

# HR FRA ET ØKONOMISK PERSPEKTIV

«Hvordan kan HR vise til resultat på bunnlinjen?»

Bacheloroppgave (BCR3100) ved Markedshøyskolen våren 2015

Studentnummer: 984172, 984186, 983622



«Denne bacheloroppgave er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.

Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

## Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2015 som en avslutning av bachelorstudiet i HR og personalledelse. Idéen bak oppgaven er formet gjennom diskusjoner og læring fra tre års utdanning ved Markedshøyskolen. Som studenter med lidenskap for faget har vi stilt spørsmål ved hvilken funksjon HR skal ha i en organisasjon: personalavdeling eller strategisk ressurs? Hvilken tilnærming er mest effektiv: harde eller myke? Og etter hvert, hvorledes vi som HR-ansvarlig skal få gjennomslag for våre forslag i kampen om organisasjonens begrensede ressurser? Da vi skulle skrive denne oppgaven, ønsket vi å forske på disse utfordringene. Samtidig ønsket vi å skrive om et tema, og utarbeide en problemstilling som både vi og fagområdet er opptatt av: «*Hvordan kan HR vise til resultater på bunnlinjen?*».

Før møtet med arbeidslivet ser vi behov for å se med kritiske øyne på det vi har lært. Vi ønsket å teste noe av teorien som er produsert for å se om dette fungerer i praksis. Da vi så Gjensidiges artikkel i Dagens Næringsliv «*Myke verdier i harde pakke*» (Haarde 2015), hadde vi funnet den perfekte organisasjonen å forske på.

Vi vil takke Gjensidige Forsikring ASA og Per-Espen Magnussen spesielt, for all den tid de har satt av for å gi oss en solid undersøkelsesplattform. Jan Wiese i HR Norge har inspirert oss og bidratt som veileder gjennom det teoretiske landskapet innen HR-analyse. Vår veileder Tore Fagernes har holdt oss på rett spor og med sitt nettverk bidratt til nyttige kilder i HR-miljøet. Takk til Sharam Alghassi for hans veiledning innen metode, og engasjement for oppgaven.

Vi har hatt gleden av å diskutere oppgaven med flere fagpersoner i HR-miljøet. Takk til Knut-Olav Rød, fra Boston Consulting Group og Jøran Kristensen fra Deloitte AS. Disse samtalen har styrket vår refleksjon rundt faget og motivert oss. En takk til HR-huset som satser på oss, og viser tillit til hva vi som studenter kan prestere ved å invitere oss til å presentere.

Takk til våre medstudenter for refleksjoner og diskusjoner som har beriket vår oppgave. En siste stor takk går til en skole som verdsetter nærhet og tror på hodene våre. På Markedshøyskolen har vi vært privilegert med meget dyktige og engasjerende forelesere. Linjen HR og personalledelse har vært en god læringsplattform, og arena for å dyrke en lidenskap for faget.

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven omhandler Gjensidige Forsikrings ASA, tema er HR-strategi og hvordan vi kan optimalisere denne gjennom å benytte analyse i utvikling av HR-tiltak. Mer spesifikt ønsket vi å se på: «*Hvordan kan HR vise til resultater på bunnlinjen?*». For å besvare problemstillingen studerte vi Gjensidiges virksomhetsstrategi, People Strategy og praksis for måling. Vi forsket på hvorledes resultater fra to ulike HR-prosjekter og et HR-tiltak kan vises gjennom kost-nytte analyse.

Videre har vi benyttet relevante teorier innen fagområdet. For å beskrive analyseprosessen har vi tatt utgangspunkt i «*Show me the money*» av Jack J. Phillips og Patricia P. Phillips. Deres konklusjon er at man ved å følge en strukturert prosess kan vise til resultater på bunnlinjen.

For å oppnå dypere forståelse og innsikt i organisasjonen og deres rutiner har vi benyttet kvalitativ metode. Gjennom 9 dybdeintervjuer har vi forsøkt å kartlegge hvorledes HR-analyse og -måling gjennomføres.

Våre analyser bekrefter at det er mange utfordringer knyttet til HR-måling. De største utfordringene vi har sett er likevel ikke, slik man kanskje ville tro, knyttet til målefeil og mangel på objektive data. Derimot ser vi at evaluering av implementering og gode rutiner knyttet til målsetting, datainnsamling og rapportering gir størst konsekvenser for muligheten til å vise effekt på bunnlinjen.

Etter å ha sett teori opp mot praksis er vår konklusjon at det er mulig å vise effekt av tiltak på bunnlinjen. Analyser, forutsetter omfattende bruk av ressurser, kost-nytte analyse for å evaluere effekt av tiltak bør derfor sees opp mot omfang og kostnad for det aktuelle tiltaket. Basert på ROI-metodologien har vi utviklet en modell, som tar høyde for prosjektets kompleksitet ved bruk av kost-nytte analyse.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Formålet med oppgaven .....	7
1.3 Valg av organisasjon .....	8
1.3.1 Gjensidige Forsikring ASA.....	8
1.3.2 People Strategien .....	8
1.4 Avgrensninger .....	9
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	9
2.0 Teori .....	10
2.1 Tidligere forskning .....	10
2.2 HR-strategi.....	12
2.3 Måling.....	12
2.4 Økonomi .....	14
2.5 HR-analyse .....	15
2.5.1 ROI Analysemodell .....	16
3.0 Metode.....	19
3.1 Forskningsperspektiv.....	19
3.2 Forskningsdesign .....	20
3.2.1 Utvalgsstrategi .....	21
3.2.2 Forskningsprosess .....	21
3.3 Datainnsamling .....	22
3.3.1 Dybdeintervju .....	23
3.3.2 Ekspertsamtaler og observasjon.....	24
3.5 Dataanalyse.....	24
3.5.1 Transkribering.....	25
3.6 Forskningsetikk .....	26
3.7 utfordringer med metoden .....	27
4.0 Analyse av funn.....	28
4.1 HR-Strategi.....	28

4.2 Måling.....	29
4.3 Økonomi .....	31
4.4 HR-Analyse .....	32
4.4.1 Sykefravær - FOKUS.....	32
4.4.2 Strategisk bemanningsplanlegging – Exit Survey .....	33
4.4.3 Gjensidigeskolen.....	33
4.5 Sammendrag .....	34
5.0 Drøfting .....	36
5.1 HR-Strategi.....	36
5.2 Måling.....	37
5.3 Økonomi .....	39
5.4 HR-analyse .....	40
5.4.1 Sykefravær - FOKUS.....	40
5.4.2 Strategisk bemanningsplanlegging - Exit Survey .....	43
5.4.3 Gjensidigeskolen.....	45
5.5 Sammendrag av prosessene .....	47
6.0 Konklusjon og anbefaling .....	50
6.1 Anbefaling - Styringsmodell for kost-nytte analyse.....	52
6.2 Anbefaling til videre forskning.....	54
7.0 Litteraturliste .....	55

### **Vedlegg:**

- Vedlegg 1: Profiler kartlegging
- Vedlegg 2: Profiler prosess
- Vedlegg 3: Intervjuguide HR-strategi
- Vedlegg 4: Intervjuguide HR-strategi og måling
- Vedlegg 5: Intervjuguide Måling
- Vedlegg 6: Intervjuguide Måling og økonomi
- Vedlegg 7: Intervjuguide Økonomi
- Vedlegg 8: Intervjuguide prosess

### **Figurer:**

Figur 1 ROI analysemodell (The ROI Institute 2013a, 2).....	16
Figur 2 Kartlegging av organisasjonen .....	25
Figur 3 Kartlegging av prosesser .....	26
Figur 5 Egenutviklet modell.....	53

## 1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven markerer avslutninger av vårt bachelorstudium i HR og Personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi har valgt å forske på Human Resources (heretter kalt HR) fra et økonomisk perspektiv. Vi benytter kvalitativmetode og skal utføre intervjuer og forske på én organisasjon, i vårt tilfelle Gjensidige Forsikring ASA (heretter kalt Gjensidige).

Gjennom observasjoner i medier som aviser, tidsskrifter og nettforum, samt HR-miljøet mener vi at HR er ved et viktig vendepunkt: Dersom HR skal opprettholde kredibilitet og anseelse, har bransjen behov for mer kunnskap om statistikk, måling og evne til å tallfeste effekten av sine tiltak på bunnlinjen.

En følge av økt globalisering er behov for høy produktivitet og at anvendelsen av ressurser er forankret i strategi. HR har ansvar for aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen (Bård Kuvaas 2008, 9). En undersøkelse gjort av «*Creating People Advantage*» viser at selskaper som er gode på HR vokser raskere, har bedre lønnsomhet og større verdiutvikling sett mot andre organisasjoner (Strack et al. 2014, 12). HR-strategi får stadig økende oppmerksomhet og det er mange diskusjoner rundt optimalisering av fagfeltet. Et gjentakende argument er behovet for at HR må ha mer kunnskap om organisasjonens grunnleggende strategi, markedet og økonomi. Økt bruk av målinger, statistikk og faktabasert kunnskap kan knytte dette opp mot strategi og effekten av tiltak på bunnlinjen.

På HR-Tech konferansen 12. februar 2015 uttalte Nick Holley at mange i HR-bransjen har basert karrieren sin på relasjoner, erfaringer og magefølelse. Selv om relasjon og intuisjon er viktige egenskaper innen HR, har målinger evnen til å påvise effekten av tiltak, forutsatt at en slik effekt foreligger. HR gir et løfte om effektivitetsutnyttelse av mennesket som ressurs for organisasjonen, men som Wayne Cascio & John Bourdreau (2008) sier: «*If you can't measure it, you can't manage it!*».

## 1.1 Problemstilling

Tema for Bacheloroppgaven er HR-strategi, og hvordan vi kan optimalisere HR-strategi gjennom å benytte HR-analyse i utviklingen av HR-tiltak.

Vi har valgt problemstillingen: «*Hvordan kan HR vise til resultater på bunnlinjen?*».

Vår bakgrunn som studenter innen HR og personalledelse gjør at denne problemstillingen har faglig relevans for oss. Vi mener også at dette er av samfunnsmessig relevans da vi ser et behov for at HR-funksjonen må arbeide strategisk i samhandling med økonomi, samt etterstrebe å vise til resultater på bunnlinjen.

Basert på tidligere forskning innen fagfeltet fant vi det interessant å kartlegge fire hovedområder: HR-strategi, måling, økonomi og HR-analyse. For å svare ut vår problemstilling så vi det hensiktsmessig å følge prosessene til to HR-prosjekter og et HR-tiltak for å se hvorledes disse kan knyttes til økonomiske resultater på bunnlinjen. Basert på dette kan vi svare ut vår problemstilling og komme med våre anbefalinger.

## 1.2 Formålet med oppgaven

Intensjonen med oppgaven er å tilegne oss ny kunnskap og fordype oss i et tidsaktuelt fenomen innenfor vårt fagfelt. Vi vil også lage en forenklet modell basert på ROI-metodologien som kan benyttes som et styringsverktøy i planlegging og gjennomføring av HR-prosjekter og tiltak.

Resultatmålet for bacheloroppgaven er å produsere en besvarelse som målgruppen kan benytte i sin videre utvikling. Effektmålet er å skape publisitet og oppmerksomhet rundt temaet i bransjen, samt på oss som studenter og studieretningen HR og personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo.

Funnene kan benyttes til kartlegging og videreutvikling av fenomenet, samt utvikling og optimalisering av HR-strategi. Målgruppen for prosjektet er bedrifter med HR-avdelinger, utdanningsinstitusjoner innenfor HR og ledelsesfag i Norge, konsulenthus som HR- huset AS, og medlemsorganisasjoner som HR Norge.

Vi ønsket å utarbeide en rapport som Gjensidige kan benytte videre i sitt strategiske arbeid med forslag til forbedring av prosesser rundt HR-prosjekter og tiltak.

### 1.3 Valg av organisasjon

Vi satte 5 kriterier for valg av organisasjon: Organisasjonen skal være etablert før 1950-tallet og ha norsk eierskap og opphav. Organisasjonen må ha flere enn 2000 ansatte, samt ha kontorlokaler og hovedkontor i Norge, Oslo. Vi ønsker å forske i en organisasjon med en HR-funksjon med fokus på-, og kompetanse innen måling og analyse.

#### 1.3.1 Gjensidige Forsikring ASA

I denne oppgaven har vi valgt å forske i Gjensidige for å svare ut vår problemstilling.

Gjensidiges årsresultat for 2014 var på 5,4 milliarder kroner før skatt, og var et av de beste resultatene i selskapets historie (Gjensidige 2014, 6). Selskapet omtaler seg selv som et analysedrevet selskap som er opptatt av å måle effekten av investeringer og satsninger for å oppnå gode resultater.

Organisasjonens visjon er at de skal kjenne kunden best og bry seg mest. Misjonen deres er å sikre liv, helse og verdier. Deres ambisjon er å ta posisjonen som det mest kundeorienterte skadeforsikringselskapet i Norden. (Gjensidige 2014, 7).

Virksomheten har en People Strategy (heretter kalt People strategien), det vil si en strategi som fokuserer på menneskene i organisasjonen. Dette er en av fem strategipilarer satt for perioden 2014-2020. Denne strategien forutsetter dynamisk organisasjonsutvikling, hvor målsettingen er å skape gode ledere og tilby kontinuerlig kompetanseutvikling for ansatte. Intensjonen er videre å oppnå en «ildsjelkultur» som bidrar til en sterk merkevare som er et viktig konkurransefortrinn for Gjensidige. I årsrapporten for 2014 (25) står det: «Vi tror mennesker trives når de får bruke sine evner, utvikle seg og er en del av et fellesskap».

#### 1.3.2 People Strategien

Organisasjonskartet til Gjensidige bygges opp med funksjonene finans, strategi og økonomistyring; merkevare, kommunikasjon og marked; samt konsernstab under konsernsjef, Helge Leiro Baastad. Konsernstab har overordnet ansvar for alle enheter i Norge, Sverige og Danmark, og leverer tjenester til filialer og datterselskap. For å realisere Gjensidiges People strategi er konsernstab delt opp i flere undergrupper. HR-området er delt i to deler, HR-avdeling, samt Gjensidigeskolen, organisasjonsutvikling og e-læring. HR-avdelingen er delt opp i seks fagressurser; HMS, HR-Controller, HR-partnere, HR-service, kompensasjon og belønning, samt arbeidsgiverforhold.



HR-Controller er ansvarlig for måling, rapportering, datainnhenting og analyse innen HR spørsmål. HR-partnere har ansvar for linjeledere i ulike avdelinger, disse funksjonene opererer innen et bredt HR-felt som er knyttet mot linjeledernes daglig drift av organisasjonen, samt rekruttering, medarbeidersamtaler og HR-prosjekter. HR-Service er en service funksjon for alle ansatte, med hovedansvar for personalsystemet Aditro og svarer ut generelle spørsmål om HR for alle brukere i organisasjonen.

#### 1.4 Avgrensninger

Vi har valgt å forske på effekten av HR-tiltak hos én organisasjon. Vi valgte organisasjon basert på deres kunnskap og praksis om HR-analyse og måling. I følge Dyer og Reeves (1995) finnes det fire mulige utfall ved HR-tiltak: HR-relaterte, organisatoriske, økonomiske- og markedsbaserte utfall. I denne oppgaven valgte vi å fokusere på de økonomiske utfallene og måling av disse. Vi har ikke sett på måling av mennesker, som for eksempel prestasjonsmålinger, men måling HR-tiltak. Vi har kartlagt alle HR-tiltakene organisasjonen måler, men ønsket kun å forske på et utvalg av disse. Vi har valgt å se på tre HR-tiltak som er beskrevet i Gjensidiges årsrapport for 2014: sykefravær, hvor vi studerer prosjektet FOKUS, strategisk bemanningsplanlegging hvor vi studerte prosjektet Exit-Survey og Gjensidigeskolen.

#### 1.5 Oppbygging av oppgaven

Relevant faglitteratur innen HR-strategi med hovedvekt på HR-analyse danner fundamentet i oppgaven. Vi skal i hovedsakelig presentere ny litteratur av anerkjente forfattere og pensum innenfor fagområdet som vi anser som relevant for å svare ut vår problemstilling. Disse er; HR-strategi, Måling, Økonomi og HR-analyse. Deretter gjør vi rede for metodene vi har benyttet i oppgaven, kvalitativ metode samt hvordan vi valgte å gjøre datainnsamlingen. Deretter vil innsamlet data bli presentert som funn i analysen. Videre drøftes funn opp mot valgt teori for å besvare problemstillingen. Avslutningsvis vil vi presentere vår konklusjon anbefaling og egenutviklet modell.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for teori vi mener er sentral og relevant for tema, og som vi mener er med på å svare ut vår problemstilling. Vi vil starte med å se på tidligere forskning rundt fenomenet, før vi presenterer HR-strategi, Måling, Økonomi. Dette er for å kartlegge hvordan organisasjonen kan sette gode forutsetninger for å gjennomføre HR-analyse. Avslutningsvis gjør vi rede for HR-analyse, med fokus på teorien til The ROI Institute.

### 2.1 Tidligere forskning

Røttene til fagfeltet Human Resource Management (HRM) eller Human Resources (HR) kan spores tilbake til 1950-årene, men identiteten til begrepet vokste i hovedsak frem i begynnelsen av 80-årene (Holt Larsen 2010, 26). Som del av overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn ble oppmerksomheten i virksomhetene flyttet fra maskiner til mennesker. Hovedkilden til produksjon har endret seg fra fysisk til intellektuell kapital. Med denne endringen vokste også et behov for å forvalte den menneskelige ressursen på en ny måte.

Organisasjoners anskaffelse, planlegging, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser, er begreper som definerer HR (Kuvaas 2008, 9). Frem til 1990-tallet ble fagfeltet ofte omtalt som personalledelse, men utviklingen har bidratt til at fagområdet nå omfatter mer den tradisjonelle personalledelsen (Mikkelsen & Laudal 2014, 30).

Mange organisasjoner har i dag en egen HR-avdeling eller HR-ansvarlig. Likevel er fagområdet utsatt for kritikk både med tanke på bruk av funksjonen og i forhold til hva organisasjonen kan forvente av økonomisk gevinst (Holt Larsen 2001, 20-23). Becker et al skriver at til tross for veletablerte visjoner om HR-avdelingens strategiske verdi, er mange ledere likevel på det beste skeptiske til HRs rolle i firmaets suksess (2001,1).

En av hovedutfordringene innen fagfeltet har vært manglende evne til å styre og måle resultatene av det man gjør på en objektiv måte (Holt Larsen 2010, 23). I tiden 1961-1970 formet The Aston Group det man kaller den situasjonsavhengige skolen. Deres overbevisning var at man kunne identifisere en objektiv virkelighet, og basert på dette avdekke kausale sammenhenger i organisasjoner. Det ble også antatt at disse sammenhengene ville være universelle på tross av landegrensler.

I følge en positivistisk tilnærming vil det følgelig være mulig å måle kausale sammenhenger mellom strategiske tiltak og resultat på bunnlinjen (Jacobsen 2005, 26).

Kritikken av den positivistiske tilnærmingen er blant annet forskeres selektive fortolkning og påvirkning på det som studeres. Dette har dannet grunnlag for det man i metodefaget kaller fortolkningsbasert tilnærming (24-27). Debatten mellom positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming i forskning er en grunnleggende diskusjon innen vitenskap om hva virkelighet og sannhet egentlig er, og hvorledes denne kan studeres. Vi ser av eksempelet med The Aston Group at den samme debatten finnes innen organisasjonsteorien.

Når forskere i nyere tid utarbeider teori i forbindelse med HR-analyse står de overfor de samme holdningsutfordringene. I 1998 presenterte Jeff Pfeffer 7 tiltak som beviselig viste hva suksessfulle bedrifter gjør bedre. I samme kategori som denne teorien finner vi Jim Collins «*Good to great*» (2001). Denne typen forskning viser til en «*best practice*», eller universelle prinsipper for bruk organisasjoners ressurser. Kritikken av best practice tilnærmingen er ofte knyttet til at den er lite situasjonstilpasset. Bolton og Houllihan ga i 2007 ut boken «*Searching for the human in human resource management*», der de kritiserte en tendens de så til at løftene HR hadde gitt for å ivareta de ansatte, ble borte i bedriftenes higen etter økt lønnsomhet. Dette illustrerer en problemstilling der best practice og behovet profittmaksimering, kan komme i konflikt med behovene for å ivareta de ansatte.

Collins teorier (2001) presenterer data knyttet til hva organisasjoner som lykkes *har* gjort, ikke hva man kan forvente å oppnå ved å initiere tiltak. Samme utgivelsesår kommer «*The HR Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*» av Becker et.al. med en forskningsbasert guide til hvorledes HR strategisk kan måle effekten av sine tiltak for å oppnå høyere ytelse i bedriften. Kategoriene som ble undersøkt i studiet var turnover, produktivitet, kjøp og salg samt økonomiske målsettinger. Forfatterens konklusjoner bygger på to elementer: den første at HR-avdelingens funksjon, system og påvirkning har effekt på organisasjonens prestasjon og ytelse, den andre er utfordringene ved å måle og vise effekt av HR-tiltak. For å håndtere disse vektlegges HR-strategiens tilknytning til organisasjonens strategi. Bedriftens fokusområder identifiseres og blir satt inn i et detaljert skjema, eller «*HR-Scorecard*». Dataene som benyttes er ofte basert på vurderinger fra ledere, ansatte, HR eller Benchmarking. Det er flere utfordringer ved analysen, det må stilles høye krav og ikke alle kostnader eller ytelser vil kunne fanges opp. Sistnevnte omtales i teorien som "*the black box*".

Return on Investment (ROI, også kalt kost-nytte analyse) metodologien utviklet av Dr. Jack Phillips i 1970-årene har i sin forskning forsøkt å gå på et høyere detaljnivå med sine analyser. Det første studiet, initiert i 1973 målte ROI på Lockheed-Martins utdanningsprogram. I dag benyttes ROI-metodologien i mer enn 8500 profesjonelle organisasjoner, spredt over 60 land. Om lag 5000 studier produseres årlig (ROI Institute 2014). Intensjonen med ROI programmet er å oppnå mer pålitelige prosesser og vise verdi ved innføring tiltak. Et annet viktig element er å bygge bro mellom ledelse og de som initierer programmene. Dette studiet hevder ikke å kunne kontrollere de usikre dataene i organisasjonenes black box. På den annen side har de utviklet en strategisk tilnærming til hvordan disse dataene skal håndteres, og systematisk ta i bruk måling av HR-tiltak i alle ledd i organisasjonen. (ROI Institute 2013-2, 4).

De to sistnevnte teoriene har hatt essensiell påvirkning på utformingen av bacheloroppgaven og for vår forskning. ROI prosessen beskrives nærmere under analyse.

## 2.2 HR-strategi

HR handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke kompetansen, innsatsen og kapasiteten til medarbeidere, som igjen fører til at virksomheten oppnår sine mål. Til forskjell fra tidligere personalledelse, fokuserer HR på de menneskelige ressursenes strategiske betydning (Kuvaas 2005, 10). Strategisk HR omhandler valg knyttet til organisering av arbeidet og bruken av arbeidskraft, samt hvordan man leder dette effektivt (Mikkelsen & Laudal 2014, 34). Dette kan oppsummeres gjennom to faktorer: det første er samsvar mellom strategi, egenskaper ved organisasjonen og HR-aktiviteter. Den andre faktoren, er en forutsetning om at dette samsvaret er av betydning i organisasjonen (Kuvaas 2008, 31).

I boken «*The HR Scorecard*» er det beskrevet en fremgangsmåte for implementering av HR som strategisk ressurs. Dette gjøres ved å demonstrere HRs rolle i bedriftens resultater. En suksessfaktor for å oppnå dette er å ha en klar overordnet bedriftsstrategi og at HR er forankret i denne strategien (Becker et al. 2001, 53).

## 2.3 Måling

Overordnet kan man si at måling omfatter bruk av egnede instrumenter og redskaper for å kartlegge fysiske størrelser eller egenskaper kvantitativt. Dette kan settes opp mot med en annen størrelse eller egenskap av samme art (sml). Måleinstrumentene må kunne gi korrekte og pålitelige data av det vi ønsker å måle.

Vi vil i avsnittet under beskrive den teoretiske bakgrunnen for begrepet måling, og gi eksempler på utfordringer og muligheter innen HR måling.

I forbindelse med måling benyttes begrepet validitet som vil si at testen måler det den er ment å måle. Et annet begrep er reliabilitet, som innebærer at samme måling skal kunne gjennomføres på et senere tidspunkt og med samme resultat (Ringdal 2012, 96). Måling av HR-tiltak står overfor flere utfordringer knyttet til dens gyldighet og troverdighet. I tillegg er kostnadene ved å forbedre undersøkelsene ofte større enn hva som ligger innenfor avdelingens rammer (Horwitz og Horwitz 2012, 1).

Innsamling med utgangspunkt i tall, også kalt kvantitativ undersøkelse, fordrer ofte at forskeren kjenner til det fenomenet som skal måles. Et eksempel på en slik studie kan være spørreundersøkelsen basert på ord, går på at forskeren selv har satt premissene i undersøkelsen og dermed også former forskningen i sitt bilde. Med kvalitativ metode vil man i stedet forsøke å sette seg inn de ansattes egen fortolkning av situasjonen og åpne for at de kan bruke egne ord (Jacobsen 2005, 28-31). Eksempelvis slik det gjøres gjennom samtaler og dybdeintervju.

Innen metodefaget vil forskning sies å ha kausale årsakssammenhenger bare dersom tre premisser er innfridd: Først og fremst må en endring i den ene variabelen kunne sies å ha effekt på den andre variabelen: endring i X medfører en endring i Y. Sekundert må man avdekke at ikke andre faktorer kan ha påvirkning på funnene, altså at ikke andre faktorer også har påvirkning på Y. Videre må det kunne vises til at tiltaket kommer før konsekvensen i tid, med andre ord at X må forekomme før Y (Jacobsen 2005, 108-110).

Premissene kan i praksis virke utfordrende å innfri og kritikerne vil hevde at det alltid vil være en undersøkelseeffekt som påvirker resultatet. Eksempel på tiltak for og for å øke gyldigheten i kvantitative analyse er først og fremst at det benyttes en egnet test, videre kan mengden datamateriale-, målgruppen- og kravene til reliabilitet økes (Horwitz og Horwitz 2012, 147). Vi vil beskrive undersøkelsesfeil og hvorledes dette kan håndteres, nærmere i forbindelse med HR-analyse.

## 2.4 Økonomi

I følge Kjell Gunnar Hoff kan en bedrifts økonomi defineres som en kombinasjon av styringsmessige beslutninger og økonomiske analyser knyttet til bedriftens knappe ressurser for å optimalisere lønnsomhet (2010, 16). Med økonomiske ressurser mener vi naturressurser, arbeidskraft og produserte produksjonsmidler. I denne oppgaven vil vi fokusere på arbeidskraft som omhandler de menneskelige ressursene i en organisasjon som kunnskap, kompetanse og fysisk arbeidskapasitet (19).

Bunnlinjen er et økonomisk begrep som brukes om en bedrifts lønnsomhet og resultat. Dette omfatter en «*input*» som mennesker og kunnskaper, råvarer og kapital for så å utvikle et produkt eller en service, som igjen fører til en «*output*» vare eller tjeneste som gir inntekt. Dersom du trekker fra kostnadene for brukte ressurser på inntekt så får du resultatet (Hoff 2010, 26).

Kostnader kan defineres som «*forbruk av ressurser målt i penger*» (Kunnskapscenteret). Nyttefunksjonen (heretter omtalt som nytte) kan defineres som et tilordnet nyttenivå til enhver kombinasjon av goder som inngår i funksjonen (snl).

Kost-nytte analyse er en måte å vurdere økonomiske konsekvenser av investeringer og handlinger i forhold til investert kapital. I den hensikt å finne effekten av en investering eller en rekke ulike investeringer (Schmidt, 2014). Avkastning på investeringen kan deles inn i en prosess på tre steg: Steg én er å identifisere kostnader, steg to er å identifisere potensiell nytte, steg tre er å kalkulere avkastningen på investeringen ved å bruke en egnet indeks (Phillips & Phillips 2007, 5 og Becker et al. 2001). ROI Institute benytter også en «*benefits and cost ratio*» heretter kalt BCR. BCR presenterer samme informasjonen som ROI, men i ulike perspektiver. BCR benytter nytten og den deler på kostnaden. Dette gir en indikator som benyttes for å gi verdi på hver krone som benyttes, også kalt netto nytte. ROI tar utgangspunkt i differansen mellom kost og nytte, og deler differansen på kost og ganger med 100. Dette gir en prosent som kan benyttes til å regne på netto nytte etter at kostnadene er dekket (Phillips & Phillips 2007, 5).

## 2.5 HR-analyse

I forbindelse med HR-måling benyttes ofte begrepet HR-analyse. Når et fenomen brytes ned og undersøkes i enkelte bestanddeler kalles dette analyse (snl.no). I teori og empiri ser vi at begrepet måling benyttes til kvantifiseringen av fenomenet man ønsker å studere. Analyse refererer til handlingen der man studerer sammenhenger mellom målingene som del av en større helhet.

Som vi har beskrevet i litteraturgjennomgangen har HR-analyse som fag vært gjenstand for store endringer. I det følgende er en teoretisk presentasjon av metoden til The ROI Institute, for å gjennomføre HR-analyse.

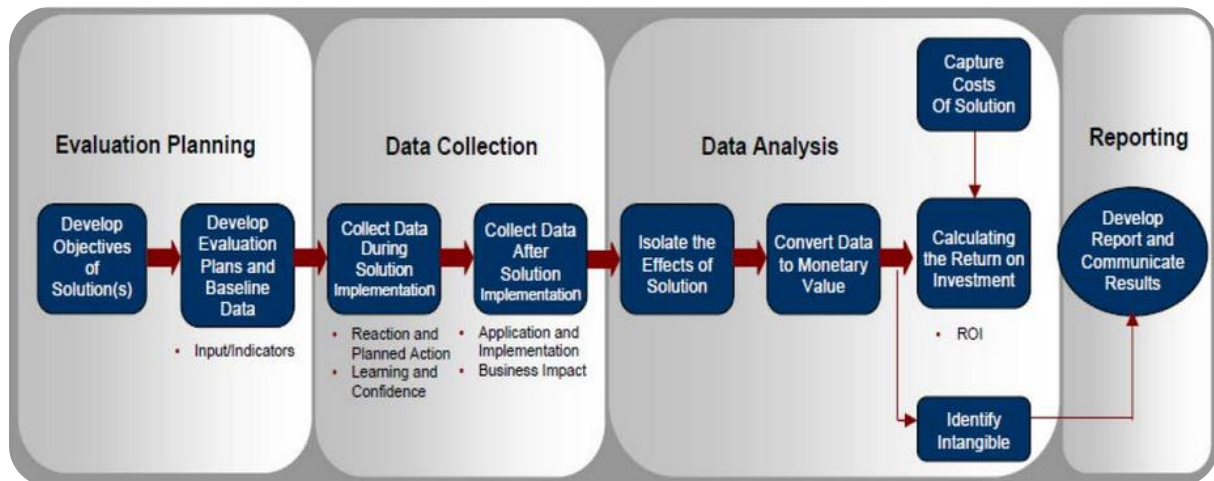
The ROI Institute vektlegger enkelte faktorer som forutsetninger for sine prosesser. Først og fremst må det utarbeides passende mål for hele prosessen, dette må gjøres over flere nivåer og i ulike kategorier. Datainnsamlingen skal utarbeides ut fra målene, og ta høyde for både «myke» og «harde» fakta. Reaksjoner på implementeringen av tiltaket skal også inkluderes slik at tilpasninger kan gjøres fortløpende. Isolasjon av funnene må etterstrebtes slik at man har god forståelse av hvilke tiltak som har ført til resultatet. Dataene må som utgangspunkt kunne omsettes i kroner, slik at det kan gjennomføres en beregning av kost-nytte. Det må også inkluderes en kost-nytte analyse for innføring av ROI-metodologien. Herunder implementering og vedlikehold av programmet, arbeidskraft, evaluering og rapportering samt administrative kostnader. Basert på dataene gjøres en evaluering av kost-nytte for tiltaket (The ROI Institute 2013a, 1-2).

Det skisseres tre suksesskriterier i forbindelse med innføring av ROI-metodologien. Den første er brukervennlighet for møtet mellom komplekse prosesser og kompliserte utregninger. Kriteria nummer to er at ledere og økonomiansvarlige må oppfatte funnene som troverdig og at det kommuniseres på en måte som appellerer til dem. Analysene må videre bygge på vitenskap og forskning, og dataene må være reliable og valide (The ROI Institute 2013b, 1-3)

For å beskrive analyse-prosessen har vi tatt utgangspunkt i “*Show me the money*” av Jack J. Phillips og Patricia P. Phillips boken er forfattet gjennom The ROI Institute som del av ROI-metodologien. Hensikten med boken er å beskrive en steg-for-steg prosess for å fastsette økonomisk verdi på prosjekter. Blant hovedargumentene er påstanden om at fokus i målingene må flyttes fra aktivitet og over til analyser av tilbakeført verdi for selskapet, dette er kost-nytte analyse, det de kaller for ROI-analyse.

### 2.5.1 ROI Analysemodell

Strukturen de bygger sin teori på må praktiseres konsistent i hele organisasjonen og mellom prosjekter. Hensikten med dette er i hovedsak å sikre sammenlikningsgrunnlag. Stegene i prosessens hovedstruktur er gjengitt i figuren under.



Figur 1 ROI analysemodell (The ROI Institute 2013a, 2)

Prosessen er delt inn i fire hovedområder: planleggingsfase, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Med utgangspunkt i dette vil vi i det følgende beskrive fasene og definere hvilke data som analyseres og hvordan, samt hvorledes dataene skal benyttes videre i prosessen.

#### Planleggingsfasen

Intensjonen i denne fasen er i hovedsak å avdekke hensikten og mål for prosjektet samt hvilke metoder som skal benyttes. Målet er å kartlegge ressurs-inputs og gi indikatorer på omfang.

Før et prosjekt initieres bør man vurdere potensiell gevinst ved å innføre initiativet. En forutsetning for initiering er at prosjektet har økonomisk eller forretningsmessig gevinst. Deretter må man identifisere hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å oppnå denne gevinsten. Dette knyttes videre til hvilke læringsbehov, og hva deltagerne må ha kunnskap om for at prosjektet skal være suksessfullt (Phillips & Phillips 2007, 37,47-48).

Basert på behovene som er kartlagt utformes målene for prosjektet. Disse kan kategoriseres ut i fra påvirkningsmål, læringsmål, implementeringsmål, effektmål og mål for kost-nytte analysen (38). Det må være sammenheng mellom behovsanalysen, målsettingen i planleggingsfasen og den senere datainnsamlingen. På denne måten er kartleggingen essensiell for å danne et bilde for interessentene av hvilken retning prosjektet vil gå.



Avslutningsvis defineres strukturen på løsningen for prosjektet. Denne delen av fasen har til hensikt å beskrive hvilke måleinstrumenter, metoder, kilder som skal benyttes. Ifølge Phillips & Phillips må prosjektgruppen sørge for å fastsette hvilke datainnsamlingsmetoder som skal benyttes, hvordan dataene skal isoleres og omsettes til økonomiske verdier. Utover datainnsamlingsplanen er en prosjektplan nødvendig for å initiere prosjektet. I tillegg må man vurdere hvordan informasjon skal formidles, slik at nødvendig kunnskap blir implementert.

### **Datainnsamling**

I denne fasen har prosjektet blitt formidlet til interessenter og deltagere. Hensikten er å kartlegge påvirkning og reaksjoner blant deltagere i prosjektet og hos interessenter. Denne fasen viser funn knyttet til forventninger før prosjektet iverksettes og underveis i prosjektets gang.

Før prosjektet initieres må interessentene- og deltageres reaksjoner på prosessen kartlegges. Intensjonen er å avdekke deltageres forventninger til prosjektet, potensiell merverdi ved gjennomføring, relevans og viktighet samt ansattes motivasjon for gjennomføring. Eksempelvis samles dataene gjennom undersøkelser med fokus på tilbakemeldinger, handlingsplaner, intervjuer og fokusgrupper. Dataene kan avdekke nødvendige tilpasninger og endringer før prosjektet iverksettes. Med dette avdekkes ofte de første tegnene på om prosjektet er hensiktsmessig. (Phillips & Phillips 2007, 69, 75).

Kartlegging av kompetanse og tillit er en sentral del i alle prosesser (69). Begge begrep vil ha ulik betydning og omfang avhengig av hvilken type prosess organisasjonen skal igjennom. Faktorer som måles vil være ferdigheter, kunnskap, kapasitet, turnover, kompetanse, tiltro og nettverk. Dette kan gjøres gjennom undersøkelser, observasjon, simulering, tester, øvelser eller lignende (The ROI Institute 2013c, 6).

Når prosjektet er implementert og tatt i bruk analyseres implementeringen samt konsekvenser for markedsposisjon. Hensikten er å vise hvorvidt systemet suksessfullt bidrar til kunnskaps- og erfaringsoverføring samt holdningsendringer. Effektiv og god implementering omtales som en forutsetning for å oppnå lønnsomhet på bunnlinjen, og er derfor blant de viktigste dataene som samles inn (Phillips & Phillips 2007, 83-84). Dette gjøres ved å analysere internkommunikasjon, måloppnåelse, output, kompetanseutvikling, produktivitet, nyskapning, kvalitet, effektivitet, kundetilfredshet, skader og ulykker.

For mange fremstår disse vurderingene som grunnlag for å evaluere verdien ved at et prosjekt er iverksatt, og som oftest oppmerksomhet hos investorer og ledere.

Så snart kartleggingen er gjennomført, er det en nødvendighet å isolere funnene til å omfatte de spesifikke tiltakene i prosessen. Isolasjon av data er en forutsetning for å oppnå kausalitet mellom prosjektet og funnene på bunnlinjen (Phillips & Phillips 2007, 117-137)

### **Dataanalyse**

I denne, tredje fasen må man tilstrebe å isolere funnene og konvertere disse til økonomiske verdier. Her vil ett av hovedpoengene til Phillips & Phillips gjøre seg gjeldende: man må fokusere på datagrunnlaget som viser nytteverdi for bedriften og ikke kun måle aktivitet (The ROI Institute 2013b, 5).

Datagrunnlaget som ble kartlagt i forrige fase settes inn i en kalkulert kost-nytte analyse. To forutsetninger må ligge til grunn for å for å oppnå dette: for det første må funnene kunne omformuleres til økonomiske verdier, dernest må man ha evnet å fange opp kostnader som påløper underveis. I denne fasen settes de økonomiske fordelene opp mot kostnadene ved prosjektet.

The ROI Institute hevder det er mulig å gjennomføre kost-nytte analyse med økonomiske verdier (Phillips & Phillips 2007, 184). Samtidig kan analysen være mindre hensiktsmessig der nytten ved tiltak er åpenbar. Eksempler på harde data som benyttes er output og kostnader for å øke kvalitet. Disse kan som oftest måles som standard-verdier. Eksempelvis kan økt effektivitet som resultat av tiltak belyses i reduserte kostnader til lønn. For å vurdere effekt av tiltaket eller prosjektet må de immaterielle dataene også kartlegges. Med andre ord kvalitative data som ikke lar seg sette inn i kost-nytte analysen, men som like fullt anses som relevant. I første omgang vil man søke å omsette disse funnene til økonomiske verdier. Dataene som ikke kan omsettes til økonomiske verdier, samles i en egen tabell som vedlegges kost-nytte analysen. Eksempler på immaterielle fordeler er økt tilfredshet, merkevarekjennskap, nettverk, forbedret kundeservice, redusert mengde klager eller konflikter (162). På den ene siden kan denne typen data svekke tilliten til HR-målinger. På den annen side er funnene verdifulle, da de ofte har like sterk påvirkning på resultatet som de harde dataene.

## Rapportering av data til interessenter

Phillips & Phillips fremhever kommunikasjon som essensielt for å oppnå endring, skape innsikt og forståelse hos de ansatte. Måloppnåelse og evaluering av data har liten betydning med mindre dette blir kommunisert til interessentene slik at man om nødvendig kan gjøre endringer. Man må identifisere hvilke data som er relevante å rapportere på for å belyse effekt og sikre erfaringsoverføring. Resultatet må formidles til interessenter fortløpende i prosjektet, og ikke bare i slutfasen. Dette kan bidra til at nødvendige justeringer gjøres underveis. Informasjon og resultater som kommer frem i en rapport kan være sensitive og fremheve underliggende konflikter i organisasjonen. Dataene må derfor fremlegges saklig, redelig, tidsriktig og helst tilpasset et bestemt publikum. (Phillips & Phillips, 223-227)

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for valg av forskningsperspektiv, forskningsdesign, utvalgsstrategi og forskningsprosess. Deretter skal vi presentere metodisk tilnærming til datainnsamling, hvilket innebærer dybdeintervjuer, ekspertsamtaler og observasjon. Videre vil vi redegjøre for datainnsamling, transkribering, koding og etiske hensyn.

### 3.1 Forskningsperspektiv

For å være i stand til å gjennomføre et forskningsprosjekt på en hensiktsmessig og riktig måte var det viktig for oss å evaluere våre underliggende antakelser og vårt forskningsperspektiv.

Vi erkjenner – som vårt ontologiske utgangspunkt - at det er utfordrende, i de fleste tilfeller umulig å sette universelle lover. Dette fordi vår forståelse av verden er påvirket av kultur og subjektive vurderinger. Videre vil dette innebære at vår forståelse av virkeligheten påvirkes av mennesker og bør studeres ved å undersøke hvordan menneskene oppfatter denne. På den annen side mener vi at man gjennom forskning kan avdekke regelmessigheter, slik at vi kan gjennomføre teoretiske generaliseringer (Jacobsen 2005, 24-25)

Dette medfører at oppgaven inneholder et paradoks: Vi gjennomfører dette studiet basert på kvalitative data fra intervjuer og observasjon, og skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med en kvantitativ påstand: «*If you cant measure it, you can't manage it!*» (Cascio & Boudreau, xi).

Vi har satt følgende forutsetninger for denne oppgaven: Vi erkjenner at det er ikke mulig å finne objektive sannheter eller isolerte kausale sammenhenger i organisasjoner. Som en forutsetning for denne oppgaven vil vi likevel legge til grunn at man gjennom kost-nytte analyse kan antyde sammenhenger mellom enkelte variabler og resultat. Vi etterstreber allikevel gode rutiner for å oppnå teoretisk generalisering.

Vår forskning antas å være påvirket av våre verdier og oppfattelser. Vi har derimot hatt stort fokus på å reflektere og diskutere rundt våre antagelser underveis i oppgaven, og sett på våre evner til å vektlegge perspektiv forskjellig. På den måten mener vi at vi har kommet frem til gode løsninger og konklusjoner.

### 3.2 Forskningsdesign

Vi har valgt et beskrivende design med følgende problemstilling: *«Hvordan kan HR vise resultater på bunntinjen?»*.

I vår oppgave har vi en deduktiv tilnærming som vil si at vi ut fra teori skaper noen forventinger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest skal vi sammenlikne empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen 2005, 28). Dernest har vi valgt å benytte intensivt forskningsdesign som er spesielt anvendelig i situasjoner med et fenomen man ønsker å vite mer om, samtidig som man ikke har noen klare ideer om fenomenet som skal analyseres. Det å kunne forstå helheten av et fenomen fremfor å kunne generalisere. Vi lærer kontinuerlig ved at vi gradvis får økt innsikt i problemstillingen. Siden intensivt forskningsdesign baserer seg på kvalitativ metode vil forskerens erfaring, kunnskap, kreativitet og innsikt i fenomenet være avgjørende for forskningsresultatet (Grenness & Askheim 2014, 76).

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at data ikke gis tallverdi, men heller benytter tekst. Datagrunnlaget er gjerne basert på intervjuer eller observasjoner av relativt få personer (Askheim og Grenness 2014, 49). Kvalitativ forskning er fortolkende og teoriutviklende, forskeren sikter mot forståelse, det er nærhet til fenomenet som undersøkes, det er gjerne små utvalg og kontekstsvhengige resultater (50). Vi mener det var hensiktsmessig å benytte denne kvalitativ metode fordi den er mer fleksibel, åpen og ustrukturert. Planlegging er fortsatt avgjørende for forskningens kvalitet, og den nødvendige fleksibiliteten kan gi mindre kontroll enn ved kvantitativ metode (66 – 67).

Vi ønsket videre å gjennomføre dybdeintervjuer på et mindre utvalg fra enkelte avdelinger, slik at vi også kunne forske i dybden på hver enkelt prosess. På denne måten kunne vi oppdage ny teoretisk og praktisk kunnskap om temaet vi studerer underveis i prosessen. Funnene kan videre brukes til hypoteseutvikling for videre forskning og prosessoptimalisering i organisasjonen. Vi valgte på bakgrunn av disse behovene å benytte det intensive design gjennom case-studie, for å tilnærme oss og studere fenomenet og svare ut problemstillingen (Jacobsen 2005, 90-93).

Casestudier benyttes gjerne innen organisasjonsstudier. De kjennetegnes ved en fremgangsmåte som er rettet mot informasjonsinnhenting på få enheter eller caser, ofte en empirisk avgrenset enhet som for eksempel en organisasjon eller en gruppe individer (Askheim og Grenness 2014, 70). Fordeler med case er at vi kan innhente mye informasjon innen et avgrenset område, på den annen side fører casedesign til at en ikke kan benytte svarene fra undersøkelsen til å si noe om andre case og generalisere (71).

### 3.2.1 Utvalgsstrategi

I kvalitative undersøkelser er det vanlig med en utvalgsstrategi. Det betyr at forskeren må kartlegge hvilken målgruppe som kan gi innholdsrik informasjon om fenomenet, og hvilke representanter som er mest hensiktsmessig å intervjuer innenfor denne målgruppen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106-107). Vi skal studere organisasjonens virksomhetsstrategi, HR-strategi, deres praksis for måling og knytte dette mot resultater på bunnlinjen. Vi ønsket derfor intervjuobjekter fra konsernledelsen, HR, analyse- og økonomiavdelingen. Vi rekrutterte våre intervjuobjekter basert på deres kompetanse innenfor de ulike områdene, dette har resultert i fem ulike profiler som utgangspunkt for kartleggingen (se vedlegg 1). Deretter valgte vi tre HR-tiltak som organisasjonen har som satsningsområder, hvorav to er prosjekter. Basert på dette utførte vi tre intervjuer som gikk på ren prosess med de som var ansvarlige (se vedlegg 2). Vi fikk tilgang til intervjuobjektene ved hjelp fra en intern leder i Gjensidige. Vi hadde en løpende dialog med vedkommende om hvilke kompetanser vi ønsket for å kunne svare ut vår problemstilling. Basert på denne kartleggingen og samhandling booket vi avtaler med intervjuobjektene fortløpende.

### 3.2.2 Forskningsprosess

Forskningsprosesser går vanligvis over flere faser. Vi har valgt å dele opp vår forskning i fire faser: kartleggingsfase, utviklingsfase, gjennomføringsfase og slutfase.

Kartleggingsfasen omfattet analyse av oppdraget vårt som er denne oppgaven og mandat. Herunder følger analyse av behov, omgivelser og interessenter. Hensikten med denne analysen er å skaffe nødvendig informasjon til utarbeidelse av prosjektplan, fremdriftsplan og proposisjon en og to. Fasen ble avsluttet når samtlige av disse produktene kunne godkjennes av gruppen som tilfredsstillende og vi hadde utarbeidet formål med forskningen, samt forskningsdesign.

I Utviklingsfasen valgte vi å gjøre rede for tre ulike forslag til teori som kunne anvendes i oppgaven. Hensikten er å sikre en god kartlegging av fordeler og ulemper som karakteriserer den endelige teorien. I denne fasen ble også valg av metode og utvalg fastsatt. Basert på valg av løsninger og handlemåter utviklet vi undersøkelsen som skulle benyttes i gjennomføringsfasen. Fasen kunne avsluttes når endelige løsninger og handlemåter var vedtatt og forberedelser til intervju var ferdigstilt.

Gjennomføringsfasen omfatter intervju og analyse av funnene. Teori, metode og fremgangsmåte ble evaluert kontinuerlig og tilpasset om nødvendig. Funnene måtte deretter reduseres, analyseres, tolkes og kvalitetssikres. I denne fasen valgte vi å kode etter modeller basert på intervjuguidene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 38). Denne fasen ble avsluttet når funnene var drøftet opp mot teori og problemstilling.

Det siste steget i prosessen er slutfasen, hvor resultatene av forskningen skal formidles, gjerne i en skriftlig presentasjon eller rapport (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 38). I denne fasen utarbeidet vi en konklusjon og anbefaling. Her gjorde vi et arbeid med å tilse at forskningen ble formidlet i en rapport til Gjensidige, samt en presentasjon som skulle holdes på et faglig forum.

### 3.3 Datainnsamling

Vanlige forskningsmetoder for datainnsamling innenfor kvalitative undersøkelser er intervju, gruppesamtaler, observasjon, eksisterende teori og case studier. Det er også vanlig med en kombinasjon av disse. Valg av metode burde baseres på hensikten med undersøkelsen og dens gjennomførbarhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 100-101). Vi valgte å benytte intervju som vår primærkilde til å samle inn data. Intervju er den vanligste måten å samle inn kvalitative data på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135).

Dette er en samtale mellom forsker og intervjuobjekt, hvor forskeren har et formål og fører samtalen (Ringdal 2013, 242). Intervjuene har to ulike former: kartlegging og prosess. Denne inndelingen baseres på hva intervjuene er ment å avdekke og presentert i vedlegg 3- 8.

I den hensikt å skape større forståelse av, og kompetanse om teoriene gjennomførte vi samtaler med eksperter innen fagfeltet, samt relevante undersøkelser og tidligere analyser. Dette gir oss også en ekstern forståelse av behov, kunnskap og trender i bransjen.

### 3.3.1 Dybdeintervju

Intensjonen med denne oppgaven er å kartlegge organisasjonen og deres rutiner for å svare ut problemstillingen, og dermed valgte vi å benytte dybdeintervju. Videre har vi valgt å benytte semistrukturert intervju, som har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Fordelen med denne formen for intervju er fleksibiliteten og forskerens tilpasningsevne, mens ulempene er at det kan være vanskelig å sammenligne data, samt mer krevende i form av ressursbruk (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Ved å stille noen sentrale spørsmål forholdsvis likt til alle, forenkles grunnlaget for sammenlikning (Ringdal 2013, 243).

Vi valgte å lage en tilpasset intervjuguide til hver av de fem profilene i kartleggingen. Rekkefølgen på spørsmålene er også konstruert med utgangspunkt i profilene for intervjuguiden. Dermed er noen spørsmål like for alle objektene, mens omfanget av spørsmål tilhørende hver profil, avhenger av hvilket intervjuobjekt vi intervjuet (se vedlegg 3-7).

I valget av omgivelser for intervjuene har vi lagt vekt på at intervjuobjektene skal ha det komfortabelt, samtidig som vi ønsket å skape tillit mellom intervjuobjekt og forsker. Dette kan øke sannsynligheten for at informasjonen som blir innhentet er mest mulig troverdig. Vi har på bakgrunn av dette valgt å holde intervjuene på møterom hos Gjensidige. Da slipper intervjuobjektene å reise fra sin arbeidsplass og de kan føle seg trygge og komfortable. Det er imidlertid fare for forstyrrelser, ettersom det kan komme uventet besøk fra kolleger eller forstyrrelser som følge av PC-bruk eller telefonsamtaler. Vi benyttes også videosamtale for å få snakke med riktig profil.

I etterkant av de fem profilintervjuene så vi at vi manglet en del grunnleggende informasjon om prosessene i de tre HR-tiltakene vi ønsket å forske på. Dermed utførte vi konkrete prosessintervjuer for å få en mer valid forståelse av Gjensidige sine prosesser.

I disse tre intervjuene ønsket vi å kartlegge organisasjonens prosess, og vurdere denne mot valgt teori. I den hensikt å sikre sammenlikningsgrunnlag også her, benyttet vi like prosessintervju-maler, basert på ROI-metodologien (se vedlegg 8).

### 3.3.2 Ekspertsamtaler og observasjon

Som en del av vår strategi har vi gjennomført ekspertsamtaler. Dette er samtaler med anerkjente profiler i bransjen som vi diskuterte ulike teorier med, samt fikk innspill på ulike oppmerksomhetsområder vi har tatt hensyn til i oppgaven. Disse ekspertene har vi benyttet i ulike faser av oppgaveskrivingen.

I kartleggingsfasen hadde vi et veldig informativt møte med Jan E. Wiese i HR Norge. Han inspirerte oss til å endre deler av litteraturen vi benyttet, for å spisse teorien mer mot problemstillingen.

I utviklingsfasen hadde vi samtale med Knut Olav Rød, fra Boston Consulting Group og Jøran Kristensen fra Deloitte AS. I denne delen av prosjektet drøftet vi teorien, tematikken og problemstillingen, og fikk innsikt i deres refleksjoner rundt dette. Under HR Norges seminar HR-Tech 12 februar 2015 ble vi oppmerksomme på utfordringer og muligheter ved bruk av teknologiske verktøy, noe vi har reflektert rundt i forbindelse med oppgaven.

## 3.5 Dataanalyse

Dataanalyse kan defineres som systematisert sortering av data slik at eventuelle strukturer og mønstre trer frem. Kvalitativ dataanalyse krever disiplin, analytiske ferdigheter og hardt arbeid. Forskjellige mennesker har forskjellige oppfatninger, persepsjon og holdninger. Dette er oppmerksomhetsområder som er med på å påvirke organiseringen, analysen og tolkningen av data (Grenness & Askheim 2014, 142). Utfordringer ved kvalitativ analyse kan være forutinntatte holdninger, og det er derfor viktig å opptre nøytralt i møte med ulike meninger og holdninger.

For å sikre både validitet, reliabilitet og redusere subjektiv fortolkning valgte vi å samhandle om analysen, også kalt intersubjektivitet. Vi har valgt å ha noen ja og nei spørsmål i intervjuguiden, slik at vi kan kvantifisere noen dataene. Dermed kan vi benytte både kvalitativt datamateriale og gjennomføre matematiske beregninger underveis i analysen (143).



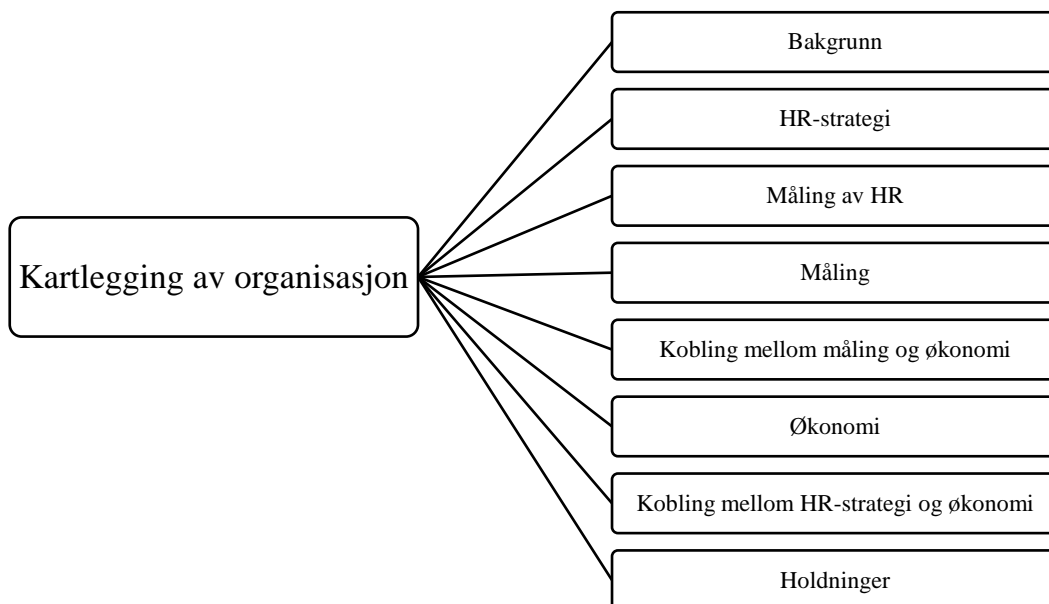
### 3.5.1 Transkribering

Vi valgte å benytte oss av båndopptak og notater underveis i dybdeintervjuet. Deretter transkriberte vi opptakene samme dag slik at informasjonen ble behandlet så nært opptil intervjuet som mulig. Vi har etterstrebet en tilnærmet nøyaktig tekst basert på båndopptak og notater, slik at vi kan sikre informasjonen for analyse og tolkning.

### 3.5.2 Koding

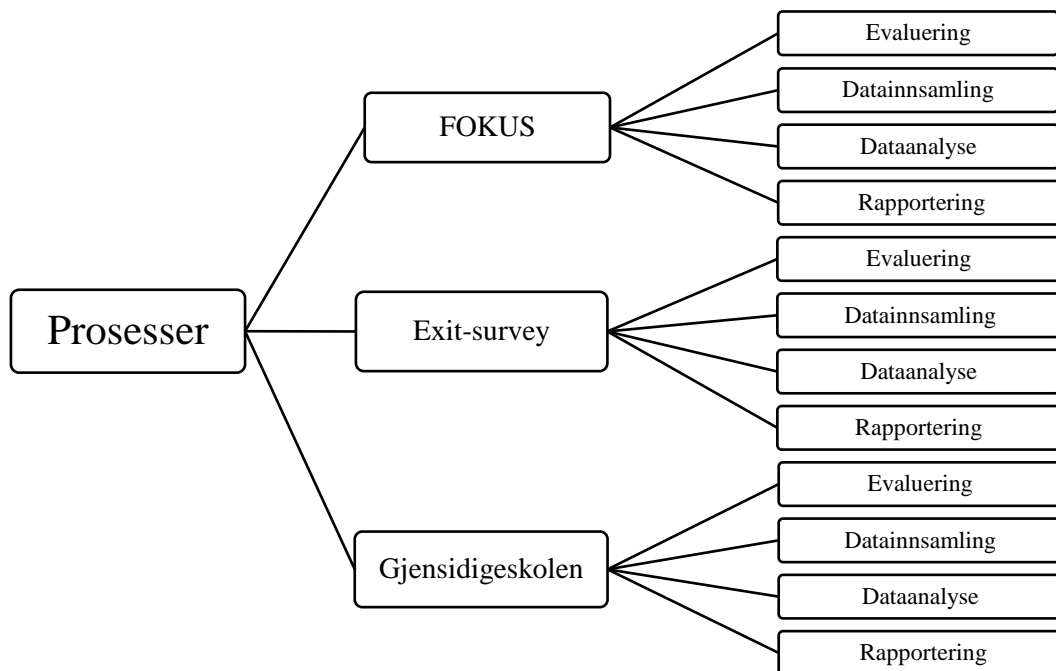
Allerede før vi utarbeidet intervjuguidene hadde vi valgt en struktur for koding som vi mente var hensiktsmessig for dataanalysen. Videre organiserte vi informasjonen inn i NVivo som er et dataanalyseprogram. Deretter utarbeidet vi kategorier som vi mente var hensiktsmessig for denne oppgaven.

For kartleggingen valgte vi å kode etter oppbyggingen av intervjuguidene, og koblingene mellom profilene. Se figur 2.



Figur 2 Kartlegging av organisasjonen

Videre valgte vi å dele opp etter område og prosess, og tok da utgangspunkt i ROI-metodologiens fire faser. Se figur 3.



Figur 3 Kartlegging av prosesser

### 3.6 Forskningsetikk

Det stilles spesielle etiske krav til hele den kvalitative forskningsprosessen. Sentrale forskningsetiske prinsipper er at deltakelse skal være frivillig, intervjuobjektene har rett til å vite at de blir forsket på, rett til å få informasjon om selve forskningen eller prosjektet, og all formidlet informasjon skal være anonym (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 133-134). I denne oppgaven var det essensielt at vi fulgte disse etiske retningslinjene slik at resultatet fra bacheloroppgaven kan publiseres og bli brukt i videre forskning. Vi har fått bekreftet at intervjuobjektene samtykker i å få sine erfaringer og meninger presentert i denne oppgaven. Intervjuobjektene er blitt anonymisert og vi har etterstrebet gode rutiner for å gjengi informasjon korrekt. Ved å etterleve våre etiske retningslinjer har vi opptrådt ærlig og rettferdig ovenfor våre intervjuobjekter.

### 3.7 utfordringer med metoden

I en kvalitativ undersøkelse er det utfordrende å opptre objektivt, vi etterstreber gode rutiner og utarbeidet standardiserte kategorier for å begrense vår subjektive tolkning. Det var utfordrende å finne riktige profiler basert på vår manglende informasjon om deres kunnskap.

For å utføre alle intervjuene vi mente var hensiktsmessige, måtte vi være fleksible og villige til å ta intervjuer og samtaler i andre rekkefølger enn hva vi hadde tenkt i utgangspunktet. En konsekvens av dette var at vi ikke fikk hele den overordnede forståelsen fra profilintervjuene av kartleggingen før vi utførte alle prosessintervjuene. En annen utfordring var videosamtalen vi måtte gjennomføre fordi en av intervjuobjektene satt ikke på hovedkontoret i Oslo. Konsekvenser av dette var mangel på nærhet i intervjusituasjonen, samt dårligere lyd på båndopptaker.

Vi benyttet båndopptak og notater til transkribering, samt en kort samtale i etterkant av hvert intervju for å notere observasjoner og refleksjoner. Det har vært viktig for oss å ha gode prosesser og rutiner i datainnsamlingen, allikevel er det flere fallgruver i kvalitativ datainnsamling. En annen fallgrube er konsensus rundt begrep som er benyttet. Vi jobbet målrettet fra starten av for å forsikre oss om at det var enighet rundt begrepsbruken. Ulik begrepsforståelse er en utfordring. Til tross for at vi har forsøkt å kartlegge dette, kan det hende at begrepene benyttes ulikt i praksis, enn hva som fremkommer under intervjuene.

Vi erfarte også utfordringer ved intervjuobjektene bruk av PC, da vi i utgangspunktet ikke ønsket at det skulle benyttes hjelpemidler. Samtidig førte dette til at vi fikk en helhetlig og god forståelse av organisasjonens strategi.

Vi kan trekke konklusjoner for denne oppgaven hos Gjensidige og det kan være representativt for lignende organisasjoner, men vi kan ikke generalisere.

## 4.0 Analyse av funn

I følgende kapittel skal vi presentere funnene fra dybdeintervjuene. Først gjør vi rede for HR-strategi, måling og økonomi, før vi presenterer HR-analyse og prosessene ved FOKUS, Exit-Survey og Gjensidigeskolen. Avslutningsvis presenteres et sammendrag fra hele analysen. Vi velger å vektlegge de funnene vi mener er mest relevante for videre arbeid i drøfting og for å belyse vår problemstilling.

### 4.1 HR-Strategi

Gjensidiges overordnede strategi er å være det mest kundeorienterte selskapet i nordisk forsikringsbransje. Deres visjon er å: «*Kjenne kunden best og bry oss mest*». Basert på dette er det utviklet strategier for de ulike områdene. Den aktuelle strategien for perioden 2014-2020 er delt inn i fem satsingsområder, hvor en er People strategi. Strategien omhandler dynamisk organisasjons- og kompetanseutvikling og skal sikre at medarbeidere og ledere er i stand til å levere på målene. People strategien omhandler hele organisasjonen. Gjensidige opererer derfor ikke med en selvstendig strategi for HR-avdelingen, men er ansvarlig for å ivareta People strategien (Intervjuobjekt 1).

For å følge opp virksomhetsstrategien i Gjensidige benyttes målkort. Styret utarbeider mål for konsernleder med ca. 10-12 hovedmål som gis en kvantitativ verdi. Disse verdiene kalles «*Key Performance Indicator*» (KPI) og kan oversettes til måltall. Konsernlederen fordeler målene videre og oppgaver delegeres nedover i organisasjonen (Intervjuobjekt 4). Intervjuobjekt 3 sier KPI er et mål man på en objektiv måte kan følge. Vi oppfatter at KPI benyttes for å kontrollere måloppnåelse, men ikke for å vise effekt av tiltak

HR-funksjonens oppgaver er å sikre at medarbeidere og ledere er i stand til å levere på strategien. Ifølge intervjuobjekt 1 baseres tiltak på analyse av hvilke HR-kapabiliteter som finnes og status på disse, ut ifra dette iverksettes forbedringstiltak. HR-området har ansvar for Gjensidigeskolen og organisasjonsutvikling, kompetanseutvikling, lederutvikling, salgstrening, organisasjonstrening for hele organisasjonen. I tillegg til å initiere prosjekter som skal understøtte People strategien (Intervjuobjekt 1). Intervjuobjekt 1 forklarer at HR-området kan deles inn i to hoveddeler: den ene delen skal levere kompetanse, ledelse og utvikling. Den andre skal understøtte virksomhetens ledelse og medarbeidere. HR partnere fungerer som «*mini-personalsjefer*» for ulike avdelinger i organisasjonen.

Intervjuobjektene har i hovedsak god kjennskap til HR, flere er også ansatt i avdelingen selv. Et flertall av intervjuobjektene mener at HR er strategisk forankret i Gjensidige. I tillegg knyttes intervjuobjektene forståelse av HR-tiltak ofte til strategi og utvikling. De sier også at Gjensidige er en analysedrevet virksomhet. Utsagnet understøttes av virksomhetsstrategien der det beskrives at Gjensidige skal arbeide med ytterligere digitalisering og med dette bli en analyse-drevet virksomhet. Samtidig blir det nevnt av en av intervjuobjektene at mange fortsatt ser på HR som den gamle personalavdelingen (Intervjuobjekt 9).

Ytterligere tilbakemeldinger på forbedringspotensialer er at HR må være tydeligere og informere om hva de gjør og hva de ønsker å oppnå.

Intervjuobjektene formidler at de ansatte har ulike meninger om HR sin funksjon og status i Gjensidige. Enkelte uttalelser kan tyde på at det er noe uenighet om hva HR kan bidra med overfor lederne på linjen. Eksempelvis hevder intervjuobjekt 9 at enkelte som er misfornøyd med resultatene på personaltilfredshetsundersøkelsen (heretter kalt PTU) legger «skylden på» HR sitt arbeid. Intervjuobjektet sier videre: *«alle ledere er personaldirektører på sitt nivå, jeg har ansvar for at mine folk har det bra»*.

På spørsmål om HR utgjør en forskjell i organisasjonen svarer samtlige intervjuobjekter ja. Vi opplever også at HR er forankret i organisasjonen, styret og toppledelsen. Intervjuobjekt 4 sier: *«Andre jobber med å få innpass i ledelsen, men ikke her»*.

## 4.2 Måling

Hvor bevisst forhold intervjuobjektene har til begrepene HR-analyse og måling varierer. Dette til tross for at mange har kjennskap til, og presiserer at dette er et viktig satsingsområde. En fellesnevner er likevel at måling skal kunne benyttes som et styringsverktøy og beslutningsgrunnlag (Intervjuobjekt 1, 2, 3, 4). *«Jeg tenker at HR-analyse og måling skal fremskaffe et godt beslutningsgrunnlag men også å kunne ha måltall for å kunne følge utvikling over tid på områder man ønsker å se på noe over en viss periode»* (Intervjuobjekt 4).

Flere av intervjuobjektene svarer at de ikke har kjennskap til hvilke tiltak man måler effekt av, samtidig mener intervjuobjekt 5 at de fleste tiltak er gjenstand for analyse i bunn. Intervjuobjekt 2 sier på den annen side at måling av effekt i hovedsak gjøres i forbindelse med business case og større prosjekter. Vi observerer at det er ulik forståelse av hvorvidt- og hva som måles.

Det kan se ut til at intervjuobjektene med kunnskap om konsernledelse og strategi har en klarere formening om at man gjennomfører målinger i organisasjonen. Vi oppfatter også at de har sterkere tillit til målingene, samt hvordan målinger kan benyttes. Vi kan anta at det har sammenheng med at konsernledelsen måles i større grad, gjennom målkort og på budsjett.

Det er ulik oppfatning av datagrunnlaget som er kartlagt i organisasjonen i dag. Et eksempel som nevnes av flere er hvordan man skal måle eller telle antall ansatte (Intervjuobjekt 4). Flere sier at organisasjonen mangler gode verktøy og systemer for måling og analyse. I dag gjøres analysene i hovedsak manuelt gjennom Excel (4, 2). Gjensidiges HR-Controller er ansvarlig for rapportering og bidrar med analyser. Enkelte rapporter er standardiserte og noen hentes ut på forespørsel.

Intervjuobjekt 2 sier det er en utfordring å sette klare planer og gode analysepunkter i forkant av prosjekter. Utskiftninger og nyansettelser i organisasjonen gjør også videreutviklingen av prosjektene utfordrende. Med dette menes utskiftninger med tanke på hvem som leder et prosjekt og hvem som deretter analyserer resultatene av prosjektet.

Intervjuobjekt 5 sier det er en forventning om at data som trekkes ut viser et korrekt bilde uten feilkilder, og at man unngår beslutninger på bakgrunn av feilaktig faktagrunnlag. Allikevel viser ingen av intervjuobjektene til at det bevisst arbeides med å isolere funn. Vi observerer at kontroll av feilkilder allikevel er et tema, og eksemplifiseres blant flere av intervjuobjektene. Ett eksempel som trekkes frem er at dersom man skal se på lav lønn blant kvinner i en avdeling, må det tas høyde for om det er deltidsansatte, permisjoner eller småbarnsmødre i avdelingen (Intervjuobjekt 4).

Fem av intervjuobjektene blir spurt om de mener HR-analyse er viktig for den strategiske utviklingen i Gjensidige. Samtlige svarer ja på dette. Blant annet sier intervjuobjekt 9 at analyse er viktig for å løse økonomiske utfordringer. HR-analyse anses som et område i positiv utvikling, men med forbedringsbehov. HR kan med fordel bli mer proaktive gjennom riktig bruk av analyse (Intervjuobjekt 2, 4, 9).

Samtlige intervjuobjekter ble bedt om å si hva de mente om følgende påstand, av Wayne Cascio & John Bourdreau: *«If you can't measure it, you can't manage it!»*. Mange av intervjuobjektene ser på måling som et godt styringsverktøy. En begrunnelse er at man gjør det man blir målt på (Intervjuobjekt 7). Samtidig er det manglende tillit til enkelte data og hva man kan oppnå med å bruke dem.

Flere kommenterer at det ikke er alt man kan måle og at resultatene påvirkes av hva og hvordan man måler. «*Du har hvit løgn, svart løgn og statistikk. Du kan på en måte vri tallene dit du vil*» (Intervjuobjekt 5). Det blir også poengtert at man ikke nødvendigvis må benytte analyse for å iverksette tiltak og se resultater (8).

### 4.3 Økonomi

Hensikten med spørsmålene i denne kategorien var å kartlegge intervjuobjektene forståelse og tillit til målingene som utføres og muligheter for å knytte målingsresultater mot økonomiske resultater. På spørsmålet om det er mulig å identifisere et konkret resultat svarte flere av intervjuobjektene at de mente det er mulig, men at det er utfordringer knyttet til det.

Under spørsmålet om hvordan Gjensidige beregner kostnader for HR-tiltak ble vi oppmerksomme på at HR arbeider ut ifra sitt eget budsjett. Intervjuobjekt 2 uttaler at kostnadene på noen områder er tydelig, mens de på andre områder er vanskelig å kvantifisere, eksempelvis ved implementering.

Intervjuobjekt 2 viser til ulikheter mellom HR-tankegang og budsjett-tankegang. Denne påstanden kan vi observere gjennom flere av intervjuobjektene utsagn. På den ene siden sier intervjuobjekt 9 at kostnadsdisiplin er veldig vesentlig. En tett oppfølging gjennom året er helt avgjørende. På den annen side sier intervjuobjekt 4 eksempelvis at «*nyttan kartlegges mer med observasjoner*». Intervjuobjekt 9 poengterer at nytten må konkret inn i tallene for å kunne settes i et budsjett.

Da vi spurte om de konsekvent benyttet kost-nytte analyse på HR-tiltak fikk vi tilbakemeldinger om at det avhenger av hvor omfattende tiltaket er. Kostnader for lønn og personalsystemer per hode og hvor mange rekrutteringer HR-partnere har i løpet av et år blir kartlagt (Intervjuobjekt 4). Samtidig fikk vi tilbakemelding på at HR-analyse ikke har kommet langt nok, og at HR ikke er tydelige nok på hva kostnader og nytten er (Intervjuobjekt 9).

På spørsmål om samhandling mellom HR-avdelingen og forretningsområdene fikk vi tilbakemeldinger om at det er viktig å ha en god dialog vedrørende økonomi. Intervjuobjekt 2 sier: «*det kan fort bli to ulike leirer*». Det antydes også at det er begrenset forståelse mellom HR og forretningsområdene. «*HR ønsker å være en snill avdeling, og være der for de ansatte. Mens de med finansielle og mindre menneskeorienterte er de «mer slemme»*». Intervjuobjektet mener de burde forbedre kommunikasjonen på tvers av avdelingene.

Blant annet for å unngå forhastede beslutninger, og skape økt forståelse. Det etterspørres også en tydeligere plan for konsernet og hva de enkelte avdelingene skal bidra med for å nå den overordnede ambisjonen.

#### 4.4 HR-Analyse

I denne delen av oppgaven blir funnene fra datainnsamling presentert, og vi har valgt å analysere og gjøre rede for funn ved disse prosjektene: FOKUS, Exit-Survey og Gjensidigeskolen. Avslutningsvis presenteres sammendrag for hele analysen.

##### 4.4.1 Sykefravær - FOKUS

FOKUS er navnet på et prosjekt for å få ned sykefraværet i en enkelt avdeling i Gjensidige. Prosjektgruppen i FOKUS består av HMS sjef, HR-partnere og avdelingsleder, for å styrke kompetansen benyttes bistand fra spesialistlege. Denne prosjektgruppen har som oppgave å bistå på avdelings- og individs nivå med opprettholdelse av helse, trivsel og prestasjon. Hensikten med prosjektet er å «endre holdninger og handlinger» (Intervjuobjekt 8), og dermed øke nærværet.

Planleggingen skjer i følge en egenutviklet mal. Informasjonen fra FOKUS-gruppemøtene danner grunnlag for en rapport, denne presenteres for medarbeidere og ledere. I prosjektet gjennomføres det innledningsmøte, oppstartsmøte, FOKUS-gruppemøte, informasjonsmøte og avslutningsmøte. Prosjektet varer fra 8 til 12 måneder (8).

I FOKUS-prosjektet benyttes kvantitative data som statistikker på egenmelding og sykemelding med flere (Intervjuobjekt 5). Det tas også i bruk kvalitative data som HMS-runder, risikovurderinger og PTU (Intervjuobjekt 8).

For å beregne sykefravær ser man på kostnader ved å ha en person borte fra jobb. Dette er imidlertid en kunstig sum, i forhold til hva de ansatte tilfører i løpet av en dag og samhandling i avdelingen. Det er med andre ord krevende å sette en generell økonomisk verdi på fravær. For kostnader ved FOKUS-prosjektet medberegnes innleie av ekstern lege, reisekostnader, tidsbruk, osv. Det er gjort et overslag på lønnskostnader, disse omfatter innleie av vikarer eller nyansettelser. Intervjuobjekt 8 mener også at kostnadene ikke vil variere i stor grad innad i organisasjonen. For å finne nytten av tiltak vil de eksempelvis kartlegge helse, trivsel og prestasjoner eller motivasjon.



Det er ikke satt noen økonomisk verdi på nytten av FOKUS eller de tiltakene som er initiert. I ettertid ser man på det som har blitt påpekt og gjør eventuelle endringer.

Det er ikke blitt gjort en kost-nytte analyse: *«de bruker det lite, om ikke ingenting, de bare vet at det lønner seg uansett»* (Intervjuobjekt 8).

#### 4.4.2 Strategisk bemanningsplanlegging – Exit Survey

Gjensidige ønsket å få innsikt i hvorfor de ansatte slutter, og med dette få ned turnoverprosenten. Tiltaket er i startfasen, men det er en ambisjon at dette skal videreføres. Det er ikke satt noen konkret målsetting for prosjektet. Deltakere i prosjektet er Adecco som gjennomfører undersøkelsene, samt HR-Controller og HR-partnere. Adecco har ansvar for å utarbeide og sende et spørreskjema til ansatte som har sluttet. Dette med den tanke at de skal få ærlige svar på hva som kan forbedres (Intervjuobjekt 6).

Det er i dag tall på ekstern turnover, men ingen på intern turnover. Intervjuobjekt 5 hevder at tallene på turnover per i dag ikke er ideelle. Dette med tanke på at de ikke skiller mellom de som slutter selv, går av eller sies opp. Lederne gjennomfører sluttsamtale, men dataene samles ikke systematisk (Intervjuobjekt 6).

Foreløpig måles kostnadene ut ifra hva det koster å gjennomføre undersøkelsene via Adecco. Når Gjensidige deretter benytter funnene vil det påløpe kostnader i form av arbeidstid. Intervjuobjekt 6 sier at: *«Reduserer du turnover, reduserer du rekrutteringskostnader, tid HR og ledere bruker til ansettelse, opplæringskostnader, oppfølging fra leder på nyansatte. Selvfølgelig gis det en økonomisk verdi, men uten at jeg kan tallfeste det»*.

Resultatene fra Exit-Survey er benyttet til optimaliser prosesser ved å gjøre endringer underveis. Eksempelvis ved rekruttering herunder omformulering av stillingsutlysninger og stillingsbeskrivelser, samt onboarding (Intervjuobjekt 6).

Det er ikke iverksatt tiltak for å isolere funnene etter undersøkelsen. Immaterielle data ved tiltaket blir ikke målt. Det kalkuleres heller ikke kost-nytte (intervjuobjekt 6).

#### 4.4.3 Gjensidigeskolen

Gjensidigeskolen har som mål å være Nordens beste internakademi. De skal også bli best på skadebehandling og kundebehandling i Norden.

Mandatet i Gjensidigeskolen er å lage standardprogrammer som passer for flest mulig. I den forbindelse vil innspill fra ledere og linjeledere tas i betraktning. Medarbeidere er ikke involvert i like stor grad (Intervjuobjekt 7).

I forkant av et kurs definerer de hva tiltaket skal lede til på organisatorisk nivå. Programansvarlig bestemmer hvordan tiltakene skal måles, og setter læringsmål i samarbeid med lederne. Eksempel på målsettinger er raskere oppgjør og kortere behandlingstid (Intervjuobjekt 7).

I følge intervjuobjekt 7 benyttes blant annet kundetilfredshetsindeks (heretter kalt KTI) til datainnsamling. Denne måles på avdeling og skal ligge på et visst nivå. Læringsutbyttet som er definert i forkant for det enkelte tiltaket måles etter 6 måneder og deretter etter et år. Når et skadeoppgjør er ferdig får kunden mulighet til å gi en vurdering av saksbehandlingen. KTI sammen med saksbehandlingstid, antall saker hver enkelt har, salgstill, kompetansekartlegging og medarbeidersamtaler kan benyttes til å vurdere måloppnåelse. Kompetanse registreres i Excel da kompetansmodulen i Aditro beskrives som ikke god nok. Quest Back benyttes for å måle tilbakemeldinger etter enkelte kurs (7).

Kostnader for hvert program/kurs, baserer seg på innmeldte behov fra de ulike avdelingene. Man kan tallfeste kostnader for arbeidstid og opplæring. Gjensidigeskolen evaluerer måloppnåelse, men det fastsettes ikke økonomisk verdi på nytten av tiltaket (7).

Immaterielle data som kvalitet på opplæring, kurs og oppfølging i avdelingene gis ikke økonomisk verdi. Intervjuobjekt 7 sier Gjensidigeskolen har allikevel forsøkt å tallfeste kommunikasjonsferdigheter.

Til nå har dataene blitt benyttet til vurdering av kurs. Gjensidige ønsker å i fremtiden å se på hva de ansatte har lært, om det har vært endring i atferd, og om dette igjen vil påvirke bunnlinjen på sikt. Det kalkuleres ikke kost-nytte analyse per i dag.

#### 4.5 Sammendrag

Konsernledelsen i Gjensidige har satt analyse som et av fem satsingsområder. Intervjuobjektene omtaler måling som et styringsverktøy og grunnlag for beslutningstaking. Mandatet til HR-avdelingen i Gjensidige er strategisk forankret gjennom People strategien. HR-partnerne fungerer som bindeledd mellom HR og de ansatte i avdelingene. HR blir beskrevet som en koordinator som styrer prosessene.

Det blir nevnt av en av intervjuobjektene at mange fortsatt ser på HR som den gamle personalavdelingen. Tilbakemeldinger på forbedringspotensialer er at HR må være tydeligere og informere om hva de gjør og hva de ønsker å oppnå.

Vi oppfatter at det er ulik forståelse av hvorvidt det måles og hva som måles. Vi kan antyde en sammenheng mellom intervjuobjektene kunnskap om konsern og virksomhetsstrategi, og tillit til målingene samt hvordan målinger kan benyttes. Flere sier at organisasjonen mangler gode verktøy og systemer for måling og analyse. Blant annet beskrives det som en utfordring å sette klare planer og gode analysepunkter i forkant av prosjekter.

HR-analyse omtales som viktig for den strategiske utviklingen i Gjensidige. Vi oppfatter at flertallet av intervjuobjektene mener det er mulig å identifisere et konkret resultat på bunnlinjen, men at det er utfordringer knyttet til det. En utfordring som nevnes er ulikheter i tankesett mellom HR og de som arbeider med budsjettene. Det blir også trukket frem at de kan bli bedre på å sette mål.

Exit-Survey og FOKUS gjennomføres som pilotprosjekter. Det er mulig å gjennomføre nullpunktsmåling i FOKUS-prosjektet ved å se på sykefravær, og for strategisk bemanningsplaning ved å måle turnover. I både Gjensidigeskolen og FOKUS er det godt grunnlag for å kartlegge påvirkning på de ansatte. Vi oppfatter at en gjennomgående utfordring er manglende strukturert datainnsamling. Vi blir fortalt at det finnes data på ansatte per i dag, men at det ikke er utviklet et godt system for å samle informasjon og bruke denne til å analysere sammenhenger eller predikere kost/nytte av fremtidige tiltak. Dette gjøres manuelt gjennom Excel.

Gjensidige benytter både kvalitative og kvantitative metoder til å studere utvikling. Det settes ikke verdi på nytte av tiltak. Gjennomføring av kost-nytte analyse på HR-tiltak avhenger av hvor omfattende tiltaket er.

I prosjektene vi har studert er det utarbeidet individuelle prosjektplaner fremfor å benytte virksomhetens standardiserte mal. Man har ikke operert med faste rutiner for evaluering og rapportering. Det ikke er noen faste rutiner for hva som formidles fra prosjektene til konsernledelsen.

## 5.0 Drøfting

I denne delen skal vi drøfte våre funn som ble fremstilt i forrige kapittel, og se dette i sammenheng med den teoretiske gjennomgangen i kapittel 2. Drøftingen struktureres på samme måte som tidligere med HR-strategi, måling og økonomi, før vi presenterer HR-analyse. For å kunne gå i dybden på hvert enkelt prosjekt har vi også her drøftet FOKUS, Exit-Survey og Gjensidigeskolen hver for seg. Avslutningsvis presenteres et sammendrag av prosessene i den hensikt å skape helhetsbilde.

### 5.1 HR-Strategi

Det første vi legger merke til er Gjensidiges strategiske arbeid med People Strategien. Gjensidige har ikke en selvstendig strategi for HR-avdelingen, men har utviklet en People Strategi basert på virksomhetsmålene. Ansvar er fordelt nedover på menneskene i organisasjonen og omfatter mer enn HR-avdelingen alene. Det positive med denne metoden er at HR har forankring i ledelsen. Et flertall av intervjuobjektene sier også at HR er strategisk forankret i organisasjonen og at de har god kjennskap til HR. Også intervjuobjektene forstår HR-tiltak knyttet til strategi og utvikling.

Tilknytningen mellom HR og virksomhet er noe både HR-Scorecard og ROI-metodologien vektlegger som en forutsetning for å lykkes. Man kan likevel diskutere hvorvidt strategisk forankring er en forutsetning for å gjennomføre HR-analyse i en organisasjon; Kvantitative analyser kan gjennomføres for å vise endringer i aktivitet. Vi mener HR-analyser allikevel skiller seg fra andre analyser. Dette fordi hensikten med analysen er å gjøre organisasjonens bruk av de menneskelige ressursene mer strategisk. HR-analyse vil i så måte ikke kun vise til endringer i aktivitet, men også tilbakeført verdi for selskapet. Dette er også ett av Phillips og Phillips' hovedargumenter for gjennomføring av HR-analyse.

Delegering av ansvar nedover i organisasjonen fører til økt tillit og eierskap til People strategien. Bevissthet og inkludering i prosessene kan bidra til gjennomslagskraft og skape positive synergieffekter for gjennomføring av HR-analyse. En utfordring med desentraliseringen kan være at det blir vanskelig å tydeliggjøre HR og deres ansvarsområder.

People Strategien ble initiert i 2014, og vi oppfatter at HR-analyse fortsatt ikke tilstrekkelig tatt i bruk i organisasjonen.

Vi oppfatter også mange har ambisjoner og fremtidsplaner for bruk av analyse, men at dette kan være med på å hindre kartlegging av data i implementeringen. På den ene siden er det positivt at konsernledelsen gir organisasjonen tid til å utvikle gode løsninger. På den annen side kan de gå glipp av verdifull data, mulighet til å vise effekt og sammenlikningsgrunnlag, samt anledning til å tilpasse og optimalisere prosesser. Vi anbefaler at de starter kartleggingen og datainnsamlingen nå for å sikre gode prosesser videre i strategiperioden.

Gjensidige kan med fordel også bli tydeligere i sin kommunikasjon rundt HR-tiltak slik at det skapes forståelse for hvorfor man implementerer tiltakene og hvilken verdi disse vil gi. Påstanden om at enkelte fortsatt ser på HR som den gamle personalavdelingen, understreker dette poenget. Dersom HR skal oppfattes som en strategisk ressurs må de jobbe med denne tilnærmingen. Vi mener dette innebærer at de burde bli bedre på å vise effekten av sitt arbeid på bunnlinjen.

## 5.2 Måling

Med utgangspunkt i drøftingen over, var det relevant for oss å kartlegge hvor bevisst forhold de ansatte har til begrepene HR-analyse og måling. Funnene våre viser at begrepsforståelsen varierer, dette til tross for at mange har kjennskap til og presiserer at det er et viktig satsingsområde. Flere av intervjuobjektene omtaler også Gjensidige som en analysedrevet virksomhet. Som finansbedrift har Gjensidige allerede har kultur for å bli målt. Vi observerer at dette i hovedsak dreier seg om analyse av salg, refusjoner, arbeidsprestasjoner, budsjett med mer, og ikke om analyse av HR-tiltak.

Under HR-Tech ble bruk av teknologiske systemer omtalt som en forutsetning for at HR skal være en strategisk businesspartner i fremtiden. Systemene man implementerer skal bidra til å forenkle og forbedre de ansattes hverdag. ROI Institute hevder at forutsetninger for suksessfull implementering av analyse og måling er begrepsavklaring og omsetting av disse begrepene til et språk de ansatte forstår. Ut ifra vår analyse ser vi at de som har nær tilknytning til konsernledelsen har sterkere tillit til målinger og hva dette kan bidra til, samt en klarere formening om hva som måles. Dette kan ha sammenheng med at konsernledelsen måles i større grad enn andre ansatte. Ut i fra våre funn, mener vi det er behov for en begrepsavklaring av HR-analyse og -måling når dette skal implementeres. Samtidig stiller vi spørsmål ved om det er nødvendig at alle har bred kunnskap om HR-analyse og -måling. Det viktigste er at de som er ansvarlig for å implementere dette har bred kunnskap om temaet og metodikken.

Det er essensielt for gjennomføring av gode målinger at man benytter egnede instrumenter og redskaper. I dag benytter Gjensidige personalsystemet til Aditro. Ifølge intervjuobjektene er ikke dette systemet tilstrekkelig og må derfor kompletteres med manuelle Excel-skjemaer. En konsekvens av dette kan være flere feilkilder og at det er lite kostnadseffektivt. På en annen side er det positivt at Excel er et velkjent program for mange. Dersom det skal utvikles ett system for å dekke alle områder de ønsker å måle, bør det settes som forutsetning at systemet er tilpasset menneskene og organisasjonens behov. Et annet element er at man må forsikre seg om at de gamle systemene forkastes (HR-Tech).

Til tross for at man utvikler et system som dekker alle organisasjonens informasjonsbehov, kan det fortsatt være vanskelig å kvalitetssikre data. Mange datasystemer bygger på at ansatte er ansvarlige for å registrere personalinformasjon selv, hvilket også vil ha konsekvenser for validitet og reliabilitet. Selv om ikke alle ansatte er bevisst bruken av begrepene HR-analyse og -måling, er mange klar på hva de mener dette kan benyttes til. En fellesnevner fra intervjuene er at måling skal benyttes som styringsverktøy og beslutningsgrunnlag. Dette er viktige elementer i forbindelse med måling. På den ene siden benyttes måling til å predikere sannsynlig utvikling. Samtidig kan det benyttes til å vise resultater etter et tiltak er gjennomført. Ut i fra våre funn oppfatter vi at Gjensidige har et forbedringspotensialet i sin strategiske tilnærming til HR-målinger. Samtidig ser vi at de ansatte har tiltro til bruken av HR-målinger for å vise resultater på bunnlinjen. Det er også viktig å bemerke at organisasjonen satt dette som målsetting fra 2014, og at det fortsatt er tidlig i implementeringen.

Gjensidige benytter kvalitative metoder som fokusgrupper og medarbeidersamtaler. Key Performance Indicator (KPI) er måltall som benyttes for å evaluere måloppnåelse, som baseres på en kvalitativ analyse som gis kvantitativ verdi. Utfordringen er at dette er en subjektiv prosess, som viser måloppnåelse og i liten grad effekt av tiltak. På en annen side er dette tall som kan benyttes som sammenlikningsgrunnlag og på denne måten gi indikasjon på egen utvikling. Målkort som benyttes i Gjensidige kan sammenlignes med HR-Scorecard. Ifølge Becker et.al. er forutsetningene for at målkortene skal være hensiktsmessige et grundig forarbeid. Vi ser at Gjensidige har et funksjonelt system for fordeling av målkort og måltall. På den annen side er det variasjon i hvilken grad det er utviklet objektive mål til alle tiltakene som initieres. Dette omfatter utvikling av både myke og harde mål.

I metodefaget etterstreber man gjerne kausale årsakssammenhenger, samtidig er ikke dette alltid mulig eller nødvendig i en organisasjon. Noe også flere av intervjuobjektene poengterte. Et eksempel som trekkes frem er evne til detaljert planlegging og oppfølging av denne underveis i prosessen. Utskiftninger i organisasjonen gjør dette ytterligere utfordrende. Med andre ord vil organisasjonens kompleksitet gjøre det utfordrende å identifisere årsak til endringer og isolere funnene. Oppmerksomheten knyttet til måling kan også resultere i endret atferd i seg selv, en såkalt psykologisk effekt. En av intervjuobjektene sier «*det som måles gjøres*». I så måte kan måling tjene ytterligere en funksjon ved siden av å predikere og vise resultater. Måling som benyttes til å styre mennesker på denne måten knyttes gjerne til det man kaller «*hard HR*».

### 5.3 Økonomi

Våre funn viser at økonomi er en del av HR-avdelingens tankesett. Flere av intervjuobjektene hadde positive forventninger til at HR-avdelingen kan benytte kost-nytte analyser i prosjekter. Vi observerer likevel noe usikkerhet rundt HR-avdelingens rolle ved slike analyser. Blant annet blir det poengtert at økonomiske resultater ved HR-prosjekter eller –tiltak må presiseres i budsjett. På den ene siden kan en slik presisering være positiv, siden den som er ansvarlig for prosjektet eller tiltaket kan følges opp på konkrete tall. På den annen side kan det være utfordrende å anslå kostnader, eksempelvis på arbeidstid og ressursbruk.

Phillips & Phillips setter som en hovedforutsetning at ledere og økonomimedarbeidere oppfatter at HR-målingene er reliable og snakker et språk som appellerer til dem. På bakgrunn av dette, samt funnene våre, mener vi at HR med fordel kan gjøre seg mer synlige og tilgjengelige når det skal gjennomføres økonomiske analyser av bedriften. Samtidig bør de tydeliggjøre inputen ved prosjekter eller tiltak de selv initierer og poengtere hvilken økonomisk gevinst investeringen skal gi.

Gjensidige må etterstrebe fastsettelse av økonomiske verdier på kvalitative data. Knut Olav Rød i Boston Consulting Group uttalte at mange oppfatter det som meget utfordrende å sette kvantitativ verdi på HR-tiltak. Han stiller spørsmål ved dette, da økonomer gjør anslag på budsjett «*hele tiden*». Ut i fra dette utsagnet er fastsettelse av økonomiske verdier på bunnlinjen ikke en utfordring der HR står i særstilling. Samtidig mener vi der er viktig at forretningsområdene er bevisst på at ikke alle investeringer vil kunne gi kvantitative resultater på bunnlinjen.

Våre funn viser at kost-nytte analyse kun initieres i Gjensidige dersom kostnaden ved prosjektet eller tiltaket er over 2 millioner. Konsekvensen er at HR-avdelingen kan initiere flere prosjekter uten at det kan vise til resultater på bunnlinjen. Samtidig er analyse tids- og ressurskrevende. Vi mener på bakgrunn av dette at graden av involvering og analyse bør vurderes opp mot omfanget på prosjektet eller tiltaket.

## 5.4 HR-analyse

I denne delen av oppgaven drøftes funnene fra prosessintervjuene opp mot ROI-metodologien. Videre vil vi også foreslå endringer fortløpende. Avslutningsvis vil vi presentere en oppsummering med oppmerksomhetsområder ved alle tre prosjektene. I spørsmålet om man kan vise til resultat på bunnlinjen vil drøftingen omfatte en del avvik mellom teori og praksis. Årsak til dette er at vår hovedteori fra The ROI Institute, omfatter en meget detaljert tilnærming til HR-analyse.

### 5.4.1 Sykefravær - FOKUS

#### **Planleggingsfasen**

I hovedsak ønsket Gjensidige å benytte personaltilfredshetsundersøkelsene, samt FOKUS-grupper til utviklingen av prosjektet. Annen relevant data er risikovurderinger og HMS-runder. Vi ser at det benyttes både kvalitative og kvantitative data i prosessen, hvilket gir føringer for videre analyse. Datainnsamlingsnivå null kan i denne sammenhengen være sykefraværstatistikk før prosjektet initieres, også kalt nullpunktsmåling. Denne målingen gjør at Gjensidige kan vise effekt av tiltaket underveis i prosessen.

Planleggingen i Gjensidige skal følge en standardisert mal. FOKUS-prosjektet har ikke benyttet denne, men har i stedet utarbeidet en egen prosjektplan for dette spesifikke tiltaket. På den ene siden er det positivt å tilpasse prosjektplanen i henhold til behovene som avdekkes i FOKUS-samtalene fortløpende. På en annen side er det utfordrende å sammenlikne tiltak og vise effekt dersom det ikke ligger en standardisert mal til grunn. Gjensidige har som mål å ha en analysedrevet tilnærming til HR. For å gjennomføre prosjekter som viser resultat på bunnlinjen, mener vi det vil forenkle prosessen dersom det benyttes standardiserte maler og rutiner. Allikevel er det av stor betydning at disse malene åpner for fleksibilitet, og ikke begrenser prosjektets utvikling.

Involverte parter i FOKUS-prosjektet er HMS sjef, ledere, de aktuelle medarbeiderne, samt HR-partnere. Det kan anses som positivt for prosjektets troverdighet at mange aktører er involvert, og at beslutninger ikke fattes på enkeltpersoners synspunkter eller ønsker.



Samtidig bidrar dette til å øke prosjektets kompleksitet. Dette vil videre få konsekvenser for reliabiliteten. Dersom prosjektet skal videreføres til en annen avdeling vil ikke resultatene nødvendigvis bli det samme. For å øke reliabiliteten kan det også her benyttes en standardisert mal. Malen vil fungere som en kvalitetssikring av prosessen, gi økt sammenligningsgrunnlag og mulighet for overførbarhet av funn.

### **Datainnsamling**

I prosjektet utarbeides i samhandling med de ansatte. Gjennom samtaler kommer de frem til bevarings- og forbedringsområder. Dette samsvarer med ROI-metodologiens intensjon om at fasen skal kartlegge påvirkning og reaksjoner hos de ansatte og tilpasses etter dette. Vi anser en slik tilpassing som en nødvendighet for at forventningene til prosjektet skal kunne innfris, siden det omhandler enkeltmenneskers behov.

Data kan samles inn fra intervjuer, observasjon, FOKUS-grupper og resultater fra personaltilfredshetsundersøkelsen og medarbeidersamtaler. En utfordring med observasjon og medarbeidersamtaler er at informasjonen ikke benyttes aktivt i måling. På en annen side kan behovet for å loggføre informasjon komme i konflikt med jf. Personopplysningslovens (2000) §9. Resultater etter medarbeidersamtaler eller intervjuer vil også i stor grad være subjektive og vanskelig å omsette til økonomiske verdier. Blant annet vil forholdet mellom den som holder samtalen og den ansatte ha stor betydning. Medarbeidersamtalene kan i så måte være vanskelig å benytte til å evaluere effekt av tiltaket. Det som er positivt med intervjuer og samtaler er at man kan oppnå dybdeforståelse for nåsituasjonen. I forbindelse med sykefravær ønsker man gjerne å forstå årsaken til fraværet, da vil en enkel personaltilfredshetsundersøkelse gi for lite nyansert data. Vi anbefaler på bakgrunn av dette at Gjensidige fortsetter å bruke samtaler og intervjuer som en metode for å for å verifisere validiteten til funnene i personaltilfredshetsundersøkelsen og sykefraværstatistikkene. En annen metode er å sammenligne de kvantitative dataene med resultater i andre organisasjoner. Begge disse tiltakene gjennomføres som del av prosjektet i dag, men vi oppfatter ikke at det gjøres med en strukturert tilnærming.

Vi oppfatter at FOKUS har et bevisst forhold til hvilken kompetanse som er nødvendig, blant annet er en bedriftslege tilknyttet prosjektgruppen. Vi ser likevel ikke at er gjennomført noen systematisk kartlegging av nødvendig kompetanse eller tillit til prosjektet. Dette er ifølge Phillips & Phillips sentrale deler av alle prosesser, og en forutsetning for et vellykket prosjekt. En slik kartlegging kan benyttes til å forbedre tiltaket underveis, oppnå større grad av deltagelse og med dette større lønnsomhet. Samtidig, er dette et pilotprosjekt og det kan diskuteres om en slik kartlegging kan være mindre omfattende. Allikevel ser vi at rapporteringen fra FOKUS-møtene

også kan benyttes til å kartlegge behov for kompetanse og tillit til prosjektet. På denne måten kan organisasjonen øke datagrunnlaget uten at dette krever ressurser til nye datainnsamlingsmetoder.

Det kom ikke frem under våre intervju at det er gjennomført en evaluering av implementeringen for tiltakene. Dersom man skal videreføre FOKUS-prosjektet vil en slik analyse være nyttig. Phillips og Phillips mener at hensikten med denne analysen er å vise hvorvidt systemet suksessfullt bidrar til kunnskaps- og erfaringsoverføring, samt holdningsendringer. Vi ser at metodene for å måle påvirkning på de ansatte har direkte sammenheng med målinger for å belyse endringer i markedsposisjon. I tillegg til disse dataene kan observasjoner, intervjuer, tiltaksplaner, KPI eller business case benyttes. Dette gjøres ikke systematisk pr i dag. Ut i fra ROI-metodologien mener vi det vil være mulig å vise effekt av HR-tiltak på bunnlinjen dersom disse dataene samles inn og benyttes. Dette fordrer en mer strukturert datainnsamling enn det som gjennomføres per i dag, blant annet slik at data ikke går tapt underveis i prosjektet.

### **Dataanalyse**

For å belyse nytten av tiltak vil Gjensidige eksempelvis kartlegge helse, trivsel og prestasjoner eller motivasjon. Ved å måle fravær og produktivitet kan disse dataene omsettes i økonomisk verdi. Dette er i liten grad gjennomført i forbindelse med FOKUS-prosjektet og de tiltakene som er initiert. Vi oppfatter at det er en holdning om at man vet tiltakene vil lønne seg «*uansett*». Phillips og Phillips beskriver at kost-nytte analyser kan være mindre hensiktsmessige der nytten ved tiltak er åpenbar.

Kostnadsanalyse for prosjektet kan i tillegg til gjennomsnittlig lønnskostnader omfatte innleie av vikarer, eller behov for nyansettelser. Dette er også data Gjensidige kan gi anslag på, i kroner. Samtidig er det en kunstig sum av flere årsaker: For det første får man ikke inn nyanser av en medarbeiders rolle og påvirkning. For det andre tas det ikke høyde for fravær av kritiske og mindre kritiske funksjoner i organisasjonen. For det tredje tas det ikke høyde for økt belastning og stress for de andre ansatte. Til tross for at en del data kan omsettes til kroner, ser vi med andre ord at kvantifiseringen av disse kostnadene kun kan gi anslag i resultater på bunnlinjen.

Vi kan ikke se at det er gjennomført en kost-nytteanalyse i FOKUS-prosjektet. Konsekvensen er at det kan bli utfordrende å vise til hvorledes tiltak kan forbedres og hvilke tiltak som gir best lønnsomhet. Siden sykefravær kan medføre store kostnader for bedriften og FOKUS-prosjektet i seg selv krever en del ressurser, anbefaler vi at man søker å kvantifisere data der det er mulig. De immaterielle dataene har vi sett at kan være en nyttig kilde i dette prosjektet. de bør derfor legges ved som en egen rapport til kost nytte-analysen.

## **Rapportering**

Vi har ikke erfart at Gjensidige benytter en standardisert mal for rapportering på gjennomføring av FOKUS-prosjektet. Samtidig gjennomføres det rutinemessige rapporteringer etter FOKUS-møtene. Rapporteringen starter som regel som et initiativ fra enkeltpersoner i prosjektet. Ved å ikke gjennomføre rapportering kan verdifull informasjon gå tapt. Dette kan få konsekvenser dersom man ønsker å videreføre prosjektet. Det er vår oppfatning at Gjensidige i hovedsak evaluerer resultatene ved et prosjekt og ikke hvilken måte prosjektet er utført, suksesskriterier eller fallgruver.

En av de største utfordringene knyttet til rapportering i forbindelse med dette prosjektet er hensyn til sensitive opplysninger og latente konflikter i organisasjonen. Dette bør allikevel ikke føre til at man unnlater å rapportere på resultater og funn. Ved å benytte en standardisert mal kan gjensidige ta høyde for problemstillingene over. Dataene må fremlegges saklig, redelig, tidsriktig og helst tilpasset publikum.

### 5.4.2 Strategisk bemanningsplanlegging - Exit Survey

#### **Planleggingsfasen**

Hensikten med prosjektet er å få innsikt i hvorfor de ansatte slutter, og med dette få ned turnover-prosenten. Nullpunktsmålingen kan således identifiseres ved måling av ekstern turnover.

Innføringen av Exit-survey gjennomføres som en pilot etter forespørsel fra Adecco om samarbeid. Dette kan være årsak til at det ikke er gjennomført en grundig analyse av mål og intensjon med prosjektet. På den ene siden kan dette være hensiktsmessig siden det er ressurskrevende å gjennomføre gode analyser. På den annen side fører dette til at det blir utfordrende å avdekke sammenheng mellom behovsanalysen, målsettingen og datainnsamlingen. Kartlegging av kostnader, utbytte og tidsbruk underveis i prosessen kan gå tapt. Med dette kan man miste data som kan vise til resultater på bunnlinjen eller benyttes som sammenligningsgrunnlag til et senere prosjekt. På den annen side er det fornuftig å evaluere i hvilken grad man skal gjennomføre analyser. I prosjekter der omfang og kostnader er høye, kan en detaljert kost-nytteanalyse være mer kritisk enn i mindre prøveprosjekter som dette.

#### **Datainnsamling**

Det er ikke gjennomført undersøkelser eller annen kartlegging av de ansattes reaksjoner på prosjektet utover sluttsamtalen. En slik analyse kan også anses som mindre nødvendig da omfanget av prosjektet er lite. Det vil også være en praktisk utfordring ved dette da de ansatte som har vært igjennom undersøkelsen har sluttet.

I denne piloten var det hensiktsmessig å benytte en ekstern aktør med kompetanse på området. Med dette er det forventet å få mer ærlige svar fra de som har sluttet. Videre er det i hovedsak HR-partnere og ledere som er involvert. Vi mener at effekten av Exit-Survey avhenger av tre faktorer: For det første må lederne ha tillit til funnene fra analysen. For det andre må alle aktørene ha tilstrekkelig kompetanse til å innhente relevante data, analysere disse og iverksette passende tiltak. For det tredje må det settes krav til rapportering og datainnsamling. Dersom prosjektet skal videreføres anbefaler vi at en kartlegging av disse faktorene gjennomføres. Hensikten vil være å tilrettelegge for tilpasning underveis og å sikre at kompetansen til å benytte analysene er tilstrekkelig. Phillips og Phillips anbefaler at man benytter samtaler, undersøkelser og observasjon til å kartlegge internkommunikasjon og informasjonsprosessering.

Vi har sagt at måling kan benyttes for å predikere fremtidig utvikling, eller for å måle effekt av tiltak som er iverksatt. Det er interessant å diskutere om prosjektets lønnsomhet på bunnlinjen kan vises, uten at det gjennomføres detaljerte analyser av påvirkning, kompetanse og tillit slik vi har argumentert for over. Per dags dato benytter Gjensidige funnene fra Exit Survey til å gjøre endringer fortløpende. Et av intervjuobjektene sier blant annet at Exit Survey har bidratt til å forbedre rekrutteringsprosessene i Gjensidige. I så måte kan målsettingen om færre feilansettelser identifiseres, uten at dette krever en mer detaljert analyse enn Exit Survey og sluttsamtale.

Kravene til analyse derfor må sees i sammenheng med hvor nyansert bilde man ønsker av den aktuelle situasjonen. Vi mener dette igjen må vurderes opp mot tildelte ressurser og omfang på prosjektet. Vi kan gi følgende eksempel: Dersom det er en antagelse at man mister nøkkelpersoner eller nøkkelpersoner, kan sluttsamtaler, og Exit Survey benyttes til å analysere årsak. Ansatt-profiler, -bakgrunn, resultater i salg, bonuser og liknende kan benyttes i tillegg for å kartlegge hvilke type mennesker som presterer i ulike typer roller. Dette er en mer omfattende analyse, men kan ha positiv effekt for validiteten i målingene og gir en forståelse av hvorfor situasjonen er slik den er. På den annen side vil dette kreve bedre rutiner for å innhente informasjonen og formidle denne videre.

### **Dataanalyse**

Det er ikke iverksatt tiltak for å isolere, eller kontrollere funnene. For å gjøre dette kan det være hensiktsmessig å studere informasjon fra sluttsamtaler. Disse samtalene utføres i stor grad i Gjensidige, men lederne har ikke faste rutiner for å gjennomføre eller loggføre dette.

Nytten i prosjektet kan kvantifiseres ved å analysere turnover og antall feilrekrutteringer. Datagrnnlaget som benyttes for å måle turnover i dag, er ikke valid, dette fordi det ikke tydeliggjøres hvem som slutter selv, går av med pensjon eller sies opp. Dersom HR skal belyse reduksjon i antall feilrekrutteringer må det måles, rapporteres og analyseres, noe som ikke gjøres per i dag. Kostnadene beregnes ut i fra hva det koster å gjennomføre undersøkelsene via Adecco, samt arbeidstid for HR-partnere og ledere. I tillegg til dette vil det påløpe kostnader når Gjensidige benytter funnene til å utvikle nye tiltak.

Det kalkuleres ikke kost-nytte på tiltaket per i dag. Dersom Gjensidige ønsker å gjøre dette, mener vi det vil være nødvendig å initiere tiltak for å forbedre målinger av turnover og utvikle målinger feilrekruttering. Dette vil i så tilfelle øke omfanget og kostnadene av den analysen som gjennomføres i dag. Funnene fra Exit Survey og sluttsamtalen baseres i hovedsak på kvalitative data og vil derfor kunne anses som immaterielle. Dersom en kost-nytte analyse skal benyttes vil vi anbefale at de forsøker å omforme resultatene til økonomiske verdier. Eventuelt rapporteres dataene i et skjema som legges ved kost-nytte analysen.

#### **Rapportering av data til interessenter**

Det er viktig for dette tiltaket å utarbeide gode rutiner for rapportering av relevant informasjon, fremfor at dette baseres på tilfeldigheter. Rapportering kan brukes til videreutvikling av tiltak, men også for å skape innsikt og forståelse hos de ansatte.

#### 5.4.3 Gjensidigeskolen

##### **Planleggingsfasen**

Hensikten med tiltaket er å utvikle og heve kompetansen hos ledere og medarbeidere i form av kursing og opplæring. Nullpunktsmåling for tiltaket gjennomføres ikke, men kan ta utgangspunkt i en kompetansekartlegging av bedriften. Alternativt kan prestasjonsmålinger benyttes der dette er hensiktsmessig.

Ut i fra våre observasjoner har Gjensidigeskolen utarbeidet meget gode rutiner for å sette mål for kursene og benytte disse som rammer for gjennomføringen. Programansvarlig setter opp læringsmål og effektmål i samarbeid med lederne. Programansvarlig bestemmer også som oftest hvordan disse tiltakene skal måles. I tråd med ROI-metodologien benyttes målene til å fastsette nødvendig kompetanse og ressursbehov. Mandatet til Gjensidigeskolen er å lage standardprogrammer som passer flest mulig. For å oppnå dette tas innspill fra ledere i betraktning sammen med fokus på budsjett. I så måte har Gjensidigeskolen også tatt høyde for hvorledes man ønsker å påvirke de ansatte i prosessen.

På den ene siden gjør dette at kursene blir mer komplekse og tidkrevende. På en annen side gjør dette at man tar høyde for behovene til «kunden», i dette tilfellet lederne i organisasjonen. For å tilse at kurset blir best mulig implementert, bør det også settes mål på dette området. Data som skal innhentes for å analysere implementeringen fastsettes ut i fra målene.

### **Datainnsamling**

Vi ser at Gjensidigeskolen benytter flere ulike metoder for å måle hvordan kursene påvirker de ansatte. Blant annet er Quest Back benyttet etter enkelte kurs. På kompetansehevende tiltak gjennomføres også medarbeidersamtaler hvor de ansatte skårer seg selv. I en avdeling gjennomføres det kompetansekartlegging på individnivå, mens i andre avdelinger er det ikke like detaljert. Flere av intervjuobjektene sier at Gjensidige ikke har et godt system for kompetansekartlegging, man benytter derfor Excel. Dette fører åpenbart til merkostnader, siden data må legges inn manuelt. Videre får metoden konsekvenser for gyldigheten, med mindre HR har ressurser til å oppdatere dataene kontinuerlig.

Vi anser det som positivt at Gjensidige benytter flere metoder for å kartlegge de ansattes påvirkning etter kursene. Blant annet muliggjør dette etterprøving av funnene. Samtidig observerer vi gjennomføring av målingene med fordel kan struktureres mer. Dersom deltagerne svarer ut en spørreundersøkelse før, under og etter hvert enkelt kurs kan man innhente data for å vise nytte av tiltaket og forbedre opplegget fortløpende. Dette kan videre bidra til å skape tillit til kursene.

Gjensidigeskolen er et ressurskrevende tiltak. Evne til å vise lønnsomhet på bunntlinjen, overfor interessenter er derfor essensielt. I dag måles tiltaket kun på budsjett. Metoder som kan benyttes er produktivitetsanalyser av de ansatte, KTI og PTU. Dataene i disse analysene kan anses som kvantitative funn. utfordringene med prestasjonsmålinger, KTI og PTU er at disse undersøkelsene sier lite om årsaken til resultatet. Det vil med andre ord være utfordrende for Gjensidigeskolen identifisere om årsaken til endring i resultater. Forbedret KTI for avdelingen kan være resultat av økt kompetanse, forbedrede kommunikasjonsevner eller bedre miljø i avdelingen. Vi anbefaler derfor at man forsterker disse analysene ved å innhente data som kan bekrefte funnene. Alternativt kan Gjensidigeskolen benytte resultater mellom avdelingene, tilsvarende en kontrollgruppe.

### **Dataanalyse**

Gjensidigeskolen har ikke en strategisk tilnærming til isolering av dataene, slik et anbefales i ROI-metodologien. Ifølge Phillip og Phillips' teori må dette innføres dersom kausaliteten mellom tiltaket og funnene på bunnlinjen skal være reliable.

Per i dag kvantifiseres ikke nytten av tiltaket. Det kan gjøres ved å sammenlikne resultater fra produktivitetsanalyser, KTI og PTU. For å vise nytte på bunnlinjen må det tilstrebes å omsette dataene til økonomisk verdi. Eksempler på produktivitetsanalyser kan være mindre taletid per kunde, flere faste kunder og færre refusjoner.

Det beregnes kostnader for drift av Gjensidigeskolen, samt kostnader for hvert kurs. Ressursbruken for hvert kurs varierer, avhengig av innmeldte behov fra de ulike avdelingene, kostnader for arbeidstid og opplæring. Vi oppfatter på bakgrunn av dette at en kost-nytte analyse kan være hensiktsmessig for hvert enkelt kurs, men at det bør gjennomføres på Gjensidigeskolen som helhet. Det kalkuleres ikke på kost-nytte ved Gjensidigeskolens kurs per i dag.

### **Rapportering av data til interessenter**

Til nå har dataene kun blitt benyttet til vurdering av kurs. Rapportering av resultater til avdeling og eventuelt konsernledelsen har fremkommet på eget initiativ fra programeier eller prosjektleder. Gjensidige ønsker å utnytte funnene enda bedre, blant annet til å få bedre innsikt i hva de ansatte har lært og om det har vært endring i atferd. En utfordring ved dette er at læring er en prosess som tar tid og at det derfor vil gjøre det tidkrevende å rapportere på.

## **5.5 Sammendrag av prosessene**

I det følgende vil vi presentere en oppsummering med oppmerksomhetsområder ved alle tre prosjektene, og presisere hvilke endringer vi mener er hensiktsmessige for å vise resultat på bunnlinjen. Med utgangspunkt i disse anbefalingene og anvendt teori har vi utarbeidet en modell som vi vil gjøre rede for etter konklusjonen.

### **Planleggingsfasen**

Vi oppfatter at alle prosjektene har en klar hensikt og at de i større eller mindre grad er igangsatt på bakgrunn av en behovsanalyse. Gjensidige har en standardisert mal for prosjekter, vårt inntrykk av at denne ikke benyttes. Det vi imidlertid ser er at det blir utviklet prosjektplaner for hvert enkelt tiltak. Ut i fra dette ser vi et behov om å utarbeide en standardisert mal som er gjennomførbar og fleksibel.

Det bør også settes faste rutiner for rapportering av funn. Nullpunktsmåling bør benyttes som utgangspunkt i alle prosjekter. Vi ser at det varierer hvorvidt dette er gjennomførbart i Gjensidige i dag.

Det er utarbeidet mål for to av tre prosjekter. Målene som er satt er ikke delt inn i kategorier, de kan med fordel bli tydeligere i den hensikt å bli lettere å måle. Til tross for at det ikke fastsettes tydelige mål i forbindelse med Exit Survey kan resultatene benyttes som et styringsverktøy. Vi anbefaler for det første å utarbeide mål for alle prosjekter som initieres. For det andre burde målene være spesifikke, målbare, attraktive, realistiske og tidsbegrensede. For det tredje kan det være hensiktsmessig å kategorisere målene. Kategoriene burde deles opp i påvirkningsmål, læringsmål, implementeringsmål, effektmål og kost-nytte mål. Hensikten med dette er å sikre datainnsamlingsgrunnlag og forbedre muligheten for isolasjon av funnene. Intensjonen er å kartlegge tilbakeført verdi for selskapet, fremfor å måle aktivitetsendringer. Målkategoriene kan også fungere som gode styringsverktøy, omfanget bør derimot tilpasses hvert enkelt prosjekt.

### **Datainnsamling**

Prosjektdeltagernes kompetanse i prosjektene varierer. I noen prosjekter er teamet valgt ut basert på deres kompetanse, i andre prosjekter oppfatter vi at dette er mer tilfeldig. I de tiltakene der dette er hensiktsmessig, involveres de ansatte i prosessene. Allikevel ser vi at man i Gjensidigeskolen i enda større grad kan benytte undersøkelser, samtaler og diskusjoner til å tilpasse tiltakene etter de ansattes behov underveis i prosessene. Samtidig er dette tidkrevende og bør vurderes opp mot prosjektets omfang.

Vi får inntrykk av at prosjekteierne arbeider bevisst med å skape tiltro til de prosjektene som gjennomføres. Blant annet gjennom involvering av de ansatte, og ved at man investerer i kompetanse og spesialister. Samtidig har vi ikke observert at det gjennomføres tiltak for å øke de ansattes bevissthet knyttet til måling. Begge er viktige faktorer for suksessfull implementering av måling og analyse. Vi observerer at det ikke gjennomføres en evaluering av implementering i prosjektene. Vi anbefaler å gjennomføre en slik evaluering med tanke på videreføring av prosjekt og for å optimalisere prosessen.

Det kommer ikke frem under intervjuene hvordan Gjensidige jobber med å belyse effekten av tiltak overfor interessenter, eller vise endringer i markedsposisjon.



Det er også en utfordring å vise til endringer da systemene for å loggføre personaldata er mangelfulle og i liten grad valide. En kompetansekartlegging vil gjøre det mulig å vise utvikling og unngå kompetansegap.

### **Dataanalyse**

Kvalitative data som benyttes er fokusgrupper, medarbeidersamtaler, oppfølgingsmøter, observasjon og business case. Data som også bør inkluderes i analysene er sluttsamtaler. Kvantitative data som benyttes er sykefraværstatistikk, lønn, PTU, KTU, Exit Survey, turnover-statistikk, produktivitetsanalyser og salgstall. Kvantitative data som kan benyttes mer er salgsresultater. Enkelte kostnader som for eksempel gjennomsnittlig lønnskostnader for fravær må anses som «*kunstige summer*». Kostnader kartlegges i større grad enn nytte. Dette kan ha sammenheng med at nytten ofte i hovedsak baseres på kvalitative data. Vi ser behov for at begge konkretiseres i budsjettet, slik at de senere kan bli målt.

Organisasjonen har et bevisst forhold til immaterielle data, dette blir likevel ikke gitt økonomisk verdi. Som et intervjuobjekt nevner, er Gjensidiges visjon i seg selv immateriell: «*Det er snakk om kundeopplevelser*». På den en annen side er det ikke nødvendig ifølge ROI-metodologien å tallfeste all data for å gjennomføre kost-nytte analyse, men at det vil bidra til å få en god analyse. De immaterielle dataene bør imidlertid kartlegges, måles og rapporteres på.

Gjensidige har ikke en strategisk tilnærming til isolasjon av dataene nevnt ovenfor, per i dag, slik man anbefaler i ROI-metodologien. Vi anbefaler at de benytter kontrollgrupper, flere datainnsamlingsmetoder og en standardisert mal for gjennomføring av prosjektene. I tillegg bør de i større grad forsøke å omsette dataene til økonomiske verdier. Vi kan ikke se at det gjennomførtes en kost-nytte analyse på noen av prosjektene i dag.

### **Rapportering av data til interessenter**

Prosessintervjuene viser at rapportering i hovedsak baseres på initiativ fra den enkelte. Det kommer frem gjennom intervjuene at det kunne vært mer fokus på rapportering. Vi mener at Gjensidige kan stille strengere krav til hva rapporten skal inneholde og hvor ofte man skal rapportere. Dette kan virke positivt for å sikre datainnsamling underveis i prosessen, skape sammenligningsgrunnlag, sikre kvalitet, utvikling og kunnskapsoverføring.

## 6.0 Konklusjon og anbefaling

I dette kapittelet vil vi basert på teori, datainnsamling, analyse og drøfting konkludere og presentere våre anbefalinger. Før vi avslutningsvis gjør rede for forslag til videre forskning. Vi ønsker med dette å presentere en teoretisk generalisering for Gjensidige og lignende organisasjoner.

Målet med denne oppgaven var å svare ut vår problemstilling: «*Hvordan kan HR vise til resultater på bunnlinjen?*». For å besvare dette spørsmålet forsket vi på Gjensidige Forsikring ASA og deres prosesser ved HR-analyse. For å kartlegge organisasjonen og HR-tiltak utførte vi dybdeintervjuer. Gjennom intervjuene samlet vi data som nødvendig for å besvare vår problemstilling.

Ifølge Becker et. al er strategisk forankring av HR er en forutsetning for å vise til resultater på bunnlinjen. Gjensidiges People Strategi er forankret i virksomhetsstrategien. Dette gjør at HR-avdelingen kan vise tilbakeført verdi for selskapet der dette er relevant. Samtidig blir det belyst at HR-analyse må oppfattes som et strategisk verktøy i organisasjonen. For det første må begrepsforståelsen rundt HR-analyse og -måling avklares. Videre må ledere og økonomimedarbeidere oppfatte HR-målingene som reliable og at de snakker et språk som appellerer til dem. Organisasjoners kompleksitet vil gjøre det utfordrende å identifisere kausale årsakssammenhenger og isolere funn. Graden av analyse bør vurderes opp mot omfanget på prosjektet eller tiltaket. Det vil videre være utfordrende å anslå kostnader. Når man skal gjøre anslag på nytten av tiltak, må man tilstrebe fastsettelse av økonomiske verdier basert på kvalitative data. Samtidig vil noen påstå at denne kost-nytte analysen ikke en utfordring der HR-står i særstilling.

Våre analyser bekrefter at det er flere utfordringer knyttet til HR-analyse. Evaluering av implementering og gode rutiner knyttet til målsetting, datainnsamling og rapportering kan gjøre det vanskelig å vise til resultater på bunnlinjen. Dersom man skal gjennomføre valide analyser, medfører dette omfattende bruk av ressurser.

I forbindelse med FOKUS ble det relevant å diskutere behovet for en egen prosjektplan for dette spesifikke tiltaket. Dersom man skal oppnå sammenlikningsgrunnlag og gjennomføre prosjekter som viser resultat på bunnlinjen, mener vi det burde benyttes standardiserte maler og rutiner. Dette vil også bidra til å strukturere data og sikre innsamlingsgrunnlag.

Prosjektet er komplekst blant annet siden mange aktører er involvert. Dataene som benyttes er også basert på både kvalitative og kvantitative data. Dette er også en nødvendighet for å forstå årsak til sykefraværet, og samsvarer med ROI-metodologiens mål om å kartlegge påvirkning og reaksjoner hos de ansatte. Datainnsamlingsnivå null kan identifiseres. Vi ser med dette at nytten av tiltaket kan omsettes til økonomisk verdi. Kvalitative data som samtaler og intervjuer kan benyttes for å verifisere validiteten til funnene. Siden sykefravær kan medføre store kostnader for bedriften og FOKUS-prosjektet i seg selv krever en del ressurser, anbefaler vi at man søker å kvantifisere data gjennom relativt omfattende analyser. Dersom det ikke er ressurser til å gjennomføre kost-nytte analyse, mener vi at HR som et minimum bør kartlegge påvirkning, kompetanse og tillit, implementering og konsekvenser for markedsposisjon, se figur 5.

Det er ikke gjennomført en behovsanalyse eller utarbeidet målsettinger for innføringen av Exit Survey slik man anbefaler i ROI-metodologien. Allikevel mener vi effekten for akkurat dette tiltaket, kan belyses ved å studere turnover, uten at det gjennomføres detaljerte analyser av eksempelvis påvirkning, kompetanse og tillit. På den annen side får dette konsekvenser for muligheten til å avdekke sammenheng mellom tiltaket og resultatet på bunnlinjen. En annen sentral utfordring er at systemet som benyttes for å kartlegge turnover i dag ikke er tilstrekkelig. Validiteten til funnene i Exit Survey kan verifiseres gjennom sluttsamtaler eller PTU. Ved å gjennomføre en mer omfattende analyse av de som slutter kan HR også kartlegge hvilke type mennesker som presterer i ulike roller, samt forbedre rekrutteringsprosessene ytterligere. Dersom HR skal kunne vise til resultater på bunnlinjen anser vi det som nødvendig å initiere tiltak for å forbedre målingene av turnover og utvikle objektive mål for feilrekruttering. Dette vil i så tilfelle øke omfanget og kostnadene til prosjektet. Vår anbefaling er derfor at kravene til analyse sees i sammenheng med hvor nyansert bilde man ønsker av den aktuelle situasjonen. Dette må igjen vurderes opp mot tildelte ressurser og omfang på prosjektet.

I forbindelse med Gjensidigeskolens kurs er det mulig å avdekke sammenheng mellom behov, mål for tiltaket og hvorledes data skal samles inn for å evaluere måloppnåelse. Dette vil bidra til å styrke dataene når resultatet skal evalueres på bunnlinjen. Det er også utarbeidet gode rutiner for samarbeidet med ledere, og det benyttes flere metoder for å måle hvordan kursene påvirker de ansatte. Den største utfordringen for evnen til å vise resultat av Gjensidigeskolen på bunnlinjen er at det ikke benyttes et godt nok system for kompetansekartlegging.

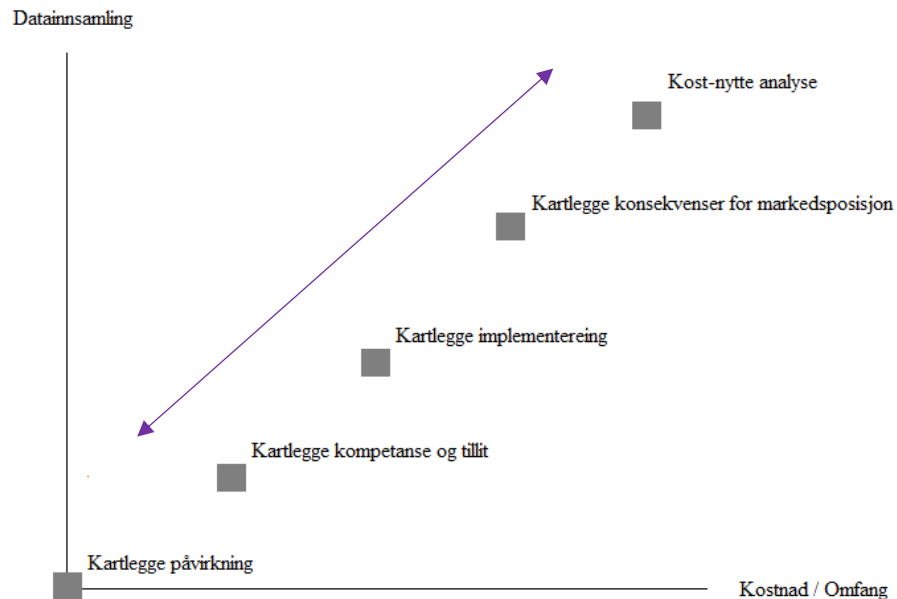
Nullpunktsmålingen er med andre ord mangelfull. Alternativt kan prestasjonsmålinger benyttes der dette er hensiktsmessig. Utfordringen med prestasjonsmålinger, KTI og PTU er at disse funnene sier lite om årsaken til resultatet. Ved å gjennomføre spørreundersøkelser før, under og etter hvert enkelt kurs kan man innhente data for å avdekke årsak. Grunnet omfanget og kostnadene for Gjensidigeskolen mener vi en kost-nytte analyse er hensiktsmessig å gjennomføre. Så snart det opprettes systemer for rapportering på kompetanse og resultater etter kursene vil kost-nytte analyser være enklere å sammenfatte. Vi anbefaler at det som et minimum gjennomføres analyse av påvirkning, kompetanse og tillit samt implementering for kursene.

I følge Phillips og Phillips bør behovet for gjennomføring av analyse vurderes ut i fra hvert enkelt tilfelle. Vi mener på bakgrunn av dette at bruken av kost-nytte analyse for å evaluere effekt av tiltak må sees opp mot omfang og kostnad for det aktuelle tiltaket. Eksempelvis har vi sett at Exit Survey, uten omfattende analyser til grunn kan bidra til å forbedre rekrutteringsprosesser og med dette redusere kostnader på en måte som er enkel å belyse. Gjensidigeskolen er til sammenlikning mer kompleks. En mer omfattende analyse er nødvendig for å argumentere for den kostnaden det er å drifte skolen og holde interne kurs. Vi mener med andre ord at HR kan vise til resultater på bunnlinjen.

## 6.1 Anbefaling - Styringsmodell for kost-nytte analyse

The ROI Institute har utarbeidet en steg-for-steg prosess for å fastsette økonomisk verdi på prosjekter. De beskriver at graden av analyse som gjennomføres må vurderes i hvert enkelt prosjekt. Vi ønsker å nyansere dette og lage en modell som kan benyttes som et styringsverktøy i forbindelse med prosjekter. Vi ser at prosjektets omfang og prosjektets investeringskostnad spiller en viktig rolle i hvilken grad det er hensiktsmessig å samle inn data, samt gjennomføre kost-nytte analyse.

De to variablene datainnsamling og kostnad og/ eller omfang kan settes inn i følgende modell:



Figur 4 Egenutviklet modell

Det er samvariasjon mellom Y akse som omfatter datainnsamling, og X akse som omhandler kostnad og/ eller omfang.

Kartlegge påvirkning: Prosjekter som anses som lite omfattende og medfører lave kostnader, starter i origo, er modellens første nivå. Her er det hensiktsmessig å utføre en behovsanalyse, utarbeide mål og ut i fra dette kartlegge prosjektets påvirkning på de ansatte.

Kartlegge kompetanse og tillit: Prosjekter som plasseres i andre nivå vil utarbeide læringsmål, samt kartlegge hvilken kompetanse det er behov for og hvordan prosjektet kan oppnå tillit blant menneskene i organisasjonen og interessenter.

Kartlegger implementering: Prosjekter som har større kostnader og/ eller omfang vil i tredje nivå utarbeide implementeringsmål, samt kartlegge og ta høyde for implementeringen av prosjektet.

Kartlegge konsekvenser for markedsposisjon: Videre vil det i fjerde nivå utarbeides effektmål, samt utføre interessentanalyse som kartlegger konsekvenser for markedsposisjon.

Kost-nytte analyse: Prosjekter som har høy kostnad eller stort omfang kan plasseres i femte nivå. Her er det hensiktsmessig å utarbeide kost-nytte målsetninger, og utføre en kost-nytte analyse. Dette nivået tar høyde for alle underliggende nivåer, og grad av datainnsamling er høy.

## 6.2 Anbefaling til videre forskning

Fra vi utarbeidet ideen til denne oppgaven hatt vi et ønske om å produsere en bacheloroppgave som målgruppen kan benytte til videre forskning. Funnene kan benyttes til kartlegging og videreutvikling av HR-analyse, samt utvikling og optimalisering av HR-strategi. Målgruppen for prosjektet er bedrifter med HR-avdelinger, utdanningsinstitusjoner innenfor HR og ledelsesfag i Norge, konsulenthus som HR- huset AS, og medlemsorganisasjoner som HR Norge.

HR-analyse er et fenomen vi mener burde forskes mer på, da dette er et tema som får stadig mer oppmerksomhet. Det er vår oppfatning at mye av dagens forskning er komplisert og lite basert på praktisk gjennomførelse. Det fokuseres mer på utfordringene ved analyse enn hvorledes bedrifter kan ta det i bruk. Vi har forsket i dybden i denne oppgaven, men ser behov for å studere omfang og bredde i bruken kost-nytte analyse for å vise effekt av HR-tiltak.

Vi utarbeidet en forenklet modell, vi mener at denne kan videreutvikles og utarbeides med mer nyanserte nivåer. Det er utgitt flere teorier innen tematikken, allikevel mangler gode forenklete rutiner på hvordan HR-analyse kan implementeres og tas i bruk i organisasjoner. Det kunne være interessant å teste vår teori i flere organisasjoner.

## 7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Becker e. Brian, Mark A. Huselid & Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Bolton, Sharon C. Maeve Houlihan. 2007. *Searching for the Human in Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan
- Strack Rainer et al. 2014. *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions*. Lesedato: 08.02.2015
- Schmidt, Marty. 2014. *Return on Investment ROI Explained*. Lesedato 15.04.2015: <https://www.business-case-analysis.com/return-on-investment.html>
- Cascio, Wayne & John Bourdreau. 2008. *Investing in people: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dyer, Lee & Todd Reeves. 1995. *Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?* Presentert ved the 10<sup>th</sup> World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington DC, 6. Mars
- Gjensidige. Konsern-om oss. Lesedato 05.02.2015 <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss>
- Gjensidige. 2014. Konsern-årsrapport-årsrapport 2014. *Gjensidige Årsrapport 2014*. Utgivelsesdato:2014. Lesedato 05.02.2015 <https://www.gjensidige.no/konsern/årsrapport/årsrapport-2014>
- Haarde, Margrethe Zacho. 2015. «Myke verdier i hard pakke». *Dagens Næringsliv*, 4 januar
- Hoff, Kjell Gunnar. 2010. *Bedriftens økonomi*. 7 utgave, Oslo: Universitetsforlaget AS
- Horwitz, Sujin K, Irwin B. Horwitz. 2012. «Small is beautiful». *Journal Human Resource Management*. 51.1:143-160. Business Source Premier
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Human resource management: Licence to work, arbeidslivets tryllestøv eller håndjern?* 2. utg. Holte: Valmuen
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Kunnskapssenteret. Bedriftsøkonomi-kostnader-kostnad, utgift, utbetaling. Lesedato 03.04.2015: <http://kunnskapssenteret.com/kostnad/>

- Kuvaas, Bård (red.). 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, Bård. 2005. «Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse» *Magma*, tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 11.03.2015: <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-darlig-ledelse>
- Mikkelsen, Aslaug & Thomas Laudal (red.). 2014. *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Latvia: Cappelen Damm AS
- Personopplysningslovens. 2000. *Lov om behandling av personopplysninger*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet
- Pfeffer Jeffrey. 1998. «Seven practices of successful organizations». *California Management Review*. Lesedato 11.03.2015: <http://faculty.washington.edu/janegf/sevenpractices.pdf>
- Phillips Jack J. & Patricia P. Phillips. 2007. *Show me the Money*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- ROI (Return on Investment) Institute. 2013a. «The ROI methodology?» *ROI at a Glance Series* 2013(2): Lesedato 07.04.2015. <http://www.roiinstitute.net/free-tools/the-roi-methodology-2/>
- — — 2013b. «Why the ROI methodology?» *ROI at a Glance Series* (3): Lesedato 07.04.2015. <http://www.roiinstitute.net/free-tools/why-the-roi-methodology-3/>
- — — 2014. «ROI fact sheet» *ROI at a Glance Series*. Lesedato: 07.04.2015. <http://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2014/11/The-ROI-Fact-Sheet-2014.pdf>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Bokforlaget
- Store Norske Leksikon-økonomi og næringsliv-samfunnsøkonomi-mikroøkonomi-nyttfunksjon. Lesedato 04.03.2015: <https://snl.no/nyttfunksjon>



Vedlegg 1 Profiler kartlegging

Profil	Kategori	Kunnskap	Tidsplan, Foreslått dato	Evt behov for ytterligere informasjon
Profil 1	Overordnet HR strategi og kartlegging av tiltak	Strategi og målsettinger (HR og virksomhet), HR arkitektur (Avdelingens kompetanse, systemer og forståelse for hvordan de ansatte oppfatter og blir påvirket av HR strategien), behovsanalyser, og god forståelse av organisasjonens HR tiltak.	Dato: mandag 23.03.2015, ca. 60 minutter	Dato: tirsdag 14.04.2015
Profil 2	Måling	Kunnskap om måleverktøy og omfang. Kunnskap om oppfatninger av det som måles. Utvikling og prosesser.	Dato: mandag 23.03.2015, ca. 60 minutter	X
Profil 3	Måling av HR	God kunnskap om måling av HR tiltak.	Dato: mandag 23.03.2015, ca. 60 minutter	X
Profil 4	Kobling mellom måling og økonomi	God kunnskap om måling av HR tiltak og økonomiske analyseverktøy	Dato: mandag 13.04.2015, ca. 60 minutter	X
Profil 5	Økonomi	Kunnskap om budsjett og økonomiske resultater for 2014 og 2015	Dato: mandag 13.04.2015, ca. 60 minutter	X

Vedlegg 2 Profiler prosess

Prosess	Kategori	Kunnskap	Tidsplan, Foreslått dato	Evt behov for ytterligere informasjon
Prosess FOKUS	Sykefravær	Deltager i prosjektgruppe, kjennskap til utarbeidelse og oppfølging av FOKUS-prosjektet	Dato: mandag 13.04.2015, ca. 30 minutter	X
Prosess Exit-Survey	Strategisk bemanningsplanlegging	Deltager i prosjektgruppe, kjennskap til utarbeidelse og oppfølging av Exit-Survey-prosjektet	Dato: tirsdag 14.04.2015, ca. 30 minutter	X
Prosess Gjensidigeskolen	Gjensidigeskolen	Arbeider strategisk med Gjensidigeskolen, kjennskap til prosesser ved Gjensidigeskolen sine kurs og datainnsamling	Dato: tirsdag 14.04.2015, ca. 30 minutter	X

## **Intervjuguide Gjensidige – Profil HR-strategi**

### **Bacheloroppgave 2015**

#### **Fortelle litt om oss og gjøre rede for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3.året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan HR-analyse kan vise til resultater på bunnlinjen. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Hensikten med intervjuet**

---

- Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å innhente informasjon innen ulike spisskompetanser for relevante fagområder som kan svare ut problemstillingen. Vi ønsker å oppnå en god dialog og få innsikt i din kompetanse.

#### **Prosesen**

---

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventer å bruke ca. 60 min.

#### **Etikk**

---

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. I oppgaven blir alle omtalt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

---

1. Hva er din alder?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Gjensidige?
4. Hva er din nåværende stilling?

## **VIRKSOMHETSSTRATEGI**

---

5. Hva er Gjensidiges virksomhetsstrategi?
  - På hvilken måte er HR inkludert i prosessen med å utarbeide virksomhetsstrategien?

## **HR STRATEGI**

---

6. Hva er HR-avdelingens ansvarsområder i Gjensidige?
7. Opererer dere med en selvstendig HR-strategi?
  - Kan du fortelle litt om denne?
  - Blir HR-Strategien utviklet som et resultat av virksomhetsstrategien eller motsatt?

## **HR-TILTAK**

---

8. Hvordan definerer dere HR-tiltak?
9. Hvilke HR-tiltak har dere i dag?
10. Hvem arbeider med HR-tiltakene?
  - Har disse ansvar for hele prosessen eller er ulike oppgaver fordelt på flere avdelinger?
11. Hvem er med på å påvirke strategien og de tiltakene dere velger?
  - Gjøres dette på bakgrunn av analyse?
  - Henter dere inspirasjon fra andre organisasjoner?
12. Hvordan er prosessen fra dere ser et behov, til tiltaket er gjennomført og analysert i ettertid?
  - Hvilke typer (kategorier) mål har dere for tiltakene?
  - Har dere faste rutiner?
  - Hva mener du er de største utfordringene ved prosessen?

---

**MÅLING AV HR**

---

13. Hvordan vil du definere HR-analyse og måling?
14. Er HR-analyser strategisk forankret i Gjensidige?
15. Hvordan jobber HR-avdelingen med analyse og måling?

---

**MÅLING**

---

16. Hva er dine forventninger til målingene som utføres?
17. Hvilke HR-tiltak analyseres i Gjensidige?
18. Hvordan brukes resultatene fra analysen?
  - Endrer resultatene strategiske mål underveis?
19. Hvilke utfordringer ser du ved å måle effekt av tiltak?
20. Har du forslag til forbedring?
  - Hvilke?

---

**KOBLING MELLOM MÅLING OG ØKONOMI**

---

21. Tror du det er mulig å identifisere et konkret økonomisk resultat på HR-tiltak?
  - Hvilke?

---

**ØKONOMI**

---

22. På hvilken måte er økonomi en del av HR sitt tankesett?
23. Hvordan beregner dere nytte av et HR-tiltak?
24. Hvordan vil du definere lønnsomhet?

---

**HOLDNINGER**

---

25. Hva mener du om påstanden til Cascio og Bourdreau:  
«If you can't measure it, you can't manage it!».
  - Hvor viktig er måling for å løse økonomiske utfordringer?
  - Hvor viktig er magefølelse for dine beslutninger?

26. Hva synes du om måten Gjensidige jobber med HR?

- Tror du HR avdelingen utgjør en forskjell?
- På hvilken måte?
- Hvilken status mener du HR har?

27. Er HR-analyse viktig for den strategiske utviklingen av Gjensidige?

- På hvilken måte?

**ANNET**

---

28. Er det noe mer du ønsker å fortelle oss?

29. Har du noen forslag til spørsmål, eller noe vi burde endre til neste intervju?

## **Intervjuguide Gjensidige – Profil HR-Strategi og måling**

### **Bacheloroppgave 2015**

#### **Fortelle litt om oss og gjøre rede for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3.året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan HR-analyse kan vise resultater på bunnlinjen. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Hensikten med intervjuet**

---

- Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å innhente informasjon innen ulike spisskompetanser for relevante fagområder som kan svare ut problemstillingen. Vi ønsker å oppnå en god dialog og få innsikt i din kompetanse.

#### **Prosesen**

---

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventer å bruke ca. 60 min.

#### **Etikk**

---

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. I oppgaven blir alle omtalt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

---

1. Hva er din alder?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Gjensidige?
4. Hva er din nåværende stilling?

## HR STRATEGI

---

5. Hva er HR-avdelingens ansvarsområder i Gjensidige?
6. Hva er formålet med HR-strategien dere har i dag?

## HR-TILTAK

---

7. Hvordan definerer du HR-tiltak?
8. Hvilke tiltak har dere i dag?
  - Hvilke typer (kategorier) mål har dere for tiltakene?
9. Hvem arbeider med HR-tiltakene?
  - Har disse ansvar for hele prosessen eller er ulike oppgaver fordelt på flere avdelinger?

## MÅLING AV HR

---

10. Hvordan vil du definere HR-analyse og måling?
11. Er HR-analyser strategisk forankret i Gjensidige?
  - På hvilken måte?
12. Hvordan jobber HR-avdelingen med analyse og måling?

## MÅLING

---

13. Hvilke tiltak analyseres i Gjensidige?
  - Hvordan analyserer dere tiltak?
  - Hvilke tiltak måler dere effekten av?
14. Hvilke systemer benyttes?
  - Hvordan går du frem?
15. På hvilke måter tar dere høyde for målefeil?
  - Hvordan kan dere vise til at konkrete tiltak har effekt på konkrete resultat?
  - Hvordan tar dere høyde for at ikke andre faktorer har påvirkning på resultatet?
  - Hva benytter dere som sammenlikningsgrunnlag?
  - Hva gjør dere for å sikre at analysene måler det de er ment for?
  - Hvordan håndterer dere data som ikke tilfredsstillende kravene?



- 16 Hva er dine forventninger til målingene?
- 17 Hvordan brukes resultatene fra målingene?
- Endrer resultatene strategiske mål underveis?
- 18 Hvilke forslag har du til forbedring av måling og analyse?

### **KOBLING MELLOM MÅLING OG ØKONOMI**

---

- 19 Tror du det er mulig å identifisere et konkret økonomisk resultat på HR-tiltak?
- Hvilke?

### **ØKONOMI**

---

- 20 Hvordan måles bedriftens kostnader ved et HR-tiltak (eksempler?)
- 21 Hvordan beregner dere nytte av et HR-tiltak?

### **HOLDNINGER**

---

- 22 Hva mener du om påstanden til Cascio og Bourdreau:  
«If you can't measure it, you can't manage it!».
- Hvor viktig er måling for å løse økonomiske utfordringer?
  - Hvor viktig er magesfølelse for dine beslutninger?
- 23 Hva synes du om måten Gjensidige jobber med HR?
- Tror du HR avdelingen utgjør en forskjell?
  - På hvilken måte?
- 24 Er HR-analyse viktig for den strategiske utviklingen av Gjensidige?
- På hvilken måte?

### **ANNET**

---

- 25 Er det noe mer du ønsker å fortelle oss?
- 26 Har du noen forslag til spørsmål, eller noe vi burde endre til neste intervju?

## **Intervjuguide Gjensidige – Profil Måling**

### **Bacheloroppgave 2015**

#### **Fortelle litt om oss og gjøre rede for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3.året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan HR-analyse kan vise resultater på bunnlinjen. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Hensikten med intervjuet**

---

- Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å innhente informasjon innen ulike spisskompetanser for relevante fagområder som kan svare ut problemstillingen. Vi ønsker å oppnå en god dialog og få innsikt i din kompetanse.

#### **Proseszen**

---

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventer å bruke ca. 60 min.

#### **Etikk**

---

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. I oppgaven blir alle informanter omtalt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

---

1. Hva er din alder?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Gjensidige?
4. Hva er din nåværende stilling?

---

**HR STRATEGI**

---

5 Hvordan kjennskap har du til HR-avdelingen i Gjensidige?

---

**MÅLING AV HR**

---

6 Hvordan vil du definere HR-analyse og måling?

7 Hvilke ansvarsområder har du?

8 Er HR-analyser strategisk forankret i Gjensidige?

- På hvilken måte?

9 Hvordan samarbeider HR-avdelingen om målinger?

---

**MÅLING**

---

10 Hvilke HR-tiltak analyseres?

- Hvordan gjøres det?

- Hvilke typer (kategorier) mål har dere for tiltakene?

11 Hvilke HR-tiltak måler dere effekten av?

12 Hvordan systemer bruker dere?

13 Hvordan er prosessen?

14 Hvilke forventninger har du til funnene dine?

15 Hva mener du er viktige faktorer for en god analyse?

16 På hvilke måter tar dere høyde for målefeil?

- Hvordan kan dere vise til at konkrete tiltak har effekt på konkrete resultat?

- Hvordan tar dere høyde for at ikke andre faktorer har påvirkning på resultatet?

- Hva benytter dere som sammenlikningsgrunnlag?

- Hva gjør dere for å sikre at analysene måler det de er ment for?

- Hvordan håndterer dere data som ikke tilfredsstillende kravene?

17 Hvordan brukes resultatene fra målingene?

18 Hvilke utfordringer ser du ved å måle effekt av tiltak?

19 Har du forslag til forbedring?

- Hvilke?

---

**KOBLING MELLOM MÅLING OG ØKONOMI**

---

- 20 Er det mulig å identifisere et konkret økonomisk resultat på HR tiltak?
- Hvilke?

**ØKONOMI**

---

- 21 Hvordan måles bedriftens kostnader ved et HR-tiltak (eksempler?)
- 22 Hvordan beregner dere nytte av et HR-tiltak?

**HOLDNINGER**

---

- 23 Hva mener du om påstanden til Cascio og Bourdreau:  
«If you can't measure it, you can't manage it!».
- Hvor viktig er måling for å løse økonomiske utfordringer?
  - Hvor viktig er magefølelse for dine beslutninger?
- 24 Hva synes du om måten Gjensidige jobber med HR?
- Tror du HR avdelingen utgjør en forskjell?
  - På hvilken måte?
- 25 Er HR-analyse viktig for den strategiske utviklingen av Gjensidige?
- På hvilken måte?

**ANNET**

---

- 26 Er det noe mer du ønsker å fortelle oss?
- 27 Har du noen forslag til spørsmål, eller noe vi burde endre til neste intervju?

## **Intervjuguide Gjensidige – Profil Måling og Økonomi**

### **Bacheloroppgave 2015**

#### **Fortelle litt om oss og gjøre rede for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3.året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan HR-analyse kan vise resultater på bunnlinjen. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Hensikten med intervjuet**

---

- Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å innhente informasjon innen ulike spisskompetanser for relevante fagområder som kan svare ut problemstillingen. Vi ønsker å oppnå en god dialog og få innsikt i din kompetanse.

#### **Prosessten**

---

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventer å bruke ca. 60 min.

#### **Etikk**

---

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. I oppgaven blir alle informanter omtalt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

---

1. Hva er din alder?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Gjensidige?
4. Hva er din nåværende stilling?

---

**HR STRATEGI**

---

5. Hvordan kjennskap har du til HR-avdelingen i Gjensidige?
6. På hvilken måte samhandler din avdeling med HR-avdelingen?

---

**MÅLING AV HR**

---

7. Hvordan vil du definere HR-analyse og måling?
8. Hvilke ansvarsområder har du?
9. Er HR-analyser strategisk forankret i Gjensidige?
  - På hvilken måte?

---

**MÅLING**

---

10. Hvilke HR- tiltak analyseres i Gjensidige?
  - Hvordan analyserer dere tiltak?
  - Hvilke typer (kategorier) mål har dere for tiltakene?
  - Hvilke tiltak måler dere effekten av?
11. Hvilke systemer benyttes?
  - Hvordan går du frem?
12. På hvilke måter tar dere høyde for målefeil?
  - Hvordan kan dere vise til at konkrete tiltak har effekt på konkrete resultat?
  - Hvordan tar dere høyde for at ikke andre faktorer har påvirkning på resultatet?
  - Hva benytter dere som sammenlikningsgrunnlag?
  - Hva gjør dere for å sikre at analysene måler det de er ment for?
  - Hvordan håndterer dere data som ikke tilfredsstillende kravene?
13. Hva er dine forventninger til målingene?
14. Hvilke forslag har du til forbedring av måling og analyse?

---

**KOBLING MELLOM MÅLING OG ØKONOMI**

---

15. Tror du det er mulig å identifisere et konkret økonomisk resultat på HR-tiltak?
  - Hvilke?

16 Mener du dataene som benyttes i HR-analyse er pålitelige?

- Kan dataene knyttes opp mot budsjett?
- Har du forslag til forbedring?
- Hvilke?

### ØKONOMI

---

17 Hvilke faktorer er av størst betydning for at Gjensidiges budsjett skal være positivt?

18 Hvordan beregner dere kostnader for HR-tiltak (eksempler?)

19 Hvordan beregner dere nytte av et HR-tiltak?

20 Hvordan mener du HR kan optimalisere sine tiltak?

### HOLDNINGER

---

21 Hva mener du om påstanden til Cascio og Bourdreau:

«If you can't measure it, you can't manage it!».

- Hvor viktig er måling for å løse økonomiske utfordringer?
- Hvor viktig er magefølelse for dine beslutninger?

22 Hva synes du om måten Gjensidige jobber med HR?

- Tror du HR avdelingen utgjør en forskjell i virksomheten?
- På hvilken måte?
- Hvilken status mener du HR har i virksomheten?

23 Er HR-analyse viktig for den strategiske utviklingen av Gjensidige?

- På hvilken måte?

### ANNET

---

24 Er det noe mer du ønsker å fortelle oss?

25 Har du noen forslag til spørsmål, eller noe vi burde endre til neste intervju?

## **Intervjuguide Gjensidige – Profil Økonomi**

### **Bacheloroppgave 2015**

#### **Fortelle litt om oss og gjøre rede for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3.året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan HR analyse kan vise resultater på bunnlinjen. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Hensikten med intervjuet**

---

- Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å innhente informasjon innen ulike spisskompetanser for relevante fagområder som kan svare ut problemstillingen. Vi ønsker å oppnå en god dialog og få innsikt i din kompetanse.

#### **Prosesen**

---

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventer å bruke ca. 60 min.

#### **Etikk**

---

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. I oppgaven blir alle informanter omtalt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

---

1. Hva er din alder?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Gjensidige?
4. Hva er din nåværende stilling?



---

**VIRKSOMHETSSTRATEGI**

---

5. Hva er økonomiavdelingens ansvarsområder i Gjensidige?
- På hvilken måte er økonomiavdelingen inkludert i prosessen med å utarbeide virksomhetsstrategien?

---

**HR STRATEGI**

---

6. Hva vet du om HR-avdelingen i Gjensidige?
7. Hvordan samhandler HR- og økonomiavdelingen?

---

**MÅLING AV HR**

---

7. Hvordan vil du definere HR-analyse og måling?
8. Er HR-analyse strategisk forankret i Gjensidige?

---

**MÅLING**

---

9. Er HR-analyse viktig for den strategiske utviklingen av Gjensidige?
- På hvilken måte?
10. Hva er dine forventninger til målinger som utføres?
11. Har du forslag til forbedring?
- Hvilke?

---

**KOBLING MELLOM MÅLING OG ØKONOMI**

---

12. Tror du det er mulig å identifisere et konkret økonomisk resultat på HR-tiltak?
- Hvilke?
13. Mener du dataene som benyttes i HR-analyse er pålitelige?
- Hvilke typer (kategorier) mål har dere for tiltakene?
  - Kan dataene knyttes opp mot budsjett?
  - Har du forslag til forbedring?
  - Hvilke?

**ØKONOMI**

---

- 14 Hvilke faktorer er av størst betydning for at Gjensidiges budsjett skal være positivt?
- 15 Hvordan vil du definere lønnsomhet?
- 16 Hvordan beregner dere kostnader for HR-tiltak (eksempler?)
- 17 Hvordan beregner dere nytte av et HR-tiltak?
- 18 Hvordan mener du HR kan optimalisere sine tiltak?
- 19 Hvordan er HR en del av økonomiavdelingens tankesett?

**HOLDNINGER**

---

- 20 Hva mener du om påstanden til Cascio og Bourdreau:  
«If you can't measure it, you can't manage it!».
  - Hvor viktig er måling for å løse økonomiske utfordringer?
  - Hvor viktig er magefølelse for dine beslutninger?
- 21 Hva synes du om måten Gjensidige jobber med HR?
  - Tror du HR avdelingen utgjør en forskjell i virksomheten?
  - På hvilken måte?
  - Hvilken status mener du HR har i virksomheten?
- 22 Er HR-analyse viktig for den strategiske utviklingen av Gjensidige?
  - På hvilken måte?

**ANNET**

---

- 23 Er det noe mer du ønsker å fortelle oss?
- 24 Har du noen forslag til spørsmål, eller noe vi burde endre til neste intervju?

## **Intervjuguide Gjensidige – Prosessintervju**

### **Bacheloroppgave 2015**

#### **Fortelle litt om oss og gjøre rede for oppgaven**

---

- Studerer HR og personalledelse 3.året ved Markedshøyskolen. Vi skal gjennomføre en kartlegging av hvordan HR analyse kan vise til resultater på bunnlinjen. Vi vil benytte dataene vi finner og knytte disse opp mot valgt teori.

#### **Hensikten med intervjuet**

---

- Hensikten med intervjuet er at vi ønsker å innhente informasjon innen ulike spisskompetanser for relevante fagområder som kan svare ut problemstillingen. Vi ønsker å oppnå en god dialog og få innsikt i din kompetanse.

#### **Prosessten**

---

- Vi skal utføre en kvalitativ undersøkelse ved å benytte dybdeintervjuer, og forventer å bruke ca. 30 min.

#### **Etikk**

---

- Intervjuet er konfidensielt og din identitet er anonym. I oppgaven blir alle omtalt som intervjuobjekt 1, 2, 3 osv.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

---

1. Hva er din alder?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Gjensidige?
4. Hva er din nåværende stilling?

**PLANLEGGINGSFASE**

---

5. Hvilke typer mål ble utarbeidet i forbindelse med prosessen?
  - Har dere forskjellige kategorier mål?
  - Eventuelt hvilke?
6. På hvilken måte kan man si at disse målene kan måles i økonomisk gevinst?
7. Hvordan kartlegger dere hvilken kompetanse som trengs for det aktuelle tiltaket?
8. Hvordan kartlegger og bestemmer dere hvilke måleinstrumenter/ -metoder, kilder etc. som skal benyttes?
9. Er HR-analyser strategisk forankret i Gjensidige?
  - På hvilken måte?

**DATAINNSAMLING**

---

10. Hvilken informasjon samles inn for å måle effekt?
  - Hvordan gjøres dette?
  - Hvem gjør det?
  - Når gjøres det?
  - Hvor gjøres det?
  - Hvor omfattende er dette arbeidet?
11. Involveres de ansatte under planleggingen?
12. Hvordan kartlegger dere ansattes aksept for tiltaket?
13. Hvordan kartlegger dere hvilken innvirkning tiltakene har på de ansatte?
14. Hvilke hensyn tas i forbindelse med implementering av tiltaket?
15. Hvilke metoder bruker dere for å kartlegge om prosjektet er vellykket eller ikke?
  - Hvilke data ble benyttet?

**DATAANALYSE**

---

16. Hvordan isoleres effekten av tiltak?
  - På hvilke tidspunkt i prosessen jobber dere med dette?
17. Hvordan finner man nytten av tiltak?
  - Gis disse økonomisk verdi?
18. På hvilken måte kartlegges de immaterielle fordelene av et tiltak?
  - Gis disse økonomisk verdi?

19. Hvordan kartlegges kostnadene ved tiltak?

- Gis disse økonomisk verdi?

20. Kalkulerer dere ROI?

- Hvordan?

### **RAPPORTERING**

---

21. Hvordan er rutiner ved rapportering før, underveis og etter tiltak?

22. Gjøres dette til samme tid og på samme måte hver gang?

### **HOLDNINGER**

---

23. Hva mener du om påstanden til Cascio og Bourdreau:

« If you can't measure it, you can't manage it! »

### **ANNET**

---

24. Har du forslag til forbedring av rutiner?

- Hvilke?