En sådan managementmodell, som Catasús, Ersson, Gröjer, Wallentin (2007) presenterar, är indikatorer relaterade till personal, eller personalnyckeltal. Catasús och Gröjer (2006) föreslår att det bör utföras mer forskning på hur indikatorer formellt hanteras inom organisationer; de regler och resurser som finns tillgängliga för att skapa, överföra och emottaga indikatorerna. De menar även att det bör undersökas hur dessa indikatorsystem fungerar i praktiken.

1.2 Problemområde

Kommunal verksamhet producerar välfärdstjänster, vilka ofta innebär möten mellan människor. Därför är verksamheten i hög grad beroende av sin personal för att säkerställa effektivitet och god kvalitet. Hur personalberäkningar och personalnyckeltal används i kommunal styrning är därför ett intressant område att undersöka.

Brorström, Haglund och Solli (2005) menar att det finns en stor komplexitet i styrningen av kommunala verksamheter, detta då de anser att kausalkunskaper och resultatens mätbarhet ofta är dålig inom dessa. De menar att olika typer av styrning grundar sig i olika förutsättningar hos ledning eller chefer. Beteendestyrning lämpar sig ofta för styrning av mindre verksamheter där



ledningen eller chefen är väl insatt i det operativa arbetet, då detta styrsätt kräver förståelse för produktionsprocessen och dess orsakssamband. Resultatstyrning, som utgår från mått på de önskade resultaten, lämpar sig istället bäst för styrning i större organisationer där ledningen genom mätningar gör uppföljningar på utfallet av styrobjecten. Rituell styrning kräver någon form av legitimering, att någon har getts förtroende att agera. Det förutsätter också att organisationen till stor del har gemensamma värderingar exempelvis i förhållande till målsättningar. En annan viktig del är att inflödet av resurser verkar styrande i och med att ledningen beslutar om nivåer som inte får överskridas (a.a.).

Detta resonemang belyser komplexiteten i att styra organisationer där immateriella resurser är av stor betydelse och där resultatens mätbarhet inte är självklar.

Efter ett beslut av Stockholms kommunfullmäktige år 2001 infördes Integrerat system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter (ILS) (Stockholms stad, 2009b).

Figur 1, egen bearbetning av Stockholms stad, 2009:18

Hur styrningen med detta system ska ske illustreras i figur 1 ovan. Stockholms stads styrning sker således genom nyckeltal, varav en del av dessa berör personal. Stockholms stad arbetar även med andra personalrelaterade indikatorer så som JÄMIX® (Stockholms stad, 2009e).

I Stockholms stads budget för år 2009 fastställs tre övergripande inriktningsmål, som är beslutade av kommunfullmäktige och utgör ramen för stadens styrning av verksamheterna (Stockholms stad, 2009c).

- Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras
- Stockholm ska vara en attraktiv, trygg och växande stad för boende, företagande och besök
- Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

(Stockholms stad, 2009c).

Inriktningsmålen bryts sedan ner till delmål och för att målen ska kunna följas upp bryts de sedan ner till olika nyckeltal (Stockholms stad, 2009d). Exempelvis ser vi att målet att staden ska vara en attraktiv arbetsgivare, kan brytas ner till och följas upp genom personalnyckeltal så som nöjd medarbetarindex (NMI) och sjukfrånvaro. Varje förvaltning kan även välja att bryta ner målen ytterligare, exempelvis kan attraktiv arbetsgivare också mätas genom genomsnittlig anställningstid.

1.3 Problemformulering

Det strategiska arbetet med personalnyckeltal i Stockholms stad sker dels på central, dels på lokal nivå. Personalstrategiska avdelningen verkar på central nivå i stadsledningskontoret och driver, utvecklar samt följer upp de strategiska arbetsgivarfrågorna i Stockholms stad (Stockholm, 2009b). Fack- och stadsdelsförvaltningarna verkar på lokal nivå och genomför kommunfullmäktiges beslut samt driver verksamheten därefter (Stockholms stad, 2009a). Det är således på lokal nivå som måluppfyllelsen följs upp och det är på denna nivå som olika resultat kan mätas. Förvaltningarna är också fria att själva skapa ytterligare nyckeltal än de som är beslutade på central nivå. Vi vill undersöka hur styrning med personalnyckeltal upplevs inom Stockholms stad såväl på central nivå hos personalstrategiska avdelningen som i de lokala enheternas personalstrategiska arbete.

Problemformuleringen blir således:

Hur fungerar personalnyckeltal som strategiskt styrverktyg inom Stockholms stad?

1.4 Syfte

Undersökningen syftar till att belysa hur personalnyckeltal upplevs som styrverktyg i strategiskt personalarbete på såväl central som lokal nivå i kommunal verksamhet. Genom detta önskar studien skapa ökad förståelse för personalnyckeltal som styrverktyg i kommunala verksamheters personalstrategiska arbete. En ökad förståelse för verktyget bör vara till nytta för dem som är ansvariga för personalnyckeltal, och studien avser även att bidra till den teoretiska förståelsen av styrverktyget.

1.5 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till det strategiska arbetet med personalnyckeltal som sker på personalstrategiska avdelningen samt i de lokala enheterna, och undersöker inte hur personal eller brukare upplever personalnyckeltalen. Studien undersöker inte heller hur det politiska arbetet rent praktiskt sker, eller de effekter som uppkommer av styrningen.

2. Metod

Detta kapitel beskriver studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkter samt undersökningens forskningsdesign. Sedan följer datainsamlingsmetoder, urval av intervjupersoner samt metod för tematisering och analys. Kapitlet avslutas med en diskussion kring kvalitetsaspekter samt forskningsetik.

2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Studien önskar belysa hur personalchefer och personalstrategier inom kommunal verksamhet upplever personalnyckeltal som styrverktyg. Själva upplevelseaspekten är en viktig faktor att beakta ur en vetenskapsteoretisk utgångspunkt. Giddens (1976, refererat i Gilje & Grimen, 2004) menar att samhällsvetenskaperna måste beakta att de sociala aktörerna redan har tolkat sin verklighet, varför aktörernas egna uppfattningar och tolkningar är av vikt för forskningen. Denna hermeneutiska utgångspunkt utgör en grund för forskningsfrågan, men studien baseras inte på ett hermeneutiskt sätt att se världen. Med detta menar vi att tolkning visserligen är en del av utgångspunkten, men inte utgör studiens fokus. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver en liknande vetenskapsteoretisk utgångspunkt, fenomenologin. Denna karaktäriseras av ett intresse av att förstå fenomen utifrån aktörernas tolkningar, och utgår ifrån att dessa tolkningar är den verklighet som är relevant och bör studeras (Kvale & Brinkmann, 2009). Denna utgångspunkt är relevant i undersökningen då det är intervjupersonernas upplevelser av personalnyckeltal som styrverktyg som studeras. Undersökningen utgår därför från en förståelseinriktad och tolkande syn och studerar hur personalnyckeltal fungerar genom att undersöka upplevelser.

Kvalitativ forskning är enligt Bryman (2002) tolkningsinriktad och forskaren vill uppnå en förståelse av den sociala verkligheten. Trost (2005) beskriver att det kvantitativa angreppssättet, i kontrast till det kvalitativa, analyserar relationen mellan siffror och inte mellan människor. Då problemformuleringen studeras genom att analysera intervjupersonernas upplevelser har undersökningen en kvalitativ utgångspunkt. Det är den sociala verkligheten, hur intervjupersonerna uppfattar fenomenet nyckeltal, som är studiens fokus. Kvalitativa studier förknippas ofta med en induktiv forskningsansats, vilket innebär att teori genereras baserat på forskningsresultaten (Bryman, 2002). Detta skiljer sig enligt Bryman (2002) från en deduktiv ansats där teori och tidigare forskning används för att generera hypoteser som prövas mot empiri, vilket inte är målet med denna undersökning. Studien kan dock inte beskrivas som helt induktiv, då undersökningen kan sägas utgå från en teoretisk grund. Dock uppstod själva forskningsfrågan efter mötet med fältet och är inte utformad efter teorin. Att inte utgå från teori i vad som bör observeras, som i deduktiva ansatser, utan istället använda teorin som hjälpmedel i tolkningen av data och formulerandet av egna teoretiska utvecklingar, liknar den abduktiva teorigenerering som Ezzy (2002) beskriver. Studien kan därför beskrivas ha en abduktiv utgångspunkt.

2.2 Fallstudie som design

För att skapa förståelse för en så komplex fråga som personalstrategisk styrning inom kommunala verksamheter, tror vi att det lämpar sig att fokusera på en organisation och således genomföra en fallstudie. En fallstudiedesign innebär enligt Merriam (1994) att forskaren intensivt studerar en viss situation och vill skapa förståelse för en specifik företeelse. Fallstudiedesignen bör användas då forskaren vill studera ett specifikt fall, till exempel en stad eller en specifik organisation. Designen används inom såväl kvantitativ som kvalitativ forskning, dock främst inom den senare. Vidare lämpar sig en fallstudie vid studier där forskaren är ute efter individers åsikter och synsätt (a.a.). Med detta som bakgrund anser vi att fallstudien är en relevant design för att uppfylla studiens syfte. Stockholms stad har personalrelaterade nyckeltal fastställda i sitt styrsystem, varför vi menar att det är ett intressant fall att studera. Vi har även tillgång till vad Aspers (2007) kallar grindvakter (gatekeepers), det vill säga individer som kan öppna dörrar inom organisationen. Bryman (2002) menar att så kallade grindvakter är personer som kan ge tillåtelse till att studera organisationen och som också kan fungera som ett stöd i forskningsprocessen. Fallstudiedesignen bidrar därför till denna undersökning genom att vara ett verktyg för att lyfta fram tolkningar, åsikter och uppfattningar hos de intervjuade personerna, för att på så sätt kunna skapa en redogörelse för hur personalnyckeltal fungerar som styrverktyg inom Stockholms stad.

Fallstudier är ofta lämpliga för att skapa ökad kunskap inom ett visst område (Merriam, 1994). En begränsning är dock, enligt Guba och Lincoln (1981, refererat i Merriam, 1994) att de ibland förenklar och överdriver aspekter av en viss situation vilket kan leda till att läsare drar felaktiga slutsatser om hur situationen egentligen ter sig. Detta är självfallet en risk även i denna undersökning, då beskrivningar av empirin av nödvändighet är förenklade, vilket kan leda till ovan nämnda problematik. Wallén (1996) menar att en nackdel med fallstudier är att designen inte skapar medvetenhet kring hur pass vanligt förekommande det undersökta fenomenet är, eller vilka förutsättningar som krävs för att det ska uppstå. Detta en relevant kritik för fallstudier i allmänhet, men i detta fall avser vi inte undersöka dessa aspekter. Fokus är på intervjupersonernas upplevelser och inte varför dessa uppstått eller hur vanligt detta är, varför vi anser att kritiken inte är tillämpbar på denna studie.

2.3 Insamling av data

2.3.1 Förstudie

En förstudie kan enligt Aspers (2007) vara ett bra sätt att skapa en forskningsfråga i relation till såväl teori som empiri och att detta är ett flexibelt sätt att möta fältet. Eftersom god forskning kräver en viss kunskap om fältet kan data insamlas mer öppet och översiktligt i en förstudie, för att sedan smalnas av och fokuseras i den egentliga studien (a.a.). Även Bryman (2002) menar att en förstudie är lämplig för att en undersökning i sin helhet ska bli bra. Huvudstudiens intervjuer har därför föregåtts av två förstudier, informella samtal med personalstrateger på personalstrategiska avdelningen. Förstudierna genomfördes för att få ökad förståelse för hur Stockholms stads organisation är uppbyggd, särskilt med avseende på arbetet med personalnyckeltal. Även undersökningens inriktning och avgränsning uppstod i dessa möten

med fältet, för att på så sätt ta hänsyn till både teori och empiri som Aspers (2007) rekommenderar. Även en del kontakter med intervjupersoner förmedlades genom förstudierna.

2.3.2 Intervjuer

Undersökningens empiriska material har främst samlats in genom kvalitativa intervjuer. Kvale och Brinkmann (2009) menar att det är särskilt lämpligt att använda sig av intervjuer för att studera personers upplevelser och förstå deras egen syn på sin livsvärld. Kvalitativa intervjuformer karakteriseras av en flexibel intervjuprocess som fokuserar på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt (Bryman, 2002). De skapar även utrymme för intervjupersonerna att ifrågasätta intervjuarens tolkningar, vilket andra former av datainsamlingsmetoder inte möjliggör (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvalitativa intervjuer skiljer sig i stor grad från kvantitativa intervjuer, vilka istället följer en strikt struktur där respondenternas utrymme för tolkningar önskas minimeras för att få fram jämförbar data (Bryman, 2002). Eftersom studien undersöker hur intervjupersonerna själva upplever att personalnyckeltal kan användas som verktyg ger den kvalitativa intervjuformen större utrymme för dessa tolkningar. Att använda en helt ostrukturerad intervjuform har vi dock upplevt som problematiskt, då det enligt Kvale och Brinkmann (2009) kräver stor kunskap inom såväl området som intervjuarkonsten. Vi har därför valt att utföra intervjuerna som semistrukturerade eller tematiska intervjuer, vilket är en relativt ostrukturerad intervjuprocess där intervjuerna utgår ifrån vissa förbestämda teman, men ändå lämnar utrymme för intervjupersonernas egna associationer (Bryman). Aspers (2007) menar att den tematiska strukturen lämpar sig väl för att undvika att begränsa intervjupersonen. För intervjuerna på personalstrategiska avdelningen har vi därför valt tematiska intervjuer med ett fåtal frågor för varje tema (se bilaga 1). Det har således funnits mycket utrymme för andra relevanta frågor samt följdfrågor under intervjuerna och inte heller samma frågor har ställts under båda intervjuerna. Under den andra intervjun med en av personalstrategerna ställdes vissa frågor från intervjumallen för förvaltningarna (bilaga 2). Bryman menar att den semistrukturerade intervjuprocessen karakteriseras av en del i förväg formulerade frågor för att olika intervjuer lättare ska kunna jämföras med varandra men intervjuernas fokus ligger ändå på vad intervjupersonerna anser är viktigt för att förstå eller förklara fenomen. Denna intervjustruktur har vi ansett som lämplig för intervjuerna på förvaltningarna, då det var önskvärt att kunna göra jämförelser, dock utan att begränsa respondenternas egen förståelse och tolkning. En intervjumall för dessa intervjuer (se bilaga 2) utarbetades efter den inledande intervjun med personalstrategiska avdelningen, och vi la till fråga 18 till mallen efter den första intervjun.

Vi har utfört intervjuer med två personalstrateger, fyra personalchefer på fackförvaltningar, fyra personalchefer på stadsdelsförvaltningar samt en personalchef som önskat vara anonym, allt som allt elva intervjuer. Intervjupersonerna presenteras mer ingående i bilaga 3. Två personer har hållit i intervjuerna, varav en person intervjuat medan den andra antecknat och ställt vissa följdfrågor. Vi har alternerat mellan dessa roller. Intervjuerna med personalcheferna på förvaltningarna har följt intervjumallen (bilaga 2), men det har för det mesta uppkommit en hel del följdfrågor, och till viss del omformuleringar av frågor eller att de ställts i olika ordning. Intervjuerna med personalstrategerna har varit mer ostrukturerade till sin natur, även om vi till viss del har följt intervjumallen och dess teman. Vi har strävat efter att undvika att ställa ledande frågor eller att ställa flera frågor i samma formulering, men detta kan ha skett då många av de

frågor som ställdes var mer spontana till sin natur. Intervjuernas längd har varierat mellan 30-60 minuter.

Vi har diskuterat huruvida intervjupersonerna skulle ta del av intervjufrågorna innan intervjuerna, för att kunna förbereda sig. Vi har dock beslutat emot detta, för att minska risken för att få ”korrekta” men inte lika spontana eller ärliga svar. Vi har därför informerat intervjupersonerna om studiens syfte, men inte delgett dem frågorna innan intervjuerna. Vi har fått tillåtelse att spela in samtliga intervjuer förutom en.

2.3.3 Icke-deltagande observation

Vi fick möjligheten att delta på ett seminarium i Stadshuset, där Sara Ingvarsson föreläste om beteendeanalytisk organisationsutveckling (OBM). Detta kan enligt Bryman (2002) karakteriseras som en icke-deltagande observation, eftersom ingen interaktion med mötesdeltagarna skedde under mötet. Merriam (1994) menar att det kan vara lämpligt att i förväg avgöra vad som ska observeras, men att detta ska styras av ämnesvalet. Vi valde att lägga fokus på föreläsningens innehåll eftersom vi ansåg detta som mest relevant för undersökningen. Därför har inte mötet miljö, övriga mötesdeltagares beteenden eller dylikt observerats till någon högre grad. Vi ansåg därför inte att det var nödvändigt att informera mötesdeltagarna om att observationen skedde, då de inte berörs i studien. Däremot informerades föreläsaren om studien samt dess syfte och tillfrågades om tillstånd för att använda observationen samt andra konfidentialitetsaspekter.

2.4 Urval

Inom Stockholms stad finns det 14 stadsdelsförvaltningar samt 17 fackförvaltningar (Stockholms stad, 2009e). Vi har därför ansett det nödvändigt att studera ett urval av dessa och inte samtliga förvaltningar. Bryman (2002) menar att kvalitativa urval skiljer sig mycket från kvantitativa då de inte behöver uppfylla samma krav på att urvalet ska vara representativt för en hel population. Kvalitativa urval görs istället ofta utifrån kriterier som tillgänglighet och intresse. Ett bekvämlighetsurval är lämpligt då målet med undersökningen är ingående analys av tolkningar och inte att uppnå representativitet (Bryman, 2002). Eftersom denna studie inte syftar till att uppnå generaliserbarhet utan snarare att belysa hur utvalda personer inom Stockholms stad upplever arbetet med personalnyckeltal, anser vi att representativitetskravet inte är tillämpligt. Då vi endast studerar en organisation har vi försökt få tillgång till personer som tillsammans kan ge oss en god bild av hur Stockholms stad arbetar med personalnyckeltal. Aspers (2007) menar att urvalet i kvalitativa studier kan ske med teori och förstudien som grund då önskvärda egenskaper hos intervjupersonerna identifieras i samspel med dessa. Vilka förvaltningar som har ansetts intressanta att undersöka har identifierats med förstudierna som grund, där personalstrategerna har angett förvaltningar som kan tänkas vara intressanta att undersöka samt även förmedlat vissa kontaktpersoner. Detta kan innebära problem på så sätt att dessa förslag kan ha angivit förvaltningar som har ett mer effektivt arbete med personalnyckeltal, i syfte att skapa en bättre bild av Stockholms stad arbete. Urvalet har dock varit beroende av att vi kunnat få tillgång till lämpliga intervjupersoner, varför vi anser att denna risk har varit godtagbar. De förvaltningar som kontaktats anser vi dock ha bidragit med variation i att belysa hur arbetet med personalnyckeltal sker. Aspers (2007) menar att ett strategiskt urval som maximerar variationen i de fall som studeras leder till att undersökningens

kvalitet ökar. Vi har därför strävat efter att skapa variation i stadsdelsområden samt verksamhetsområden och utöver de kontaktpersonerna vi fått genom förstudierna även tagit kontakt med personalchefer på andra stadsdels- och fackförvaltningar. Vid de sista av intervjuerna med personalcheferna har vi ansett att intervjuerna inte försett oss med nya infallsvinklar utan snarare bestyrkt det insamlade materialet. Detta beskrivs av Aspers som empirisk mättnad, och är avgörande för att det ska vara lämpligt att avsluta insamlandet av det empiriska materialet. Därför menar vi att antalet intervjuer har varit tillräckligt.

2.5 Tematisering och analys

Efter insamlandet av det empiriska materialet har vi tillsammans gått igenom transkriberade versioner av intervjuerna och identifierat likheter och skillnader i materialet, vilket har utmynnats i koder. Detta liknar den induktiva kodning som Kvale och Brinkmann (2009) beskriver, men vi har även grundat vissa koder i vår teoretiska förståelse av nyckeltal. Efter att samtliga intervjuer och observationen kodats, har vi sammanställt dem i teman. Eftersom kodningen har såväl induktiv som deduktiv bas har även tematisering skett såväl induktivt som deduktivt. Vissa teman har uppstått genom mötet med det empiriska materialet, medan andra har identifierats med teorin som grund. Dessa aspekter har dock samverkat, och vi har främst utgått från innehållet i intervjuerna i skapandet av teman. Genom att sammanfatta intervjuerna i dessa teman, med belysande citat från intervjuerna, har vi använt oss av det som Kvale och Brinkmann (2009) kallar meningskoncentrering för att presentera empirin. Analysen har sedan utgått från dessa teman, och försökt besvara forskningsfrågan genom att ställa empirin mot teorin. Själva analysen har utgått från meningstolkning, vilket innebär att vi har försökt identifiera strukturer och relationer i våra teman som annars inte har varit direkt uppenbara (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta har skett med teorin som basis men även utifrån mönster som uppenbarats i empirin, varför även analysen är såväl deduktiv som induktiv. Även detta kan därför utifrån Ezzy (2002) beskrivas som ett abduktivt sätt att analysera data.

2.6 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Kvale och Brinkmann (2009) presenterar kvalitetsbegreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet anpassade till intervjuforskning. Reliabilitet berör undersökningars konsistens och tillförlitlighet, vilket kan handla om huruvida andra forskare skulle få samma resultat om de genomför en liknande studie på en annan plats och vid en annan tidpunkt. Det kan även röra sig om till exempel intervjuerna skulle ge samma svar till en annan intervjuare, eller om de ändrar sina svar under intervjun (a.a.). Att intervjuerna har intervjuats i sin roll som tjänstemän kan påverka vilka svar de har givit, att de förmedlar den ”officiella” och korrekta bilden av sitt arbete. Mer vana intervjuare som lyckas inge större förtroende kan då tänkas erhålla andra svar än de vi fått. Kvale och Brinkmann (2009) menar även att intervjuteknik har en avgörande roll för reliabiliteten, då ledande frågor kan påverka hur intervjuerna svarar. Då vi är ovana intervjuare är det inte uteslutet att vi på detta sätt kan ha påverkat intervjuerna. Undersökningens reliabilitet påverkas dock inte enbart under själva intervjuerna, utan även under till exempel transkriberingen (Kvale & Brinkmann). Vi har transkriberat så snart som möjligt efter intervjuerna och läst igenom varandras texter, och även då vi kodat och tematiserat intervjuerna har vi gått igenom detta gemensamt för att se att vi uppfattat situationen och utsagorna lika. På så sätt har vi kunnat notera eventuella

missförstånd och rättat till dessa. Vi har även haft möjlighet att kontakta intervjupersonerna efter intervjuerna skett, ifall det uppstått oklarheter. På så sätt har vi försökt säkra en god reliabilitet, även om detta inte är en garanti för att reliabiliteten är hög.

Validitet inom samhällsvetenskaperna beskrivs som om metoden undersöker det som avses, det vill säga om observationerna eller intervjuerna reflekterar det underliggande fenomenet som ämnas studeras (Kvale & Brinkmann, 2009). Aspers (2007) poängterar även att en studie med låg reliabilitet av nödvändighet har låg validitet, då brister i tillförlitligheten påverkar om studien undersöker det avsedda fenomenet. Vi anser att valet att samla in empirin med intervjuer är väl lämpat då undersökningen syftar till att undersöka hur personalcheferna upplever personalnyckeltal som styrverktyg. Vad gäller validering under intervjuerna har vi som nämnts ovan begränsad erfarenhet av intervjuande, vilket kan leda till att vi inte har varit tillräckligt kritiska i innebörden av uppgifterna vi fått. I analysen samt i undersökningen som helhet har vi genom diskussion försökt uppnå rimliga och logiska slutsatser, samt en rättvisande bild av undersökningsresultatet. Därmed tror vi att validiteten är godtagbar.

Då vi bedömer att undersökningen som helhet har en godtagbar reliabilitet och validitet är det enligt Kvale och Brinkmann (2009) relevant att fråga sig om resultaten går att generalisera. Det finns dock blandade idéer om detta inom samhällsvetenskaplig forskning, då generaliserande har som utgångspunkt att vetenskaplig kunskap är gällande för alla platser och tider (a.a.). Särskilt vid fallstudier som denna, som avser skapa bättre förståelse för ett specifikt fall anser vi att är detta en relevant fråga. Då denna undersökningens syfte och metod inte är att utvalda för att uppnå ett resultat som är generaliserbart till populationen, är statistisk generalisering inte relevant. Kvale och Brinkmann (2009) presenterar istället vad de kallar analytisk generalisering, där det krävs en bedömning av hur studiens resultat kan tänkas ge vägledning i andra, liknande situationer. Då krävs det en analys av likheter och skillnader mellan undersökningen och den tänkta tillämpningen, vilket den som avser göra tillämpningen står för. För att detta ska kunna ske krävs det täta beskrivningar, så att relevanta aspekter är tydliga och det är möjligt att göra en jämförelse (a.a.). I redovisningen av empirin har vi strävat efter att skapa goda beskrivningar av intervjupersonernas utsagor, även om dessa av nödvändighet är nerkortade. På så sätt minskar möjligheterna för andra att göra en god bedömning av överförbarheten. Vi tror dock att beskrivningarna i kombination med belysande citat skapar en fullgod bild.

2.7 Forskningsetik

Studien är genomförd i linje med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2001). Förutom riktlinjerna menar Vetenskapsrådet (2001) även att forskningskravet och individskyddskravet måste beaktas och i förekommande fall vägas mot varandra. Detta innebär att studien måste utöka och förbättra nuvarande kunskaper och metoder, men utan en otillbörlig insyn i individers privatliv (Vetenskapsrådet). Eftersom studien strävar efter att följa Vetenskapsrådets riktlinjer bör eventuell risk för en sådan otillbörlig insyn vara låg. Informationskravet har följts då intervjupersonerna har informerats om att deras deltagande är frivilligt och att de kan avbryta deltagandet när de så önskar. De har dessutom fått ta del av studiens syfte. Även samtyckeskravet uppfylls då intervjupersonerna accepterat att delta i intervjuerna och informerats om att de har rätt att avbryta sin medverkan. Även om undersökningen inte fokuserar på etiskt känsliga ämnen är det viktigt att vara medveten om att

respondenterna ändå kan uppleva intervjusituationen som känslig, exempelvis om det finns risk för att arbetsgivaren kan få tillgång till känsliga utsagor. Det är mycket viktigt att intervjupersonerna aidentifierats väl om de så önskat, för att studien ska kunna uppnå konfidentialitetskravet. Intervjувaren samt respondenternas uppgifter kommer endast att användas för forskningsändamål, varför nyttjandekravet följs. Vi har tillfrågat intervjupersonerna om de vill ta del av studien, vilket rekommenderas av Vetenskapsrådet. Samtliga intervjupersoner har önskat detta och har delgetts resultatet vid undersökningens färdigställande.

3. Tidigare forskning och teori

Nedan följer en presentation av den teoretiska referensram i vilken uppsatsens analys har sin utgångspunkt. Teorierna är utvalda utefter problemställningen och behandlar nyckeltal och mätning samt hur de kan agera som styrverktyg.

3.1 Nyckeltal

Kort kan nyckeltal definieras som kvoten mellan ett tal som representerar ett intresseområde och en viktig jämförelsebas (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). Till exempel kan personalomsättning definieras som ”det lägsta av antalet som börjat eller slutat/genomsnittligt antal anställda” (Catasús et al., 2001:2). Det är alltså ett tal som beskriver något vi intresserar oss för, och det måste tala till antingen någon inom organisationen eller någon i dess omgivning. Nyckeltal är ett instrument för att jämföra och synliggöra organisatoriska förhållanden, men även ett verktyg för att styra verksamheten mot de mål organisationen vill uppnå. Det är ett effektivt sätt att kommunicera med ledningsgruppen, och ett sätt att jämföra olika organisationer. Nyckeltal har således många egenskaper som lämpar sig för verksamhetsstyrning, vilket gör dem till ett passande verktyg för att förmedla förändringsbehov (a.a.).

Nyckeltal är visserligen användbara hjälpmedel, men det finns vissa principiella problem med dem (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). Nyckeltal är av nödvändighet en förenkling av verkligheten, vilket gör att nyanser går förlorade. Detta kan motverkas genom att skapa fler nyckeltal, som behandlar olika aspekter av fenomenet. Om nyckeltalen blir för omfattande, kan det leda till att det uppstår för mycket information vilket försämrar beslutsfattandet. För att hantera detta kan viss information ignoreras eller komprimeras, vilket igen gör att nyckeltalet endast visar på en förenklad del av helheten (a.a.).

3.1.1 Syften med nyckeltal

Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) särskiljer fyra syften med nyckeltal; kontroll, lärande, mobilisering och belöning. Kontrollnyckeltal finns till för att varna om något under eller överstiger en viss gräns eller intervall. Det är endast då dessa gränser passeras som nyckeltalet är av intresse, och detta förutsätter även att det finns ett normalvärde att jämföra med. Nyckeltalet ger dock som regel inte vägledning i hur problemet ska åtgärdas. Genom att relatera kontrollnyckeltal till varandra så kan det skapas lärande om organisationen. På så sätt identifieras och diagnosticeras ett organisatoriskt fenomen och de ansvariga kan börja söka samband och åtgärder. Syftet med mobiliseringsnyckeltal är att de ska leda till handling. De ska bidra till att frigöra resurser och skapa gemensamt fokus. Att mäta något gör att det synliggörs, det uppstår diskussion och ökar på så sätt intresset för frågan. Catasús et al. (2001) menar att huvudsyftet är att nyckeltalet mobiliserar intresse kring en aspekt som tros leda till framgång.

3.1.2 Det idealiska nyckeltalet

Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) menar att nyckeltal har olika syften och förutsättningar inom olika företag och branscher. Det finns dock aspekter som gör vissa nyckeltal mer lämpade än andra. Vilka aspekter inom organisationen som upplevs som relevanta varierar dock med både individer och tidsperioder. Nyckeltal som är viktiga för en viss verksamhet måste inte vara det för alla, och organisationens strategi påverkar också detta (a.a.).

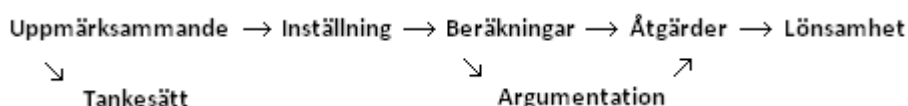
Inom organisationen måste det finnas ett begränsat antal nyckeltal, då för många nyckeltal kan leda till att syftet försvinner (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). Om alla nyckeltal är relevanta och fyller en funktion är de inte för många, trots ett stort antal. De nyckeltal som finns måste även vara enkla att förstå. För att nyckeltalet ska vara användbart måste det även gå att enkelt se hur värdet kan förbättras. Vissa nyckeltal är till exempel uppbyggda av andra nyckeltal, vilket gör det viktigt att veta hur dessa hänger ihop samt hur goda resultat kan uppnås (a.a.).

Ett bra nyckeltal ska gå att jämföra inom den egna verksamheten, med andra organisationer och över tid, utan att kräva för mycket justering (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). Ett klart ägande måste också finnas, för att kunna visa på ansvar för åtgärder eller återkoppling vid goda/dåliga resultat. Nyckeltalen måste vara svåra att manipulera, för att inte kunna ändras genom enkla förändringar som inte ger den önskade effekten talet införts för och det ska vara lätt att ta fram data för nyckeltalen. Nyttan av talet måste ställas i relation till tidsåtgången och kostnaden för att ta fram data. En hög mätprecision är önskvärt, men till en rimlig nivå. Efter denna nivå är det inte längre givande att uppnå högre precision (a.a.).

Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) beskriver hur olika syften påverkar idealen för nyckeltalen. Belöningsnyckeltal måste vara lätta att förstå och även begränsade till antalet, eftersom de är ett direktpåverkande styrmedel. Kontrollnyckeltal kan finnas i större mängd eftersom de inte måste jobbas med aktivt, och de behöver inte heller vara enkla att förstå, så länge det är uppenbart när de varnar. Mobiliseringsnyckeltalen måste vara begränsade, och enkla att förstå (a.a.).

3.2 Human Resource Costing and Accounting (HRCA)

Johanson och Nilsons (1996) studie visar att utfallet av beslut påverkas av vad de kallar Human Resource Costing and Accounting (HRCA). Detta är ett samlingsnamn för de modeller som behandlar de anställdas bidrag till organisationen i finansiella termer. De menar att HRCA är en god grund för individens agerande när det gäller personalåtgärder. Detta gäller främst då de involverade personerna inser att ekonomiska så väl som personalrelaterade frågor är viktiga, samt tar ansvar för dem. De måste även förändra sitt sätt att tänka så att HRCA är en väsentlig del av alla frågor som rör personal. Organisationen kan inte heller ha några regler, värderingar eller andra förhållanden som förhindrar introduktionen av HRCA. Johanson och Nilson (1996) menar att förutsatt att de ansvariga inser att personalfrågor är viktiga, kan HRCA vara användbart för att påverka inställningar kring personalfrågor, genom att öka villigheten att agera. Enligt Johanson och Nilsons kan effekterna av HRCA sammanfattas enligt figur 2.



Figur 2, egen bearbetning och översättning av Johanson och Nilson, 1996:128

Vi menar att personalnyckeltal kan ses som en av dessa HRCA-modeller och att effekterna av personalnyckeltal kan likna de i figur 2. Modellen visar att uppmärksammande av ett fenomen kan leda till olika former av agerande och slutligen till att målsättningar som till exempel lönsamhet, kostnadseffektivitet eller kvalitet uppnås.

3.3 Nyckeltal och deras egenskaper

Catasús och Gröjer (2006) diskuterar hur mätning av immateriella tillgångar kan påverka styrningen, och i så fall om alla mätningar har denna effekt. De menar att vissa mätningar har större verkan än andra, och för att uppnå ett effektivt styrverktyg i hänseende till immateriella tillgångar måste specifika faktorer beaktas. Dessa faktorer är de olika ideologiska grunder som finns, vilka nyckeltal som är utvalda, samt hur dessa nyckeltal tas emot. Catasús och Gröjer har studerat hur nyckeltal skapas, överförs och emottas och resultaten av deras studie sammanfattas i tabell 1 nedan. Tabell 1 visar att ambitionen med nyckeltal är relaterad till argumenterande egenskaper, det vill säga på vilket sätt nyckeltalet argumenteras för. Nyckeltalets instrumentella egenskaper innebär hur nyckeltalet blir ett användbart verktyg i praktiken (a.a.).

Tabell 1 - egen bearbetning av Catasús och Gröjer, 2006:199

<i>Ambition</i>	<i>Argumenterande egenskap</i>	<i>Instrumentell egenskap</i>
Legitimerande	Jämförande logik	Visualiserande
Lärande	Affärsmodellslogik	Klassificerande
Mobiliserande	Politisk logik	Dramatiserande

Den legitimerande ambitionen visar på en jämförande logik, att kunna jämföra den egna organisationen med andra (Catasús & Gröjer, 2006). Nyckeltalen väljs således ut i jämförelse med andra organisationer, och detta skapar även ett ansvar för hur den egna organisationen agerar. Catasús och Gröjer (2006) menar dock att nyckeltalens mobiliserande egenskap minskar alltefter fler nyckeltal presenteras. Med en lärande ambition synliggörs istället hur organisationens affärs- eller produktionsmodell ser ut, genom att skapa en kontext för nyckeltalen samt dela in dem i kategorier. Syftet är att visa på hur relationerna eller orsakssambanden mellan nyckeltalen ter sig, vilket ger en bild av hur prestationer inom organisationen skapas. Studien visar emellertid att denna klassificering sällan bidrar till att skapa aktivitet inom organisationen. Bakom den mobiliserande ambitionen finns en politisk logik. Genom att omformulera ett nyckeltal förmedlas ett nytt budskap, trots att de underliggande faktorerna är de samma. Denna dramatisering accepteras då nyckeltalet har ideologiskt allierade eller är del av en politisk agenda. Sammanfattningsvis visar studien att nyckeltal för immateriella tillgångar skapas, överförs och emottas olika beroende på deras argumenterande samt instrumentella egenskaper. Genom att beakta dessa egenskaper skapas en ökad förståelse för nyckeltalens olika bidrag till organisationen (a.a.).

3.4 Mätning och agerande

Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) menar att mätning ofta spelar en avgörande roll i organisationer och att många organisationer arbetar efter devisen ”vad som mäts är det som blir gjort”. Istället menar författarna att det som synliggörs blir gjort, i synnerhet om det mäts. De visar att det krävs mer än bara mätning av ett fenomen för att någonting ska bli gjort och att det inte finns något givet samband mellan nyckeltal och direkt agerande. För att en mätning ska leda någonstans krävs att den synliggörs. Mätningar och nyckeltal används i flera syften, bland annat för att ta fram objektiv information och skapa ett samband mellan två faktorer. En indikator på ett visst fenomen används ofta som hjälp i styrningen av organisationen. Det finns dock ett positivt samband mellan mätningar och agerande, men i detta samband spelar ett synliggörande av fenomenet en avgörande roll. Synliggörande i detta fall innebär att prata om och dra uppmärksamhet till ett visst fenomen. Organisationer bör vara medvetna om att enbart användning av nyckeltal inte leder till agerande, men att nyckeltal dock är nödvändiga då de stödjer sambandet mellan synliggörande och agerande. För att nyckeltal ska kunna påverka agerande är det en förutsättning att de berör frågor som får mest uppmärksamhet både inom och utanför företaget. Det är svårt att fastställa något om i vilken riktning relationerna går. Vissa menar att riktningen från indikatorer så som nyckeltal till agerande är självklar, medan andra undersökningar visar att det istället är tvärt om, det vill säga från agerande till indikator (a.a.).

3.5 Managementmodeller, mätning och människor

Mårtensson (2007) undersöker förhållandet mellan managementmodeller, mätning och människor, genom att studera hur managementmodeller porträtterar människan i sina mätningar, samt uppmärksammar modellernas syfte. Hon menar att managementmodeller dels kan vara ett sätt för organisationer att få legitimitet, men även ett uttryck för strävan att beskriva det immateriella, i grunden icke-mätbara. Modellerna ska även bidra med att identifiera och synliggöra orsakssamband och reaktioner som annars är dolda. Mätningarna ska leda till en påverkan, att de får människor att göra något (a.a.).

Inom managementmodellerna finns det även en gemensam kunskapssyn, som består i att kunskap och icke-materiella aspekter inom organisationer går att mäta (Mårtensson, 2007). De inte bara går att mäta, utan bör mätas, och sedan spridas inom organisationen genom olika indikatorer och mått. I Mårtenssons (2007) studier framkommer att många organisationer vill ha enkla modeller som skapar goda argument. Detta är mätningarnas uppgift, då det anses finnas en inneboende trovärdighet i siffermässiga argument. Själva mätningen är en viktig del av många managementmodeller, och modellerna enas i en strävan efter att styra genom denna mätning. En utgångspunkt tycks vara att ökad kunskap om organisationens värdeskapande uppnås genom mätningar. Att information, i form av finansiella mått, och kunskap ses som synonyma leder då till inställningen att mer mätning alltid är eftersträvarvärt. Mårtensson problematiserar detta och menar att kopplingen mellan information/mätning och kunskap inte alltid är självklar. Enbart mer information behöver inte nödvändigtvis leda till mer kunskap. Hon menar på basis av detta att det finns en risk för att mätningarna till slut blir ett mål i sig, i stället för att vara ett steg på vägen till målet. Det som till en början eftersträvades, kunskap eller att främja organisationen, blir då sekundärt. Själva mätningarna påverkar även på andra sätt. Kanske kan

mätningarna leda till att individer känner sig osynliggjorda, trots att syftet med managementmodellerna är att synliggöra människan och leda till handling. Det kan också finnas en risk att mäta för mycket, då mängden siffror blir överväldigande och inte går att använda för beslutsfattande (a.a.).

Mårtensson (2007) presenterar tre olika synsätt på siffror och mätningar. I det objektiva perspektivet ses mätningar som oproblematiske och siffrorna anses spegla den underliggande verkligheten. I det pragmatiska perspektivet behandlas mätningar istället som ett verktyg för beslutsfattande och legitimitetsskapande för detta beslutsfattande. I det reflekterande perspektivet är siffror ett sätt att uppnå kommunikation och reflektion. Mårtensson (2007) menar att siffror, mätningar, ibland kan fungera som ett verktyg för att föra fram argument och diskussion. Ibland skapar dock siffrorna motsatta förhållanden, då de istället för att underlätta kommunikation försvårar denna. Mätningarna måste tolkas för att kunna användas, och hur denna tolkning ska ske är inte alltid otvetydigt. Mårtensson menar också att mätning av icke-finansiella aspekter måste kunna sättas i relation till någonting annat för att kunna bedömas, och att detta kräver viss vana.

4. Empiri

Kapitlet inleds med en kort beskrivning intervjupersonerna samt av de personalnyckeltal som används i Stockholms stad och följs av tematiseringen av det empiriska materialet.

4.1 Beskrivning av intervjupersonerna

Det empiriska materialet innefattar intervjuer med två personalstrategier på personalstrategiska avdelningen. På lokal nivå har intervjuer genomförts med personer på totalt nio förvaltningar. Dessa intervjupersoner presenteras som personalchefer i såväl empiri som analys, då de alla innehar en sådan position även om deras titlar varierar något. Se bilaga 3 för utförliga beskrivningar av intervjupersonerna.

4.2 Personalnyckeltal i Stockholms stad

Kommunfullmäktige har beslutat att alla förvaltningar ska rapportera följande nyckeltal:

- Sjukfrånvaro
- Nöjd medarbetarindex (NMI)

Tidigare var även följande nyckeltal utvalda av fullmäktige:

- Personalomsättning
- Frisknärvaro

Förvaltningarna har även möjlighet att utveckla egna nyckeltal. Exempel på personalnyckeltal som vissa förvaltningar mäter är:

- Indexvärde gällande hälsa
- Andel medarbetare som tycker att ledarskapet är tydligt
- Andel medarbetare som tycker att ledarskapet ger förutsättningar för delaktighet
- Andel medarbetare som haft medarbetarsamtal med sin chef de senaste 12 månaderna
- Andel medarbetare med utländsk bakgrund

Alla berörda förvaltningar jobbar med sjukfrånvaro och nöjd medarbetarindex. Frisknärvaron är ett styrtal som kommer att försvinna år 2010 och ingen av förvaltningarna mäter frisknärvaron i nuläget.

Ett fåtal av förvaltningarna använder också de nyckeltal som finns i JÄMIX® och är framtagna av Nyckeltalsinstitutet. Det finns även annan statistik som förvaltningarna följer, men som inte definieras som personalnyckeltal. Exempel på dessa är lönesituation, antal anställda och åldersgrupper.

Förvaltningarnas praktiska arbete med personalnyckeltalen sker på så sätt att personalchef och enhetschef träffas en gång i månaden för att diskutera diverse personalfrågor. Då går de igenom

nyckeltal nedbrutna på enheterna och enhetscheferna får ta del av sin enhets viktigaste nyckeltal. På vissa förvaltningar varierar det vilka nyckeltal som tas upp på mötet, beroende av vilken tidpunkt på året det är och vilka händelser som är mest aktuella då. Personalcheferna följer generellt sett inte upp vilka åtgärder som enhetscheferna vidtar efter att de fått ta del av personalnyckeltalen. Enhetscheferna är ansvariga för att ta fram en handlingsplan, och uppföljningen från personalchefernas sida sker oftast i form av nästa redovisning av nyckeltalen. Det finns dock utrymme för diskussion och förslag till åtgärder från personalcheferna. Alla förvaltningarna arbetar på liknande sätt, med vissa nyckeltal som endast redovisas i tertiärrapporter eller en gång per år i verksamhetsberättelsen.

4.3 Målsättningar

4.3.1 Fullmäktiges målsättningar

En av personalstrategerna framhåller att fullmäktiges mål måste vara viktigast för personalstrategiska avdelningen, då det är deras plikt att se till att förvaltningarna lever upp till kommunfullmäktiges mål. Mål som attraktiv arbetsgivare, kostnadseffektivitet, valfrihet samt brukarna i centrum nämner en av personalstrategerna som aktuella mål, men att det kan variera beroende på verksamhet. Alla berörda förvaltningar tycker att de mål som kommunfullmäktige sätter upp är av stor betydelse för förvaltningen och påverkar arbetet med personalnyckeltalen.

”Det är vår målsättning att uppfylla stadens mål”

(Nils-Erik Högstedt, Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)

Sjukfrånvaromålet är av extra stor vikt i de flesta förvaltningar i och med den nya lagstiftningen hos Försäkringskassan¹. På Farstas stadsdelsförvaltning tycker personalchefen att stadens mål är tydliga och att det är tydligt vilka mål som ska uppnås i förvaltningarna. På Idrottsförvaltningen beskrivs verksamhetsmålen som viktiga och gällande målet att vara en attraktiv arbetsgivare poängterar personalchefen vikten av att hitta de indikatorer som kan visa vad det är som gör att de anställda trivs. Alla berörda förvaltningar känner tydligt av det nya sjukfrånvaromålet, dock lägger de förvaltningar som redan har en relativt låg sjukfrånvaro inte ner lika mycket arbete som de som har en högre. Förvaltningarna anser också att det nya sjukfrånvaromålet är tydligt och lägger nytt fokus på långtidssjukskrivna.

”I och med den nya målsättningen blir det ett nytt fokus”

(Staffan Halleskog, Äldreförvaltningen)

På Södermalms stadsdelsförvaltning berättar personalchefen att sjukfrånvaron får stort utrymme och att det pratas mycket om den i förvaltningen, i och med att det är ett politiskt uppdrag. Han

¹ Den första juli 2008 trädde nya regler för sjukpenning i kraft (Försäkringskassan, 2009). Till exempel innebar de en sänkning i ersättningsnivån efter en viss tid och det sattes även en övre gräns för hur länge sjukskrivning är möjlig. Efter denna period prövas individens arbetsförmåga och denne ska finnas till arbetsmarknadens förfogande (Försäkringskassan, 2010). För de individer som fått sjukpenning eller tidsbegränsad sjukersättning under den maximala tidsperioden började nya regler gälla den första januari 2010 (Försäkringskassan, 2009).

berättar vidare att det är en stor utmaning för dem och att det sätter tryck på en lägre sjukfrånvaro, i en positiv bemärkelse. På Skärholmens stadsdelsförvaltning lägger de ner mycket tid och resurser på sjukfrånvaron berättar personalchefen. Personalchefen på Södermalms stadsdelsförvaltning betonar vikten av att koppla till målen och därmed jobba resultatorienterat. I Skärholmens stadsdelsförvaltning menar personalchefen att stadens mål är väldigt viktiga, men samtidigt väldigt breda och att det går att göra olika saker utav dem. Både i förvaltningarna och på personalstrategiska avdelningen är det viktigt att personalnyckeltalen är kopplade till målen för att de ska vara relevanta.

4.3.2 Beteendeanalytisk organisationsutveckling

Vi fick även möjlighet att delta på ett seminarium om beteendeanalytisk organisationsutveckling (OBM), där Sara Ingvarsson, leg. psykolog och certifierad organisationskonsult, pratade om positiva styrsystem.

Personalstrateg Helena Hermansson har bjudit in till morgonmötet och det är mest personer från Personalstrategiska avdelningen som är inbjudna, men vi får veta att det även finns deltagare från bland annat Finansavdelningen. Cirka 15 personer deltar. Bakgrund för mötet är att Helena Hermansson har varit och lyssnat på Sara Ingvarssons föreläsning om hur konkreta beteenden styr mot mål och beteendeanalytisk organisationsutveckling. Helena vill att personalstrategiska avdelningen ska bli bättre på arbetet med detta och anser att den personalstrategiska avdelningens arbete med nyckeltal skulle gagnas av OBM.

Föreläsningen inleds med en diskussion kring mätande och dess positiva och negativa aspekter, till exempel i form av att nyckeltalen kan ses som ett kontrollinstrument eller ett sätt att ge feedback. Ingvarsson menar också att det är viktigt att mäta på rätt sätt, samt mäta rätt saker. Detta övergår till en diskussion kring hur arbetsmiljön påverkar vilka känslor som krav på prestation kan ge. Leder kraven till att man som anställd vill arbeta, eller måste arbeta? De grundläggande aspekterna för detta presenteras i detalj, vilket inte kommer att redovisas här.

Under seminariet diskuterar Ingvarsson också kring mätningarnas koppling till mål. Hon menar att det finns olika förutsättningar som leder till att fokus bör ligga på olika sorters mätningar; resultat eller beteenden. Det är viktigt att identifiera orsakssambanden däremellan. Aktiverare, i form av instruktioner eller nyckeltal, ska leda till beteenden som i sin tur leder till konsekvenser, målen. Organisationen måste veta vilka beteenden som uppmuntras. Hon menar även att nyckeltal kan vara ett hjälpmedel för att komma ner från övergripande nivå till beteende. Det är ett sätt att kunna diskutera agerande mer objektivt, och att det på så sätt ger en bättre grund för diskussioner än enbart tyckande.

4.3.3 Målsättningar med personalnyckeltalen

På personalstrategiska avdelningen fungerar personalnyckeltalen som en återspeglning av hur olika processer fungerar ute i verksamheterna och förvaltningarna.

”Det är viktigt att vi kan följa upp de processer som påverkar kompetensförsörjning långsiktigt i staden”

(Lena Lefverström, Personalstrategiska avdelningen)

Personalnyckeltalen möjliggör även jämförelser mellan olika enheter och förvaltningar. För att kunna följa, utvärdera och analysera måste denna spegling av läget finnas för att kunna identifiera kostnadsdrivare. På personalstrategiska avdelningen ses nyckeltalen som ett bra verktyg för att kommunicera resultat till resten av organisationen samt till dem som ska formulera strategier som ska göra skillnad.

På många av förvaltningarna är strävan efter att hålla koll på verksamheten en viktig målsättning, för att sedan kunna jobba aktivt med de områden som kräver förbättring. På Idrottsförvaltningen nämner personalchefen effektivitet som ett mål de vill nå med hjälp av personalnyckeltalen. Effektivitet och ekonomi hänger ihop, och därför är det bra att kunna visa siffror på vad man håller på med, menar hon. Personalchefen på Trafikkontoret berättar att personalnyckeltalen tillåter dem att ligga steget före, och ha koll och möjlighet att följa upp. På Skärholmens stadsdelsförvaltning menar personalchefen att ett mål är att samla organisationens krafter åt ett håll för att kunna skapa fokusering i organisationen. Enligt personalchefen är målen med nyckeltalen på Farstas stadsdelsförvaltning att följa olika processer, tendenser och utvecklingar för att sedan kunna göra en analys. Att utveckla verksamheten tycker den anonyma personalchefen är en viktig målsättning, samt att skapa förutsättningar för en bra arbetsplats.

”Det gäller att ta till vara på personalen som en resurs”

(Anonym personalchef)

Personalchefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning menar att allt går ut på att vara attraktiva gentemot kunderna, något som han tror att en välmående personal bidrar till. Han tror att nöjda medarbetare gör ett bättre jobb, men poängterar att det kan de inte veta med säkerhet. På Södermalms stadsdelsförvaltning nämner personalchefen en ökad kvalitet för brukarna som det främsta målet. För att nå det målet måste medarbetarna bli bättre på att förstå att det är därför de är på jobbet menar han. För detta krävs att det finns medarbetare som vill jobba och ta ansvar samt att de har chefer som möjliggöra detta sätt att jobba. Även på Miljöförvaltningen är brukarna i centrum.

”Målet är ju såklart att få så bra verksamhet som möjligt. Stockholmarna ska få bra service, det är vårt yttersta mål.”

(Ingegärd Bergsmark, Miljöförvaltningen)

4.3.4 Personalnyckeltalens betydelse för att nå målen

”Det måste finnas nyckeltal för att se att det faktiskt är på väg åt rätt håll, annars vet vi ju inte om vi gör rätt saker.”

(Lena Rabe, Farstas stadsdelsförvaltning)

I alla berörda förvaltningar är nyckeltalen någon form av hjälp för att nå de mål som är uppsatta. Många tycker att det är bra att ledningen pekar dem åt rätt håll, något som gör arbetet med nyckeltalen enklare. På Södermalms stadsdelsförvaltning tycker personalchefen att nyckeltalen tydliggör för medarbetarna huruvida de gör ett bra eller inte och visar svart på vitt vad som behöver förbättras. Både personalchefen på Södermalms stadsdelsförvaltning och den anonyma personalchefen tycker att nyckeltalen är till stor hjälp för att nå uppsatta mål, men anser att det

på sikt vore enklare att arbeta med nyckeltalen om det bröts ner ännu mer per enhet och förvaltning. På Trafikkontoret berättar personalchefen att utan nyckeltalen skulle målsättningarna vara mycket svåra att nå.

4.4 Förutsättningar

4.4.1 Politiska förutsättningar

Alla stadsdels- samt fackförvaltningar nämner att politiken är en betydande förutsättning i arbetet med personalnyckeltalen. Kommunfullmäktige bestämmer verksamhetsmålen, vilket innebär att nyckeltalen och vilken siffra dessa ska uppnå regleras på detta sätt. Förvaltningarna måste då arbeta med dessa måluppfyllelser. Personalchefen på Södermalms stadsdelsförvaltning beskriver hur nyckeltalen är en förutsättning för att uppfylla de politiska målen:

”Politiska ambitioner har ganska mycket ord och strävan och det är svårt att mäta. Det är ju vi som ska leverera tjänsten, och då är det väsentligt för oss att vi kan mäta det.”

(Sven Byström, Södermalms stadsdelsförvaltning)

4.4.2 Personalnyckeltalens uppbyggnad

På personalstrategiska avdelningen anser de att en viktig förutsättning för ett bra arbete med personalnyckeltalen är att det är fastställt vad det är som ska mätas och hur detta ska ske. Detta sker genom att de tar fram och tillhandahåller fungerande statistik och bearbetar denna:

”Någon måste jobba med det så att man inte kastar det i huvudet på de chefer som faktiskt ska jobba med något annat, det är inte deras uppdrag. De ska istället ta del av våra analyser.”

(Lena Lefverström, personalstrategiska avdelningen)

Personalchefen på Miljöförvaltningen menar att det är enklare att nå målen med nyckeltalen om talen är enkla att ta fram. Personalchefen på Trafikkontoret anser att det är viktigt att nyckeltalen är definierade så att de inte går att ändra, vilket möjliggör jämförelser. Farsta stadsdelsförvaltnings personalchef anser att det är viktigt att det finns något konkret att följa upp, endast en mätning är inte en tillräcklig förutsättning. Tidigare innefattade ILS en mer fri uppföljning av styrtalen i form av fritext, medan det nya systemet följer upp via mättal. En av personalcheferna menar att mättalen förenklar arbetet, då det är enklare att göra en jämförelse på numerära termer snarare än ord. På Idrottsförvaltningen diskuterar personalchefen nyckeltalens inneboende betydelse, och menar att talen måste ge någonting, de måste visa på vilka aspekter inom organisationen leder till vilka konsekvenser. Ett konkret exempel på detta är

”Om vi ska ha rubriken att vara en attraktiv arbetsgivare, då gäller ju också att hitta de indikatorer som kan visa oss, vad är det som gör att våra anställda väljer att stanna kvar?”

(Mette Sundqvist, Idrottsförvaltningen)

Detta liknar det resonemang som en av personalstrategerna för, att de måste kunna identifiera beteenden som leder till önskade konsekvenser. Detta är något de arbetar aktivt med på personalstrategiska avdelningen, bland annat i form av OBM. På Farsta stadsdelsförvaltning problematiserar personalchefen också innebörden i personalnyckeltalen. Hon upplever vissa tal som svårtolkade, då det inte är uppenbart om målet är att öka eller minska talet, och då det även

kan variera beroende på enhet eller förvaltning. Den anonyma personalchefen betonar vikten av att nyckeltalen ska vara enkla att förstå.

4.4.3 Synliggörande och kommunikation

Personalstrategerna tycker att kommunikation med personalcheferna leder till att rätt saker uppmärksammas och att de områden som behöver speglas synliggörs. Kommunikation och diskussion möjliggör även jämförelse mellan förvaltningar som i sin tur kan leda till förbättring. Olika förvaltningar kan ligga på olika mognadsgrad och därför ta del av varandras kunskap genom synliggörande och kommunikation av problem. Det räcker inte att personalstrategiska avdelningen är medveten, utan det måste synas i alla led.

”Det finns ett krav på att förvaltningarna måste vara medvetna för att nyckeltalen ska fungera och ge önskad effekt”

(Helena Hermansson, personalstrategiska avdelningen)

Kommunikation är ofta det som gör att saker och ting faktiskt händer enligt flera av personalcheferna. Utan kommunikation blir nyckeltalen sällan synliga i förvaltningen. På Miljöförvaltningen menar personalchefen att för att något ska hända vid till exempel en hög sjukfrånvaro krävs att fackförvaltningen tar tag i det själva. Detta tycker hon görs bäst genom fundera och sedan diskutera fram en lösning. Något som staden lägger stor uppmärksamhet på är sjukfrånvaron, och det är också det nyckeltalet som en stor del av förvaltningarna lägger störst vikt på. För dem som redan har låg sjukfrånvaro kan all uppmärksamhet runt just sjukfrånvaron upplevas som tjugig menar personalchefen på Miljöförvaltningen. På Idrottsförvaltningen menar personalchefen att de har insett att de har möjlighet att påverka själva, tänka till och komplettera med egna nyckeltal. Det är upp till förvaltningen själv att använda och uppmärksamma de siffror som tas fram. Majoriteten av förvaltningarna menar att det läggs mest resurser på de mål och krav som det pratas mest om, i nuläget sjukfrånvaron. Att kunna jämföra resultaten med andra enheter inom förvaltningen är väldigt intressant menar personalchefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning, och att resonera leder i många fall till målet.

4.4.4 Sammanhang

Många av intervjupersonerna berättar att det är viktigt att se sammanhang i arbetet med personalnyckeltalen. De nämner sambandet mellan talen och även sambandet mellan talen och målet som ska uppnås. Södermalms stadsdelsförvaltnings personalchef beskriver detta:

”Det är bra att vi får fler nyckeltal, det blir mycket enklare att relatera då [...] Nyckeltalen måste vara realistiska och kopplade till ett mål.”

(Sven Byström, Södermalms stadsdelsförvaltning)

Förutom detta nämner personalstrategerna samt en av personalcheferna även att sammanhanget mellan de olika nivåerna är viktigt, och att kommunikation kan vara ett sätt att samordna arbetet. Personalchefen på Idrottsförvaltningen beskriver detta med:

”Jag tror att det måste finnas en förankring i ledningen, det måste finnas ett intresse för att synkronisera de här bitarna. Och det måste finnas ett intresse att gå över på andra sidan och

försöka förstå.”

(Mette Sundqvist, Idrottsförvaltningen)

4.4.5 Tid

Både personalcheferna på Idrotts- och Äldreförvaltningen nämner förutsättningen tid. På Idrottsförvaltningen menar personalchefen att de saknar tid att arbeta vidare på personalnyckeltalen, vilket även personalchefen på Äldreförvaltningen upplever. Han menar dock att fackförvaltningarna generellt sett har det enklare, eftersom de är mindre i form av verksamhetsområden samt har det lugnare då de inte får samma uppmärksamhet från medborgarna som stadsdelsförvaltningarna. Personalchefen på Skärholmens stadsdelsförvaltning berättar att brist på tid ibland kan vara ett hinder för ett mer utvecklat arbete med personalnyckeltalen, men betonar att de kan ta sig tid bara frågan är prioriterad.

4.5 Agerande

4.5.1 Upplevda effekter av personalnyckeltalen

På personalstrategiska avdelningen menar de att personalcheferna på förvaltningarna med hjälp av nyckeltalen blir mer medvetna och uppdaterade om hur verksamheten ser ut. Nyckeltalen leder till att cheferna får större kunskap om sin förvaltning och får möjlighet att förbättra styrningen då det tydliggörs vilka områden som kräver arbete, vilket kan exemplifieras med sjukfrånvaron:

”De börjar jobba och komma på olika insatser. De har vaknat till liv och tar tag i frågan. Men det kanske de hade gjort även vi inte hade hållit på och pratat om sjukfrånvaron. Men jag tror att det har betydelse.”

(Helena Hermansson, personalstrategiska avdelningen)

På personalstrategiska avdelningen menar de att vissa nyckeltal, och således även deras effekter, kan ha olika hög aktualitet, vilket är beroende av de mål som finns. De effekter som inte är aktuella för tillfället måste fortfarande underhållas, då de kan komma att bli aktuella i ett senare skede. Nyckeltalen ses som ett pedagogiskt verktyg för att kunna kommunicera resultat till organisationen, till de som är ansvariga för att skapa strategier som i sin tur ska åstadkomma skillnader. De är även ett sätt att kunna jämföra sig med andra organisationer.

De flesta av personalcheferna tycker att personalnyckeltalen är ett sätt för dem att få en god bild av verksamheten, de är:

”... ett sätt att hålla koll, ett sätt att se att det inte barkar åt skogen med någonting och som grund för åtgärder. Om vi ser att ett en chef har dåligt nöjd medarbetarindex då tittar vi ju och gör något åt det, kan vi hjälpa chefen? Har det hänt något speciellt?”

(Ingegärd Bergsmark, Miljöförvaltningen)

På Trafikkontoret anser personalchefen att nyckeltalen möjliggör att de kan vara steget före vad gäller viktiga personalfrågor. Genom att de får en bättre bild kan de också följa upp förändringar

och vidta åtgärder. Personalchefen för Miljöförvaltningen menar att personalnyckeltalen leder till diskussion och aktivitet, så de utgör en utgångspunkt för andra effekter, vilket även personalchefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning menar att nyckeltalen gör:

”Vad man gör då är att resonera i gruppen. Vad är det vi ser? Vad beror det på? Vi träffar inte alltid rätt, men vi släpper inte frågan. Att resonera leder ofta till målet även fast man inte tror det i första hand.”

(Nils-Erik Högstedt, Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)

Personalchefen på Södermalms stadsdelsförvaltning anser att personalnyckeltalen skapar en helhetsbild och samtidigt tydliggör vilka områden som är viktigast att prioritera. Den anonyma personalchefen menar att nyckeltalen gör det enklare att styra mot satta mål. Detta mål liknar Äldreförvaltningens, som menar att nyckeltalen är ett hjälpmedel för att kunna identifiera områden som bör uppmärksammas, vilket även personalchefen på Farsta stadsdelsförvaltning beskriver:

”Om man nu tar det som är det genomgripande, sjukfrånvaron, så visste vi inte om det gick upp eller ner så... Vi måste ju ha ett nyckeltal och se att det faktiskt är på väg åt rätt håll, annars vet vi ju inte om vi gör rätt saker [...] Så det är helt nödvändigt.”

(Lena Rabe, Farstas stadsdelsförvaltning)

Hon menar att talen leder till att de börjar arbeta med området, men samtidigt att detta inte sker enbart på grund av nyckeltalen. Med nöjd medarbetarindex menar hon att det är enkelt att följa resultatet och identifiera förändringar, för att sedan analysera orsaker till detta.

Idrottsförvaltningen har inte något aktivt arbete med personalnyckeltalen, förutom att talen redovisas. Personalchefen på idrottsförvaltningen beskriver att personalnyckeltalen inte utgör någon grund för vidare åtgärder, vilket har medfört att de inte har haft vidare effekter än just rapporteringen. Personalchefen menar dock att de vill förändra sitt sätt att arbeta med personalnyckeltalen, att de ska få en tydligare del i det dagliga arbetet och även i kommunikationen med ledningsgruppen. I dagsläget ser hon ändå personalnyckeltalen som en indikation på vilka områden som de bör arbeta mer med. Personalchefen på Skärholmens stadsdelsförvaltning berättar att personalnyckeltalen hjälper organisationen att bli mer fokuserad samt att de ökar medarbetarnas förståelse och medvetenhet. Personalcheferna på såväl Äldre- som Miljöförvaltningen menar att det är viktigt att inte enbart godta ett bra resultat, utan att det är viktigt att fortsätta arbeta med området:

”Det är viktigt att inte slå sig till ro, man kan inte utgå från att det fortsätter. Till exempel har vi som mål att fortsätta hålla sjukfrånvaron på en låg nivå. Vi måste titta på vad vi gör som är bra så att vi kan fortsätta med det.”

(Ingegärd Bergsmark, Miljöförvaltningen)

”... bara för att vi ligger väldigt högt kan vi inte slå oss till ro. Då måste vi höja ribban lite till.”

(Staffan Halleskog, Äldreförvaltningen)

I kontrast till detta berättar personalchefen på Idrottsförvaltningen att:

”Eftersom vi har haft ett högt NMI, högre än vad stan har, och vi har haft låg sjukfrånvaro, lägre än vad stan har, så har vi varit väldigt nöjda. [...] Man har väl haft som mål att fylla i dom här indikatorerna och sen har det varit good enough med det. Och det klart det skulle vi ju kunna fortsätta med, men jag skulle vilja ta det ett steg till, att verkligen göra något av det...”

(Mette Sundqvist, Idrottsförvaltningen)

4.5.2 Önskade effekter av personalnyckeltalen

Personalchefen på Miljöförvaltningen och även Skarpnäcks personalchef menar att de är nöjda med att personalnyckeltalen skapar ett samtal kring området. Trafikkontorets personalchef instämmer i detta, men poängterar att trots att personalnyckeltalen är ett bra styrinstrument så kan förändringsprocesser kan ta tid.

Personalchefen på Farsta stadsdelsförvaltning uttrycker en önskan att personalnyckeltalen ska leda till att de

”... på ett tydligare sätt jobba[r] med rätt saker, alltså med förbättringsområdena och verkligen fokuserar på det” (Lena Rabe, Farstas stadsdelsförvaltning)

vilket hon anser inte alltid sker med alla nyckeltal. Idrottsförvaltningens personalchef uttrycker en liknande önskan, då hon menar att personalnyckeltalen har som uppgift att tydliggöra vilka faktorer organisationen måste arbeta med för att skapa förbättring. Hon önskar också att de ska leda till kommunikation och uppföljning, vilket inte sker i dagsläget. Personalchefen på Södermalms stadsdelsförvaltning instämmer i detta då han eftersöker

”... förståelse hos medarbetarna i ett bredare perspektiv på varför är jag på jobbet. Vad är mitt yttersta uppdrag? [...] Jag är inte på jobbet för min egen skull, utan för att utföra en tjänst. Personalnyckeltalen tydliggör det utan att det ska bli en laddning och diskussion.”
(Sven Byström, Södermalms stadsdelsförvaltning)

Resonemangen liknar den anonyma personalchefens tankar kring nyckeltalens effekt, att personalnyckeltalen borde leda till att alla medarbetare på förvaltningen ska ha ett gemensamt mål och riktning.

4.5.3 Personal, ekonomi och styrning

På personalstrategiska avdelningen menar de att personalnyckeltal är ett hjälpmedel för högsta ledningen att styra staden och handlar till stor del om att ha koll på sin ekonomi. Personalen är stadens största kostnadspost och incitamenten är främst ekonomiska. Personalstrategerna berättar att de inom Stockholms stad mer och mer har börjat inse att personal och ekonomi hänger ihop och därför börjat jobba med att styra de bitarna. Den nya lagstiftningen hos Försäkringskassan innebär att sjukfrånvaron är en högt prioriterad målsättning.

”Det nya sjukfrånvaromålet är en riktig samhällsrevolution.”
(Helena Hermansson, personalstrategiska avdelningen)

Personalchefen på Idrottsförvaltningen menar att ett samarbete mellan personal och ekonomi är till fördel för organisationen, och att personalnyckeltal är ett sätt att visa på hur områdena hänger ihop. Hon betonar vikten av att tala ett ekonomiskt språk inom personalfrågor och menar att nyckeltalen kan vara ett sätt att göra detta:

”Jag tror att personal behöver det för att komma på banan lite, att få vara med i snacket och att kunna visa på siffror och inte bara vara lite lull-lull. Det är väldigt sällan som man ändå förstår vad personalavdelningen håller på med. Det är ett väldigt bra sätt att visa i siffror vad man håller på med.”

(Mette Sundqvist, Idrottsförvaltningen)

På Södermalms stadsdelsförvaltning resonerar personalchefen liknande kring detta, då han anser att arbetet med personalfrågor förenklas och får större legitimitet om de kan visa på effekter i ekonomiska termer:

”... räkna på vad det kostar på personalomsättning, vad det kostar när folk inte trivs på jobbet [...] kan vi sätta mer siffror på det kan vi få mer resurser till det. Kan man relatera till ekonomi är det lättare. Och det måste vara fastställt, man kan inte jobba efter magkänsla.”

(Sven Byström, Södermalms stadsdelsförvaltning)

4.6 Problematik med personalnyckeltalen

Nyckeltalens effekter är dock inte helt oproblematiska. En av personalstrategerna exemplifierar detta med en diskussion kring sjukfrånvaro och frisknärvaro och menar att det måste finnas en medvetenhet kring konsekvenser när man börjar styra mot ett visst mål. När det gäller sjukfrånvaro kan ett mål på noll sjukfrånvaro leda till en hög sjuknärvaro istället, vilket inte är en önskad konsekvens. Även frisknärvaro kan ha liknande oönskade konsekvenser och det svåra är att veta vad som är ett rimligt mål att sätta.

”Om målet är hundra procent frisknärvaro, då måste man tänka på det när man börjar styra mot det målet. Vad kommer det att få för ”perversa” konsekvenser? Om alla ska vara friska varje dag på jobbet kommer folk att bli sjuka av den målstyrningen. När man ska sätta målet måste man diskutera vad är rimlig frisknärvaro.”

(Lena Lefverström, personalstrategiska avdelningen)

Frisknärvaro är något som är omdiskuterat även i förvaltningarna. Personalchefen på Miljöförvaltningen menar att det är svårt att mäta och att en allt för hög frisknärvaro inte är något att sträva efter. Det är svårt att se nyttan med frisknärvaro, men samtidigt måste förslag från politikerna följas. Personalchefen på Farstas stadsförvaltning är inne på samma spår och menar att det är svårt att sätta upp mål för ett nyckeltal som frisknärvaro:

”Vad är sjukt och vad är friskt? Vad ska man sätta för mål?”

(Lena Rabe, Farstas stadsdelsförvaltning)

Huruvida det behövs flera nyckeltal eller inte är något som ser olika ut i de berörda förvaltningarna. Det kan finnas en risk med att ha för många nyckeltal istället för att fokusera på ett fåtal och göra dessa bättre menar personalchefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning.

”Man kan bli inriktad på att bara tillfredställa indikatorerna än verksamheterna bakom.”
(Nils-Erik Högstedt, Skarpnäcks stadsdelsförvaltning)

Även den anonyma personalchefen menar att ett fåtal nyckeltal gör det lättare att fokusera på rätt aspekt. Att ha många nyckeltal kan dock leda till att det är lättare att relatera till situationen och därmed jobba smartare menar personalchefen på Södermalms stadsdelsförvaltning och skulle gärna se fler nyckeltal i förvaltningen.

4.6.1 Kompetens

Kompetens är något som ofta är svårt att mäta och i Stockholms stad saknas ett utvecklat system för att mäta kompetens. Kompetensutveckling är något som personalstrategiska avdelningen och flera förvaltningar uttrycker en önskan om att mäta. För tillfället undersöker Stockholms stad nyckeltal med fokus på kompetensutveckling vilket de behöver bli duktigare på enligt en av personalstrategerna.

”Det handlar om att kunna se om vi har rätt kompetens i förhållande till behoven”.
(Lena Lefverström, personalstrategiska avdelningen)

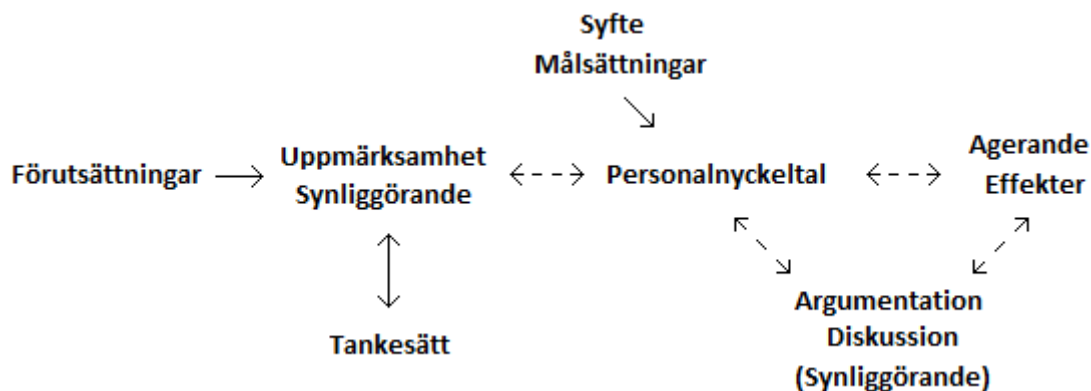
Vidare nämner hon att det även är en teknisk fråga, det är svårt att bokföra kompetens eftersom kompetensutveckling kan komma från flera olika källor och kunskap kan bli gammal fort. Personalchefen på Idrottsförvaltningen misstänker att det läggs ner mycket krut på kompetensutveckling men att det ibland kan vara förgäves. Det gäller att förstå att kompetens inte bara ska vara hög, utan att den faktiskt används på rätt sätt. Även i Farstas stadsdelsförvaltning saknar personalchefen nyckeltal för kompetensutveckling och skulle gärna se det i systemet.

5. Analys

Först presenteras undersökningens analysmodell som följs av en analys av det empiriska materialet som presenterats i föregående kapitel. Undersökningens analysmodell ställs emot det empiriska resultatet för att på så sätt identifiera mönster och dra slutsatser.

5.1 Analysmodell

Utgångspunkten i analysmodellen är Johanson och Nilsons (1996) HRCA-modell som modifierats med tillägg från övriga teoretiska utgångspunkter, till exempel Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentins (2007) forskning som visat att sambandet och riktningen mellan indikator och agerande inte är självklar. I analysen appliceras sedan denna modell på en kommunal organisation och dess förutsättningar, varför det ibland under analysen sker vissa anpassningar till dessa förutsättningar. Ett exempel på detta är att Stockholm stad styrs av en politisk organisation, det vill säga genom kommunfullmäktige, som påverkar förutsättningar och styrning för såväl personalnyckeltalen i sig som för förvaltningarna.



Figur 3, undersökningens analysmodell.

Figur 3 är den analysmodell som appliceras på det empiriska materialet. Analysen söker identifiera de förutsättningar, målsättningar och agerande eller effekter som personalnyckeltalen har i verksamheterna, och utifrån de teoretiska utgångspunkterna föra ett resonemang kring detta. I figuren representerar de brutna linjerna ett samband där riktningen inte är säkerställd, vilket också lyfts fram i analysen. Även andra teoretiska utgångspunkter som inte har en central del i den grafiska analysmodellen framträder i analysen, som till exempel Mårtenssons (2007) kritiska resonemang kring managementmodeller. Analysmodellen bidrar i att hjälpa oss identifiera faktorer som påverkar hur personalnyckeltal kan verka som strategiskt styrverktyg inom Stockholms stad.

5.1 Målsättningar

5.1.1 Fullmäktiges mål

Organisationens nyckeltal måste enligt Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) vara relevanta för verksamheten, vilket kan variera mellan tidsperioder och personer. Då fullmäktige avgör vilka styrtal som förvaltningarna måste följa, minskar denna valfrihet och relevans. Fullmäktiges målsättningar påverkar således förvaltningarnas förutsättningar för hur personalnyckeltalen kan verka i styrningen. Många av förvaltningarna tycker dock att de styrtal som är utvalda är relevanta, till exempel arbetar de flesta aktivt med sjukfrånvaron. Vissa förvaltningar väljer dock att fokusera på annat då de anser sig ha goda värden på detta personalnyckeltal. Även om talen inte upplevs som relevanta måste förvaltningarna ändå följa och redovisa dem. Förvaltningarnas valfrihet i hur pass mycket de fokuserar på styrtalen kan därför ses som ett sätt för dem att anpassa personalnyckeltalen så de är relevanta för verksamheten, men att fullmäktiges styrning samtidigt följs. Att mätningarna endast blir ett mål i sig, som Mårtensson (2007) beskriver, kan vara en tänkbar konsekvens av beteendet. Att uppfylla målen enbart för att de måste uppfyllas uppkommer beskrivs även i empirin, vilket stödjer detta som en tänkbar konsekvens.

Att fullmäktige väljer styrtal och mål för talen kan också ses som ett sätt att skapa uppmärksamhet på förvaltningarna. Om förvaltningarna då inser att de utvalda aspekterna är viktiga, bör det enligt Johanson och Nilsons (1996) HRCA-modell leda till ett förändrat sätt att tänka kring frågorna samt i slutändan åtgärder och måluppfyllelse. Personalcheferna beskriver också att de anser att styrtalen skapar uppmärksamhet för de utvalda frågorna. Som Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) beskriver är synliggörandet en viktig del för att nyckeltal ska utgöra verktyg för styrning, och även att nyckeltalen måste belysa de frågor som får mest uppmärksamhet. Om de av fullmäktige utvalda personalnyckeltalen skulle ha fått uppmärksamhet i förvaltningarna om de inte på så sätt varit utvalda tycks variera mellan förvaltningarna. Genom fullmäktiges fokus på specifika styrtal får frågorna dock mycket uppmärksamhet och synliggörs, vilket vi menar borde leda till att de agerar som styrverktyg, då de enligt Catasús et al. (2007) skapar förutsättningar som kan leda till agerande.

Fullmäktiges styrtal kan utifrån Catasús och Gröjer (2006) ses som att de har en mobiliserande logik, då de ska förmedla ett budskap. Även om nyckeltalen inte formuleras om, som Catasús och Gröjer (2006) beskriver, så är fullmäktige ett politiskt organ och har möjligheten att göra sådana omformuleringar till exempel vid majoritetsskifte. Vilka styrtal som väljs och vilka målsättningar som sätts för dessa menar vi därför kan ses som ett sätt att visa ett politiskt budskap.

5.1.2 Syften och problematik med beteendeanalytisk organisationsutveckling

Mötet om beteendeanalytisk organisationsutveckling eller positiva styrsystem speglar det som Mårtensson (2007) beskriver som den underliggande kunskapssynen i organisationen. Under föreläsningen upplever vi att det är förgivettaget att mätningar, indikatorer och nyckeltal är önskvärt, den enda frågan är hur organisationen på bästa sätt kan använda sig av verktyget.

Utöver detta tolkar vi föreläsningen om OBM som ett uttryck för att personalstrategiska avdelningen vill bli bättre på att kunna koppla konkreta beteenden till målsättningarna. Föreläsningen behandlar syften med personalnyckeltalen som kan liknas vid syftena kontroll, mobilisering och lärande som Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) presenterar, samt med den lärande ambitionen som presenteras av Catasús och Gröjer (2006). Dock behandlar föreläsningen inte synliggörande, då motivet för föreläsningen är att visa att identifikation av beteenden är viktiga för att kunna arbeta med nyckeltalen. Men som Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) menar räcker identifikation av sambanden inte utan synliggörandet. Särskilt på strategisk nivå menar vi att synliggörandet bör få uppmärksamhet, då vi ser det som en del av det strategiska arbetet medan det konkreta beteendet utförs på en mer operativ nivå. Samtidigt bör personalnyckeltalen enligt Mårtensson (2007) synliggöra samband och leda till agerande eller förändring. Relationen mellan synliggörandet och det faktiska beteendet kan tänkas vara ett sådant samband som kräver uppmärksamhet och får det genom arbetet med personalnyckeltalen.²

5.1.3 Övriga målsättningar

Målsättningarna med personalnyckeltalen som beskrivs av personalstrategerna speglar de syften som Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) beskriver att nyckeltal har. De målsättningar som personalcheferna anger är mer varierande, även om de flesta ser nyckeltalen som ett verktyg för att få en god bild av verksamheten. Kanske beror denna variation i målsättningar på att förvaltningarna har olika inriktningar och således även olika behov av personalstyrning. Detta styrks av Catasús et al. (2001) som menar att olika organisationer har olika syften med sina nyckeltal. Visserligen tillhör förvaltningarna samma övergripande organisation, men de bör ändå agera som skilda organisationer i detta avseende.

De olika målsättningarna som beskrivs i empirin anser vi kan ses som olika versioner av styrambitioner. Under observationen framkom att det finns en tro på mätning som verktyg, vilket också verkar gälla för personalcheferna. Det pragmatiska synsättet som Mårtensson (2007) presenterar verkar således dominera, eftersom personalcheferna ser personalnyckeltalen som ett verktyg. Mårtensson (2007) menar även att managementmodellerna strävar efter att styra genom mätning, vilket personalcheferna verkar ha anammat. Personalcheferna har olika styrambitioner med personalnyckeltalen, till exempel fokus på brukarna eller effektivitet. Johanson och Nilsons (1996) HRCA-modell visar att det yttersta målet med att använda nyckeltal är vinst. I dessa kommunala verksamheter uppfattar vi dock brukarnas välfärd som mer relevant för förvaltningarnas verksamhet, vilket även vissa personalchefer beskriver som en målsättning. Andra personalchefer verkar inte se nyckeltalens koppling till detta, vilket är en intressant skillnad mellan personalchefernas olika styrambitioner. Varför anser inte dessa personalchefer att nyckeltalens mål är att i slutändan leda till nöjda brukare? En möjlig förklaring tror vi kan vara verksamheternas olika inriktning eller att personliga egenskaper hos personalcheferna påverkar deras styrambition och intresse för styrning genom nyckeltal.

² Det är intressant att mötesdeltagarna arbetar strategiskt inom Stockholms stad, då föreläsningen behandlar konkreta beteenden. Vi har dock inte fått veta om samma information kommer delges personalchefer och avdelningschefer på förvaltningarna. Det vore intressant att studera hur en sådan kurs skulle påverka det operativa arbetet, men även det strategiska arbetet på förvaltningarna.

5.1.4 Nyckeltalens betydelse för målsättningarna

Personalcheferna verkar uppfatta styrtalen som ett sätt att veta vilka områden som är viktiga att uppmärksamma, och en av cheferna nämner även att talen synliggör målen för medarbetarna. Att nyckeltalen hjälper dem att nå målen verkar det råda konsensus om, men som Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) visar bör de fråga sig om det är nyckeltalet eller synliggörandet, eller en kombination av dessa som leder till måluppfyllelse? Då målen kommer uppifrån i organisationen kan det vara lätt att tro att sambanden alltid innebär att nyckeltal påverkar agerande i organisationen. Men Catasús et al. (2007) påpekar att det inte är självklart i vilken riktning som relationen mellan ett nyckeltal och agerande i organisationen går och menar att man måste vara öppen för att det kan vara agerande som påverkar nyckeltalet och inte tvärt om. Även i fallet med synliggörandet är det viktigt att beakta detta. Cheferna verkar enade om att synliggörandet är en del av arbetet, men fokus verkar ligga på fullmäktiges synliggörande för dem snarare än att de ska synliggöra för sina underordnade. Personalcheferna synliggör talen för enhetscheferna främst genom uppföljningar. Vi har dock inte undersökt hur styrningen uppfattas ur enhetschefernas synvinkel, vilket hade kunnat belysa hur synliggörandet går till på en mer operativ nivå.

5.2 Förutsättningar

5.2.1 Politiska förutsättningar för verksamheten

I och med att såväl förvaltningarna som personalstrategiska avdelningen ytterst styrs av kommunfullmäktiges verksamhetsmål blir politiken en viktig förutsättning för arbetet med personalnyckeltalen. Nyckeltalen fungerar som ett verktyg för att mäta om och hur förvaltningen har levererat den tjänst eller uppfyllt de mål som politiken har satt. Utifrån Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) anser vi att personalnyckeltalen därför blir nödvändiga för att stödja sambanden mellan de politiska ambitionerna och agerandet i verksamheten. Detta genom att de politiska ambitionerna styr vad som får mest uppmärksamhet och således vad som har störst förutsättningar för att synliggöras samtidigt som det krävs att ett fenomen får mycket uppmärksamhet för att nyckeltalen ska leda till agerande.

Johanson och Nilsons (1996) modell visar på den komplexitet som finns mellan ett beslut och dess utfall. De politiska ambitionerna skapar visserligen uppmärksamhet för vissa fenomen i organisationen men för att utfallet ska bli det önskade måste organisationens strategiska arbete genomsyra hela processen. HRCA-modeller, som personalnyckeltal ingår i, kan öka villigheten att agera, förutsatt att de ansvariga inser att personalfrågor är viktiga.

Catasús och Gröjer (2006) menar att de ideologiska grunder som finns bakom nyckeltalen är en viktig faktor för att kunna använda nyckeltal som ett effektivt styrverktyg. Den politiska ideologin som finns bakom Stockholms stads målsättningar är en viktig förutsättning för styrverktygets utformning. Detta då den politiska ideologin styr vilka målsättningar som sätts upp och påverkar således även hur nyckeltalen ska formuleras samt vilka nyckeltal som får uppmärksamhet. Ett exempel på detta är det fokus på sjukfrånvaro som den nya målsättningen från kommunfullmäktige har inneburit, vilket har riktat stor uppmärksamhet mot de nyckeltal

som behandlar detta. Catasús och Gröjer (2006) menar vidare att en mobiliserande ambition med nyckeltalen ofta föregås av en politisk logik. Detta då omformulerandet av politiska ambitioner till mätbara indikatorer kan förmedla ett nytt budskap till organisationen vilket kan ses som en dramatisering som blir accepterad då nyckeltalet är en del av en politisk agenda (a.a.). Vi anser utifrån detta att målet med att sänka sjukfrånvaron och styra eller mobilisera detta genom personalnyckeltal är ett exempel på hur den politiska ideologin och de politiska målen är en grundläggande förutsättning för arbetet med personalnyckeltalen. Den politiska ideologin bakom varje målsättning medför en acceptans och tolerans för att verksamhetens måluppfyllelse ska kunna redovisas, och genom detta cementeras mätningars roll i styrningen av kommunen. När den politiska ambitionen är att mobilisera för en särskild åtgärd, så som exempelvis att sänka sjukfrånvaron, riktas stor uppmärksamhet såväl inom organisationen som från omgivningen på att verksamheterna ska förbättra sina siffror. Således inverkar politiken i hög grad på det strategiska arbetet med personalnyckeltalen. Genom att kommunfullmäktige beslutar att förvaltningarna ska använda bestämda personalnyckeltal och ställer krav på att viss måluppfyllelse ska mätas, ser vi det utifrån Mårtensson (2007) som att en kunskapssyn förmedlas till hela organisationen. Denna kunskapssyn innebär att kunskap och immateriella aspekter kan och bör mätas och spridas i organisationen genom exempelvis personalnyckeltal. Styrsystemet ILS fokus på indikatorer förstärker även denna syn.

5.2.2 Personalnyckeltalens utformning

En förutsättning för ett bra arbete med personalnyckeltalen som nämns i empirin är att det är fastställt vad det är som ska mätas och hur detta ska ske. Andra viktiga aspekter som framkommer i empirin är att talen ska vara enkla att ta fram och att de är definierade så att de inte går att ändra. Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) menar att det finns aspekter som gör vissa nyckeltal mer lämpade än andra. Exempel som Catasús et al. (2001) nämner är att det ska vara enkelt att förstå talen och se hur värdena förändras, det ska även vara svårt att manipulera och lätt att ta fram data för nyckeltalen vilket till stor del liknar intervjupersonernas uppfattning.

Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) anser också att ett bra nyckeltal ska kunna användas för att göra jämförelser, såväl inom den egna verksamheten, som med andra organisationer och över tid. Denna uppfattning framkommer även i empirin som en viktig förutsättning för att personalnyckeltalen ska vara användbara som styrverktyg. Förändringen från uppföljning i fritext till att istället använda personalnyckeltal var en åtgärd som framförallt möjliggjort för jämförelser mellan förvaltningarna. Genom att skapa mätbara indikatorer av immateriella värden menar en av personalstrategerna att arbetet med uppföljningen har förenklats. Att förenkla immateriella värden till mätbara tal kan enligt Catasús et al. (2007) innebära att nyanser försvinner, men Mårtensson (2007) menar att det kan vara en förutsättning för organisationen ska få legitimitet. Mårtensson (2007) anser att den rådande kunskapssynen inom managementmodeller innebär att de måste finnas mätningar för att kunna uppnå styrning. Detta då siffermässiga argument anses få ett större genomslag. Det Mårtensson beskriver speglas av förändringen i ILS samt av det personalstrategen uttrycker, att mätning förenklar uppföljning i organisationen.

En viktig aspekt som Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) tar upp är att nyckeltalen är relevanta och fyller en funktion. Ett samlat uttryck från empirin om vad som anses relevant är att nyckeltalen bör visa på orsaksförhållanden för att de ska ha någon betydelse. Detta för att det ska gå att se orsaker till fenomenet som mätts för att kunna sätta in åtgärder. Dock framkommer det att identifierandet av orsaker ofta är svårt att uppnå då det kan vara problematiskt att veta vilka faktorer som ligger bakom en viss siffra. Detta visar i likhet med den kunskapssyn som Mårtensson (2007) presenterar att strävan är att allt bör mätas för att genom enkla modeller kunna presentera bra argument. Samtidigt framkommer också problematiken med att mäta immateriella värden, då det inte alltid är självklart för de som arbetar med siffrorna vad som är orsaken till resultaten.

På personalstrategiska avdelningen menar intervjupersonerna att de också måste kunna identifiera vilka beteenden och ageranden som leder till önskade konsekvenser. Detta för att kunna identifiera orsaker till varför vissa förvaltningar lyckas uppfylla målen medan andra inte gör det. I Johanson och Nilsons (1996) HRCA-modell uppstår agerandet först efter att en viss fråga har uppmärksammats, men utan agerande i form av åtgärder uppnås inte målsättningen. Nyckeltalen bidrar enligt modellen till att öka villigheten att agera, men utan att identifiera vilka beteenden som är nödvändiga är detta agerande kanske inte så relevant. Därför är personalstrategiska avdelningens strävan att identifiera beteenden en nödvändig aspekt för personalnyckeltalens funktion som styrverktyg.

I empirin framkommer uttryck som visar på att vissa tal kan vara svårtolkade, till exempel då det ibland kan vara svårt att avgöra om målet är att ett tal ska öka eller minska. Mårtensson (2007) menar att mätningar ibland kan försvåra för kommunikation. Detta eftersom mätningarna måste tolkas för att kunna användas, och hur denna tolkning ska göras är inte alltid självklart (Mårtensson, 2007). Om syftet med talen inte är tydligt definierat så tror vi utifrån Mårtenssons resonemang att det kan resultera i att olika förvaltningar uppfattar personalnyckeltalen på olika sätt. Därför är det också extra viktigt att personalnyckeltalen är lätta att förstå.

5.2.3 Synliggörande och kommunikation

I empirin framkommer det tydligt att synliggörande och kommunikation är viktiga faktorer för att arbetet med personalnyckeltalen ska vara effektivt. Personalstrategerna anser att rätt saker får uppmärksamhet genom kommunikation med personalcheferna i förvaltningarna. Även Catasús och Gröjer (2006) menar att nyckeltal kan leda till synliggörande. Detta främst då ambitionen med nyckeltalet är att skapa legitimitet genom att jämföra (a.a.). Flera intervjupersoner menar att kommunikation av nyckeltalen möjliggör jämförelse mellan förvaltningar. Dessa jämförelser kan i sin tur synliggöra problem i den egna verksamheten och på så vis möjliggöra för förvaltningarna att förbättra sitt arbete. Vi tolkar dessa uttryck som att intervjupersonerna upplever att kommunikation bidrar till att uppmärksamma viktiga faktorer i det strategiska arbetet samt att jämförelserna skapar legitimitet för förändringsbeslut. Således menar vi att synliggörandet av personalnyckeltalen en viktig förutsättning för att dessa ska vara ett effektivt styrverktyg.

Enligt intervjupersonerna blir nyckeltalen sällan synliga i förvaltningen om de inte kommuniceras. Intervjupersonerna ger uttryck för att det är när nyckeltalen synliggörs som det skapas medvetande kring de fenomen de är mått på. Detta resonemang stöds också av Catasús,

Ersson, Gröjer och Wallentins (2007) undersökning som visar att det krävs att mätningarna synliggörs för att skapa agerande.

Ett par intervjupersoner anser att det är upp till varje förvaltning att själv ta ansvar för att använda och uppmärksamma nyckeltalen för att skapa förändringar. Johanson och Nilsons (1996) studie visar att personalnyckeltal har förutsättning att skapa uppmärksamhet för de organisatoriska fenomen som mäts samt är en god grund för att det ska ske agerande i organisationen vad det gäller personalfrågor. Dock poängterar Johanson och Nilson (1996) i likhet med intervjupersonerna att det är viktigt att de involverade personerna själva tar ansvar för frågorna och förändrar sitt sätt att tänka kring personalfrågorna för att förändring ska ske. Flera av intervjupersonerna anser att det är viktigt att resonera kring personalfrågorna för att de ska uppmärksammas, vilket vi tolkar som att de genom resonemang förändrar sitt sätt att tänka på frågorna. Detta resonemang stämmer också in på Mårtenssons (2007) reflekterande perspektiv vilket ser siffror som ett verktyg för att uppnå kommunikation och reflektion.

5.2.4 Sammanhang

I empirin framkommer att många av intervjupersonerna anser att det är viktigt att se sammanhang i arbetet med personalnyckeltalen, såväl samband mellan de olika talen som med de mål som ska uppnås. Utifrån Catasús och Gröjers (2006) lärande ambition delas nyckeltalen in i kategorier och sätts i en kontext för att visa på hur relationer eller orsakssamband mellan nyckeltalen ser ut. Detta ger en bild av hur prestationer skapas inom organisationen. Som nämnts ovan anser Catasús och Gröjer (2006) dock inte att denna ambition bidrar till aktivitet i organisationen. Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) anser dock att det genom att relatera kontrollnyckeltal till varandra kan skapas lärande om organisationen, vilket också flera av intervjupersonerna tycker. Mårtensson (2007) anser att det faktum att nyckeltalen behöver ses i en kontext och förstås i relation till varandra och till de uppsatta målen är en avgörande förutsättning för att de ska skapa nytta, vilket också får stöd i empirin. Dessutom poängterar Mårtensson (2007) det är viktigt att mätningar så som personalnyckeltal kan sättas i relation till något annat för att de ska kunna bedömas eftersom det inte är självklart vad som är bra eller dåligt.

5.2.5 Tid för tolkning och analys

En annan förutsättning som omnämns i empirin är tid till framförallt tolkning och analys av personalnyckeltalen, vilket inte explicit behandlas i de valda teorierna. Kanske utgår teorierna underförstått från att tiden är en förutsättning för synliggörande, uppmärksamhet och andra avgörande faktorer. Vi anser dock att tid är en resurs som det ständigt kan upplevas råda brist på men som alla har lika mycket av varför det, i likhet med en intervjupersons utsaga, istället är en fråga om prioriteringar. Förvaltningarnas olika relationer till medborgarna nämns också som relaterade till hur mycket tid som kan läggas på tolkning och analys, vilket kan tyda på att det kan vara svårt att prioritera ett strategiskt arbete med personalnyckeltalen framför medarbetarnas eller medborgarnas omedelbara krav. Detta tolkar vi som att de förvaltningar som har större tryck från medborgarna i huvudsak måste prioritera sina resurser på kärnverksamheten. Dock tror vi att just de förvaltningar som har mer press från medborgarna, kanske är just de som skulle vinna särskilt mycket på att utveckla sitt arbete med personalnyckeltal. Detta då vi anser att en förutsättning för att utveckla verksamheten och

ständigt möta medborgarnas krav är att synliggöra såväl de problem som styrkor som finns inom organisationen.

5.3 Agerande

5.3.1 Personalnyckeltal och agerande

Enligt Mårtensson (2007) är syftet med mätningar så som personalnyckeltal att de ska leda till en påverkan och få människor att agera. Detta stämmer med personalstrategernas uppfattning att nyckeltalen har betydelse för att personalcheferna ska uppmärksamma och ta tag i frågan och arbeta fram olika insatser. Enligt personalstrategiska avdelningen leder mätningen till en förbättrad styrning, någonting som Mårtensson (2007) kallar påverkan. Även på flera av förvaltningarna upplevs personalnyckeltalen ge en bättre bild av verksamheten och leda till att de kan vidta åtgärder, något som bestyrker att personalnyckeltalen får dem att agera. Agerande betonas dock inte i alla förvaltningar, istället framhålls diskussion och synliggörande av en helhetsbild som effekter av personalnyckeltalen. Som nämnts tidigare poängterar dock Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) att nyckeltalen kan ha olika syften och förutsättningar i olika företag, och vi menar att detta till viss del kan gälla även för de olika förvaltningarna. Det är flera förvaltningar som inte nämner agerande som en effekt av nyckeltalen, men som är nöjda ändå. Ett par intervjupersoner menar att diskussion och att skapa en helhetsbild är den önskade effekten. I andra förvaltningar menar de dock att nyckeltalen behöver leda till agerande för att exempelvis kunna förbättra en viss situation. Utifrån Catasús et al. (2001) menar vi att de förvaltningar som är nöjda trots att de inte anser att nyckeltalen leder till agerande, inte utnyttjar verktygets fulla potential. Detta då nyckeltalen dels kan användas för att skapa styrning i verksamheten och uppmärksamma förändringsbehov, dels har en potential att mobilisera, och därigenom leda till handling (Catasús et al., 2001).

Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) framhäver att det finns ett positivt samband mellan mätningar och agerande, men att ett synliggörande av fenomenet spelar en avgörande roll. Catasús et al. (2007) tar även upp att vissa mätningar får större effekt än andra. Är det de mätningar som får mest uppmärksamhet som får störst effekt? I de flesta av de förvaltningar vi har talat med upplevs det på det sättet. Om ett personalnyckeltal uppmärksammas av både personalchef, enhetschefer och medarbetare upplever flera personalchefer att det är en stor chans att det är just det personalnyckeltalet som får störst effekt. För att få önskad effekt av personalnyckeltal i Stockholms stad krävs det därför att de uppmärksammas både på personalstrategiska avdelningen samt inom så många led som möjligt på förvaltningarna. Detta genom diskussion, kommunikation och jämförelser.

5.3.2 "Good enough"

Många av personalcheferna menar att de inte kan slå sig till ro bara för att personalnyckeltalen har gett önskat resultat eller för att de inom förvaltningen har uppnått önskvärda resultat. Detta resonemang grundar sig i att det alltid finns något att förbättra och att det gäller att belysa det som görs bra, så att både chefer och personal är medvetna om det och kan fortsätta göra så. Vissa av förvaltningarna använder sig av uttrycket "good enough" och menar att de inom förvaltningen kan nöja sig vid en viss måluppfyllelse. Detta är en skillnad i attityd gällande personalnyckeltalen och deras målsättningar. I HRCA-modellen är attityd en viktig aspekt och

något som i slutändan leder till lönsamhet, vilket gör personalchefernas personliga inställningar relevanta för arbetet med personalnyckeltalen. Hur de ställer sig till olika frågor kommer därför påverka i vilken grad nyckeltalen agerar som verktyg.

5.3.3 Personal, ekonomi och styrning

Mårtensson (2007) menar att siffror och mätningar kan fungera som ett verktyg för att föra fram argument och diskussion. Att det krävs just siffror och tydliga argument är något som många av personalcheferna tar upp. I flera av förvaltningarna menar personalcheferna att för att få ekonomiavdelningens uppmärksamhet krävs det siffror och gärna ekonomiska konsekvenser. Detta behandlas även i Johanson och Nilsons (1996) HRCA-modellen som visar att beräkningar kan leda till åtgärder eller argumentation som i sin tur kan leda till åtgärder. Att sätta en siffra på något icke-materiellt som personal ger ofta en större effekt och en större möjlighet att framföra argument och åsikter, vilket Mårtensson (2007) menar att managementmodeller ofta leder till. Personalnyckeltal som managementmodell möjliggör en legitimitet för företaget och att det, som Mårtensson menar, finns en trovärdighet i någonting som kan visas i siffror framkommer i empirin. Den legitimitet som personalnyckeltal ger åt personalfrågor är i många fall en förutsättning för att önskade effekter ska uppstå i Stockholms stad och är ett viktigt kommunikationsverktyg mellan ekonomiavdelning och personalavdelning. Personalnyckeltalens legitimitet i form av siffermässiga argument förenklar på så vis kommunikationen mellan avdelningarna.

5.4 Problematik med personalnyckeltalen

Enligt Mårtensson (2007) ska managementmodeller kunna möjliggöra identifiering av orsakssamband som annars kan vara svåra att se. Detta verkar enligt personalstrategerna inte vara helt uppenbart med personalnyckeltalen, då vissa konsekvenser ibland kräver extra tanke för att kunna förutse, till exempel hur sjukfrånvaromålen kan påverka personalen. Personalnyckeltalen verkar dock vara ett verktyg för att skapa uppmärksamhet som kan leda till dessa konsekvenser synliggörs, varför de som managementmodell ändå tycks tjäna sitt syfte. Det är då inte mätningen som synliggör sambandet, utan den diskussion och tankeverksamhet som uppstår i samband med bestämmandet av målsättningar för nyckeltalen. Här finns även en likhet till det som Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) menar, att mätningar kan leda till synliggörande, vilket i sin tur kan leda till agerande. Mätningarna i detta fall skapar synliggörande genom diskussion. Diskussionerna kring mätningarna är en kontrast till den tänkbara konsekvens som Mårtensson framför, att organisationer riskerar att tro att enbart mätningar i sig leder till kunskap. Dock är det inte självklart huruvida alla personalcheferna är medvetna om att det är själva diskussionen som är viktig, eller om problematiken med mätningar tar över.

Frisknärvaron, ett nyckeltal som de flesta inte längre använder, verkar också leda till diskussion och tankar, som HRCA-modellen förutspår. Här verkar tankarna uppstå trots att talet inte är lätt att förstå och tillämpa, de kriterier som Catasús, Gröjer, Högberg och Johré (2001) nämner för att nyckeltalen ska vara ett bra verktyg. Trots dessa brister, eller kanske tack vare, uppstår det alltså diskussion. Frisknärvaron ser vi som ett mobiliserande nyckeltal utifrån Catasús och Gröjer (2006) då det är en annan aspekt av de anställdas hälsa. Det är således en ny formulering av ungefär samma budskap som sjukfrånvaron, men den verkar inte ha emottagits på

förvaltningarna. Trots detta har frisknärvaron, som ett styrverktyg, fått vissa effekter i form av synliggörande. Om detta har lett till agerande är dock oklart, då personalchefernas fokus är sjukfrånvaronyckeltalet.

Mårtensson (2007) tar upp en negativ aspekt av användning av personalnyckeltal, att det kan finnas en risk att mäta för mycket och att den stora mängden siffror i så fall inte alltid går att använda för beslutsfattande. I förvaltningarna går åsikterna isär om så är fallet. Ett par personalchefer betonar att de hellre vill satsa på ett fåtal personalnyckeltal och göra dessa riktigt bra. De menar att en för stor mängd nyckeltal kan leda till för stor koncentration på själva mätningarna och siffrorna istället för på verksamheten bakom. Detta är precis vad Mårtensson (2007) indikerar, att för mycket siffror inte alltid ger önskat resultat. Å andra sidan är det inte alla förvaltningar som tycker så, det uttrycks även en önskan om att få flera personalnyckeltal för att lättare kunna relatera till situationen. Denna skillnad kan bero på personalchefens personlighet och hur denne väljer att arbeta med personalnyckeltalen. Även hur förvaltningen ser ut kan spela roll, vilken typ av förvaltning det är och dess storlek kan tänkas påverka hur många personalnyckeltal som är passande att använda just för den förvaltningen, vilket Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) beskriver.

5.4.1 Att mäta kompetens

Många av intervjupersonerna har begrundat kompetensutveckling och kompetensrelaterade nyckeltal, och deras resonemang kring detta för tankarna till den diskussion om kunskapssyn som Mårtensson (2007) presenterar. Att ta fram siffror på kompetensen inom verksamheten anser intervjupersonerna kunna underlätta arbetet med kompetens, något som även verkar svårt att spegla i siffror och mätningar. Behovet av mätning av kompetens liknar Mårtenssons (2007) pragmatiska perspektiv, då syftet är att använda mätningen för vidare åtgärder. Även det kontrollsyfte som Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2001) presenterar verkar stämma in på intervjupersonernas önskan för kompetensnyckeltalen. Då kompetens är svårt att representera i kvantitativa mått önskas inte en perfekt bild av kompetensen inom verksamheten, utan en indikation som kan underlätta beslutsfattandet och styrningen. Vi ser en likhet mellan personalstrategen Lena Lefverströms funderingar kring problem med att mäta kompetens samt den diskussion Catasús et al. (2001) för kring nyckeltals förenkling av verkligheten. Genom att skapa många nyckeltal går det att spegla olika aspekter av ett fenomen, vilket kan tänkas vara ett sätt att hantera kompetensproblematiken. Denna lösning är dock inte helt oproblematisk, eftersom många nyckeltal enligt Catasús et al. (2001) kan riskera en förlust av fokus på frågan. Intervjupersonerna önskar kompetensmått för att kunna planera och ha en överblick över de behov som finns inom organisationen. Kompetensnyckeltalen skulle behöva formas efter detta styrbehov, så att fokus och uppmärksamhet på de områden de avser indikera bibehålls. Viktigt att beakta är även det som Catasús, Ersson, Gröjer och Wallentin (2007) presenterar, det vill säga att enbart mäta kompetensen är antagligen inte tillräckligt, då det måste skapas uppmärksamhet kring frågan för att det ska leda till agerande. Dock är nyckeltalen en hjälp för att skapa detta synliggörande och många uttrycker att kompetens får uppmärksamhet, vilket tyder på att kompetensnyckeltal är en aktuell fråga för Stockholm stads arbete med personal och organisationens behov.

6. Slutdiskussion

Detta kapitel sammanfattar och för en diskussion kring undersökningens resultat och analys. Sedan presenteras förbättringsförslag för Stockholms stads personalstrategiska arbete och kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Sammanfattande diskussion

Denna studie har undersökt hur personalnyckeltal fungerar som strategiskt styrverktyg inom Stockholms stad. Detta för att skapa ökad förståelse för hur personalnyckeltal verkar som styrverktyg i kommunala verksamheter.

Vår analys visar att politiken är den främsta förutsättningen för arbetet med personalnyckeltal som styrverktyg såväl centralt inom personalstrategiska avdelningen som lokalt i förvaltningarna. Detta då kommunfullmäktige beslutar om målsättningar och den politiska ideologin styr vilka faktorer som uppmärksammas i organisationen. Även om förslag på målsättningar kan komma från organisationen är det kommunfullmäktige som styr verksamhetens övergripande målsättningar. Detta menar vi både kan ge en fördel i form av mobiliserande genomslagskraft när starka krav sätts upp, och kan leda till passivering av styrverktyget om det inte kommuniceras. Då personalcheferna ändå i stor utsträckning kan välja vilka personalnyckeltal som får störst fokus finns det dock ett visst utrymme för anpassning till respektive förvaltnings behov.

Att sätta en siffra på något icke-materiellt som personal ger ofta en större effekt och en större möjlighet att framföra argument samt åsikter, och i förvaltningarna läggs det i många fall mest resurser på de nyckeltal som får mest uppmärksamhet. Nyckeltalen ger således bättre möjligheter för styrningen. Att arbeta med personalnyckeltal som styrverktyg anser vi därför kan hjälpa organisationen att se problem och styrkor i sitt arbete och därigenom utveckla sin verksamhet. Dock kräver detta att det går att identifiera vilka faktorer som leder till vilka konsekvenser, för att åtgärder ska kunna sättas in eller framgångsrika arbets sätt ska kunna föras över till andra verksamheter. Att finna dessa orsakssamband kan dock vara svårt då personalnyckeltalen ofta är mått på immateriella och icke-finansiella värden varför det inte sällan är svårt att veta vad som ligger bakom resultaten av mätningarna. Vår studie visar dock att svårtolkade personalnyckeltal ibland kan bidra till att diskussion uppstår. Genom detta synliggörs samband mellan personalnyckeltal och deras effekter. Detta visar på vikten av att personalnyckeltalen kommuniceras och diskuteras så att mätningarna inte blir ett mål i sig, utan en del av ett aktivt arbete med att styra verksamheterna mot att möta medborgarnas krav. Kommunikation, diskussion och synliggörande är därför viktiga faktorer för att arbetet med personalnyckeltalen ska vara effektivt. Det är också av stor vikt att personalnyckeltalen sätts in i en kontext samt att de involverade personerna själva tar ansvar för frågorna och förändrar sitt sätt att tänka kring personalfrågorna för att förändring ska ske. Även tid har i studien identifierats som en viktig förutsättning för att arbetet med personalnyckeltalen inte enbart ska

stanna vid själva mätningen. Några av personalcheferna upplever att det saknas tid för analys och tolkning av personalnyckeltalen, då de anser att andra områden måste prioriteras. Genom att understyrka personalnyckeltalens roll i det strategiska arbetet tror vi att personalchefernas förståelse av nyttan med verktyget ökar och att de således prioriterar arbetet med personalnyckeltalen i högre grad.

Ett viktigt resultat i studien är de processer vi kunnat identifiera utifrån arbetet med sjukfrånvaron. De visar att om ett nyckeltal prioriteras i målsättningar, mätningar och uppföljningar samt synliggörs genom kommunikation och jämförs mellan de olika verksamheterna, så upplevs det som viktigt. Denna slutsats tror vi kan hjälpa organisationen att i framtiden mobilisera för nya förändringar och bidra till att skapa ett mer givande strategiskt arbete med personalnyckeltal.

Sammanfattningsvis ser vi att personalnyckeltal ofta, men inte alltid leder till agerande. Däremot bidrar nyckeltalen i alla förvaltningar till någon form av diskussion och synliggörande av en helhetsbild. Utifrån detta kan vi säga att personalcheferna upplever personalnyckeltalen som ett fungerande styrverktyg men använder dem i olika grad.

6.2 Förslag till Stockholms stad

För att till fullo utnyttja den kapacitet som ryms inom styrverktyget personalnyckeltal anser vi att Stockholms stad är i behov av att skapa nya arenor för synliggörande och diskussion av nyckeltalen. Detta för att styrningen med personalnyckeltalen inte ska reduceras till enbart mätning och rapportering. Vi tror att personalstrategiska avdelningen från central nivå kan leda arbetet genom att ordna temaföreläsningar och workshops, både för personalchefer och enhetschefer samt för berörda personalmän och controllers på lokal nivå. Genom att ordna temaföreläsningar om de olika personalnyckeltalen och även hålla workshops där nyckelpersoner från de olika verksamheterna får möjlighet till diskussion, kan personalstrategiska avdelningen skapa arenor för ett förändrat sätt att tänka kring personalnyckeltalen, så att arbetet inte stannar vid mätning och rapportering. Genom att från central nivå utse teman och fokusområden stärks också styrningen och det blir tydligare inom vilka områden som resurserna ska prioriteras. Vi tror att organisationen på så sätt minskar risken för passivering och att mätningarna av de olika personalnyckeltalen enbart blir mål i sig.

Workshops och temaföreläsningar behöver inte enbart utgå från de områden som kommunfullmäktige eller personalstrategiska avdelningen väljer. Att möjliggöra för personalchefer eller enhetschefer på de lokala enheterna att lyfta fram vilka nyckeltal de ser som mest aktuella eller områden där de har ett behov av stöd, är ett sätt att tillförsäkra nyckeltalens relevans för verksamheterna. Workshops och föreläsningar kan bidra till att skapa jämförelser mellan de olika enheternas resultat och arbetssätt med personalnyckeltalen. Ett ytterligare sätt att skapa arenor för jämförelser mellan enheterna kan vara ett webbaserat kommunikationsverktyg. Genom ett sådant verktyg kan såväl gemensamma problem som enskilda frågor diskuteras mellan de olika lokala enheterna. Ett webbaserat system har också fördelen att det är lättillgängligt och att personer inte behöver träffas för att diskussion ska uppstå. Nya arenor för diskussion om personalnyckeltalen kan således skapas i de lokala verksamheterna samt mellan dem. Även här kan personalstrategiska avdelningen ha en roll i att

identifiera teman utan att behöva sammankalla till möten eller föreläsningar. De får även en inblick i verksamheternas arbete och vilka områden de anser är aktuella.

Ett annat sätt att möjliggöra diskussion kring personalnyckeltal är att skapa ett formellt nätverk mellan Stockholms stad och andra liknande kommuner. Detta för att individer som arbetar med personalnyckeltalen ska kunna kommunicera och få nya perspektiv och insikter i hur arbetet kan ske. Att kunna jämföra sig med andra kommuner (liknande benchmarking) kan även tänkas skapa incitament till förbättring och möjliggöra utbyte av erfarenheter. Att nätverket är en formell satsning tror vi är nödvändigt för att det ska kunna fortleva och utvecklas trots till exempel avgångar. Att sedan integrera diskussionen mellan och inom enheter, personalstrategiska avdelningen samt mellan de olika kommunerna kan skapa ytterligare synergieffekter i arbetet med personalnyckeltalen.

Integrerat system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter (ILS) är Stockholms stads styrverktyg och indikatorer så som personalnyckeltal är en viktig del i detta. Trots det resonerar varken personalstrategiska avdelningen eller personalcheferna i någon högre grad om ILS roll i styrningen med personalnyckeltal, och när det kommer upp är det enbart i samband med inrapportering och uthämtning av siffror. Att ILS inte presenteras mer finner vi därför anmärkningsvärt. Trots att denna studie inte varit inriktad på vilken funktion ILS har för personalnyckeltalen, finner vi det värt att notera att det kan finnas en risk för att styrsystemet inte är integrerat i verksamheten.

Studien visar också att Stockholms stad har ett behov av kompetensmätt för att kunna styra verksamheten och planera för framtida behov. Kompetens uppfattas dock som svårt att spegla i siffror. Vi menar att det för styrningsändamål inte behövs en perfekt siffermässig avbildning av kompetensen, och att det då kan speglas genom många nyckeltal. Därför anser vi att detta borde vara en prioriterad fråga i Stockholms stads framtida personalstrategiska arbete.

6.3 Förslag på vidare forskning

Under arbetet har det uppstått flera intressanta aspekter som dock låg utanför ramen för studien. Hur personalchefernas individuella styrambitioner påverkar arbetet med personalnyckeltalen finner vi relevant för vidare studier. Det skulle även vara intressant att undersöka hur personalnyckeltalen påverkar den enskilde individen. Stämmer medarbetarnas upplevelser av personalnyckeltal överens med personalchefernas uppfattning? Är personalnyckeltal givande för den enskilde individen? Fokus i denna studie ligger på intervjupersonernas upplevelser, men undersöker inte hur dessa uppstått eller hur vanliga de är, något som vore intressant att undersöka. Även personalnyckeltalens effekter i verksamheten är ett relevant undersökningsområde. Ett annat område som vi finner intressant för vidare studier är att undersöka i vilken grad ILS är integrerat i Stockholms stads verksamhet och i det dagliga arbetet. Dessutom har flera av intervjupersonerna uttryckt en önskan att mäta kompetens, vilket även vi upplever som ett relevant ämne för vidare forskning.

Referenser

- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber AB.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.
- Brorström, B., Haglund, A. & Solli, R. (2005). *Förvaltningsekonomi: En bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Catasús, B., Ersson, S., Gröjer, J.-E. & Wallentin, F. Y. (2007). What gets measured gets . . . on indicating, mobilizing and acting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 505-521. doi: 10.1108/09513570710762566
- Catasús, B., Gröjer, J.-E., Högberg, O. & Johrén, A. (2001). *Boken om nyckeltal*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Catasús, B. & Gröjer, J.-E. (2006). Indicators: On visualizing, classifying and dramatizing. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 187-203. doi: 10.1108/14691930610661854
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis: Practice and innovation*. London: Routledge.
- Flamholtz, E. (1974). *Human resource accounting*. California: Dickenson Publishing Company, Inc.
- Flamholtz, E. G. & Main, E. D. (1999) Current issues, recent advancements, and future directions in human resource accounting [Elektronisk version]. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4(1), 11-20.
- Försäkringskassan (2009). *Sjukfrånvaro – Försäkringskassan*. Stockholm: Försäkringskassan. Hämtad den 24 januari 2010, från <http://www.forsakringskassan.se/arbetsgivare/sjukfranvaro>
- Försäkringskassan (2010). *Sjukförsäkringen i korthet* [Broschyr]. Stockholm: Försäkringskassan.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2004). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB.
- Johanson, U. & Johrén, A. (2001). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Johanson, U., Mårtensson, M. & Skoog, M. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 715–733.

Johanson, U. & Nilson, M. (1996). The usefulness of human resource costing and accounting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1(1), 117-138.

Johanson, U. & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning: För utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber AB.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Mouritsen, J., Bukh, P. N., & Marr, B. (2004). Reporting on intellectual capital: why, what and how? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 46-54. doi: 10.1108/13683040410524739

Mårtensson, M. (2007). *Drömmar om något bättre: Om managementmodeller, mätningar och människor*. Doktorsavhandling, Västerås: Mälardalens högskola.

Stockholms stad. (2009a). *Fackförvaltningar*. Stockholm: Stockholms stad. Hämtad 10 december 2009, från <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/>

Stockholms stad. (2009b). *Policydokument*. Stockholm: Stockholms stad. Hämtad 10 december 2009, från <http://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/Jobba-i-stan/Policydokument/>

Stockholms stad. (2009c). *Stadens verksamhetsmål*. Stockholm: Stockholms stad. Hämtad 17 november 2009, från <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Stadens-verksamhetsmal/>

Stockholms stad. (2009d). *Stockholms stadshus AB: ILS*. Stockholm: Stockholms stad. Hämtad 17 november 2009, från <http://www.s-husab.stockholm.se/Menu/Ekonomi+och+styrning/ILS>

Stockholms stad. (2009e). *Stockholms stads årsredovisning 2008*. Stockholm: Ekotryck Redners.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet. (2001). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk version]. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1 - Intervjumall för personalstrategerna

1. Vad gör personalstrategiska avdelningen?
2. Kort beskriva det strategiska arbetet.
4. Mot vilka arbetar personalstrategiska avdelningen?
5. Vad definierar ni som pnt?
6. Bakgrund till införandet av pnt?
7. Vad var syfte/mål då?
8. Vad är syfte/mål nu?
9. Vad krävs för att syftena med pnt ska kunna uppnås?
10. Vem är ansvarig för de olika talen? Jämix/AVI/Indikatorer
11. Hur skapas indikatorerna?
12. Hur har arbetet med pnt mottagits på personalstrategiska avdelningen?
13. Hur ska arbetet med pnt ske på personalstrategiska avdelningen?
14. Hur arbetar ni med pnt för att nå de verksamhetsmålen?
15. Hur kommuniceras pnt mellan de olika nivåerna?
16. Hur har pnt tagits emot på förvaltningarna (generellt)?
17. Hur ska arbetet med pnt ske på förvaltningarna?
18. Vad får det för effekter på förvaltningarna?
19. Andra effekter?

Bilaga 2 - Intervjumall för förvaltningarna

Bakgrundsfrågor

1. Vad har du för utbildningsbakgrund?
2. Beskriv kort vad du arbetar med.
3. Hur länge har du arbetat personalstrategiskt i Stockholms stad?
4. Hur länge har du arbetat på den avdelning där du arbetar idag?

Beskrivande frågor

5. Beskriv kort hur ni arbetar med personalnyckeltal på din avdelning?
6. Hur har ni praktiskt organiserat arbetet med nyckeltalen?
7. Vilka personalnyckeltal använder ni?
8. Använder ni JÄMIX? AVI? Andra indikatorer?
9. Vilka personalnyckeltal får störst utrymme?

Attityd

10. Hur upplever du att arbetet med (de personalstrategiska) styrnyckeltalen fungerar i förvaltningen?
 - i. Sjukfrånvaro
 - ii. Nöjd medarbetarindex
 - iii. (Frisknärvaro & Personalomsättning internt och externt)
 - iv. AVI, JÄMIX, Övriga
11. Vilka personalnyckeltal tycker du är viktigast?
12. Saknar du något personalnyckeltal?
13. Finns det något du upplever som onödigt?

Målsättningar

14. Vilka är era målsättningar med personalnyckeltalen?
15. Påverkas ni av olika målsättningar från staden? Hur?
16. Särskilt sjukfrånvaromålet? (koppla till ny lagstiftning hos försäkringskassan)

Effekter/uppföljning

17. Vilka effekter får mätningarna?
18. Vilka effekter skulle du vilja att mätningarna fick?
19. Hur följer ni upp mätningarna?

Bilaga 3 – Utförlig beskrivning av intervjupersonerna

Personalstrategiska avdelningen

Lena Lefverström och Helena Hermansson, personalstrateger på personalstrategiska avdelningen.

Fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar

Ingegärd Bergsmark är utbildad socionom och arbetar numera som personalchef på Miljöförvaltningen. Hon har haft denna position sedan 1991 men har arbetat med personalfrågor sedan 1980.

Staffan Halleskog har en bakgrund som jurist och har även läst ekonomikurser. Han är personalansvarig på Äldreförvaltningen sedan år 2007 då förvaltningen bildades.

Mette Sundqvist har en kandidatexamen i företagsekonomi, i kombination med P-programmet på Uppsala universitet. Hon är PA-konsult på Idrottsförvaltningen sedan 2004, med avbrott för tjänstledighet i två och ett halvt år. Hon representerar förvaltningen i de forum där personalcheferna träffas.

Kristina Redaelli har gått PA-linjen på Stockholms universitet och är biträdande personalchef/PA-konsult på Trafikkontoret sedan 2005. Hon har dock arbetat med personalfrågor inom Stockholms stad i mer än tjugo år.

Nils-Erik Högstedt har en jur.kand och är personalchef på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning där han har jobbat sedan 1999. Han har arbetat med personalfrågor sedan 1983.

Lena Rabe har gått P-linjen på Stockholms universitet och är avdelningschef, med bland annat funktion som personalchef, på Farsta stadsdelsförvaltning sedan två år tillbaka. Hon har arbetat med personalfrågor inom Stockholms stad sedan 2001.

Sven Byström har en bakgrund som tekniker med mycket fackligt arbete, vilket lett till arbetet som personalchef för Södermalms stadsdelsförvaltning. Han har arbetat personalstrategiskt sedan 1995.

Eva Bastling är personalchef på Skärholmens stadsdelsförvaltning sedan fem år tillbaka. Hon har en fil. mag. och har arbetat med personalfrågor i Skärholmen sedan 1983.

Vi har även talat med en personalchef som önskar vara anonym.

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**