

Speciale

Rapport

Efterår/vinter 2021/2022

Cand. Merc. HRM

- En gennemgang af cases ved anvendelse af En Holistisk Kapital Model i forbindelse med den datadrevne HR-strategi

Af Stephan Hovgaard Jensen

Afleveringsdato:

17/01-2022

Studienummer:

133654

Institut:

Department of Organization, IOA

Professor:

Mikkel Godt Gregersen

Sidetæl:

80

Tegn:

171.694

Tegn, figur og tabel:

9.111

Abstract

In this paper the reader will be introduced to how Human Capital Analytics can be used in a company to support the leaderships planning and execution of strategy. The paper reviews two cases of companies, which have been found to contain a set of problems impacting their company strategy. Here the goal is to specify how HR can assist the strategic management of a company.

From the perspective of a HR Department, Human Capital Analytics is used to analyze how HR can support the overall strategy. This is done by using A Holistic Capital Model. The model is created to view and understand how universalistic Key Performance Indicators can be used to understand the cost of HR. A way to enable HR to evaluate both the direct and indirect connections between variables is sought after by using A Holistic Capital Model. This paper uses those connections to explore how each of the variables can be calculated and used as a foundation for HR-strategy that can support the overall goals of the company. A Holistic Capital Model is a tool created to help HR get a better understanding of how the cost of HR is influenced by Key Performance Indicators uniquely associated with the role of HR. To facilitate A Holistic Capital Model a matrix model is used to explain the various elements of the HR Department.

The matrix model is built upon a holistic understanding of the economical term *capital*. This perspective allows examination of how capital can be explained by The Financial Capital, The Human Capital, and The Social Capital. Furthermore, the matrix model uses The Company, The Individual, and The Society as units of analysis. This creates a 9-tile matrix where each of the tiles are sought to be explained through theories connected to Financial Economy and Organizational Theory.

By examining and understanding each of the matrix tiles it is put forward how HR will be better suited to support the strategy of a company. This is further supported by the conclusion of how the casework demonstrate that it is possible to use HCA to guide HR in its effort to assist the strategic management of a company.

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	2
INDHOLDSFORTEGNELSE	3
FIGUR FORTEGNELSE	7
TABEL FORTEGNELSE	7
1. INTRODUKTION	9
1.1. INDLEDNING	9
1.2. PROBLEMFORMULERING	10
1.2.1. PROBLEMSTILLING	10
1.3. LÆSEVEJLEDNING	11
2. AFGRÆNSNING	12
3. TEORETISK FUNDERING	13
3.1. VIDENSKABSTEORETISK FELT	13
3.1.1. VIDENSKABSTEORIEN	13
3.1.2. OM KAPITAL	13
3.1.3. OM VIDENSBLOKKE OG BYGGEKLODSE	15
3.1.4. EN GRUNDLÆGGENDE RAMME	16
3.1.5. OM DATA	16
3.1.6. BEST PRACTICE OG BEST FIT	18
3.2. VIDEREFØRT TIL HRM	18
3.3. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	18
3.3.1. INDLEDENDE OM SHRM	18
3.3.2. SHRM	19
3.4. MIKRO OG MAKRO HR	19
3.4.1. MIKRO HR	20

3.4.2.	MAKRO HR	20
3.5.	PERSPEKTIVER	21
3.5.1.	UNIVERSALISTIC PERSPECTIVE	21
3.5.2.	CONTINGENCY PERSPECTIVE	24
3.5.3.	CONFIGURATIONAL PERSPECTIVE	24
3.6.	HUMAN CAPITAL ANALYTICS	25
3.7.	KAPITALER	26
3.8.	FINANSIEL KAPITAL	27
3.8.1.	DEN EKSTERNE OG INTERNE VÆRDI	27
3.8.2.	VELSTAND OG LIVSTIDSINDKOMST	28
3.8.3.	MAKROØKONOMI	28
3.9.	MENNESKELIG KAPITAL	29
3.9.1.	UDBUDET AF MENNESKELIGE RESSOURCER	29
3.9.2.	MENTALT OG FYSISK VELVÆRE	30
3.9.3.	ARBEJDSKRAFTENS BEVÆGELIGHED	30
3.10.	SOCIAL KAPITAL	31
3.10.1.	MIKROØKONOMI	31
3.10.2.	KULTUR	32
3.10.3.	UDDANNELSE	33
4.	EN HOLISTISK KAPITEL MODEL	33
4.1.	VIRKSOMHEDEN, INDIVIDET OG SAMFUNDET	34
5.	HCA I EN HOLISTISK KAPITAL MODEL	35
5.1.	HR-REGNSKAB OG LØNREGULERING	37
5.2.	LØNGRUNDLAG OG PERSONALEGODER	37
5.3.	KOMPETENCEUDVIKLING OG REKRUTTERINGSREGNSKAB	38
5.3.1.	BEREGNINGER FOR LØNADMINISTRATION	38
5.3.2.	BEREGNINGER FOR KOMPETENCEUDVIKLING	38
5.3.3.	BEREGNINGER FOR REKRUTTERING	39
5.3.4.	EN SAMLET MODEL FOR SAMMENLIGNING MED ANDRE I SAMME INDUSTRI	39
5.4.	ARBEJDSMILJØ	40

5.5. CSR og ESG	40
5.5.1. CSR	40
5.5.2. ESG	41
5.6. VIRKSOMHEDSKULTUR	41
 6. HCA METODEGENNEMGANG	 43
 6.1. KOMBINATIONER	 43
6.2. HVERKEN KVALITATIVE -ELLER KVANTITATIVE EGENSKABER	44
6.3. METODE 1 - EN REN KVALITATIV TILGANG	44
6.3.1. PROCES FOR AT FINDE PRODUKTIVITETEN AF HR	44
6.3.2. PROCES FOR AT FINDE HRs INDFLYDELSESGRAD	46
6.4. METODE 2 - KVALITATIV OG KVANTITATIV TILGANG	46
6.4.1. PROCES FOR AT FINDE PRODUKTIVITETEN AF HR	47
6.4.2. PROCES FOR AT FINDE HRs INDFLYDELSESGRAD	47
6.5. METODE 3 - EN REN KVANTITATIV TILGANG	48
6.5.1. PROCES FOR AT FINDE PRODUKTIVITETEN AF HR	48
6.5.2. PROCES FOR AT FINDE HR-INDFLYDELSESGRADEN HOS LEDELSEN	49
6.5.3. PROCES FOR AT FINDE HRs EFFEKTIVITET	49
 7. CASES	 50
 7.1. CASE 1 – IVÆRKSÆTTERVIRKSOMHEDEN	 50
7.2. CASE 2 – IT VIRKSOMHEDEN	52
 8. ANALYSE AF CASE 1	 54
 8.1. NEDBRYDNING AF CASEN	 54
8.2. ARBEJDSOPGAVER	56
8.2.1. TIDSFORDELING AF ARBEJDSOPGAVER	56
8.2.2. FREMTIDIG ARBEJDSKRAFT	60
8.3. DEN TIDLIGERE ARBEJDSKRAFT	60
8.4. DEN GEOGRAFISKE PLACERING	62
8.5. OPSAMLING	62

8.6. VARIABEL LISTE FOR IVÆRKSÆTTERVIRKSOMHEDEN	63
8.6.1. VARIABLERNE	63
<u>9. ANALYSE AF CASE 2</u>	64
9.1. NEDBRYDNING AF CASEN	65
9.2. REKRUTTERING OG FORFREMMEELSE	66
9.2.1. FORFREMMESESMODEL	67
9.2.2. STUDENTERMEDHJÆLPERE	69
9.3. OPSTART AF AFDELINGER	71
9.3.1. IDENTIFIKATION AF MEDARBEJDERE	73
9.3.2. OMKOSTNINGERNE FORBUNDET MED UDSTATIONERING	74
9.3.3. PAKKELØSNINGERNE	75
9.4. FASTHOLDELSE AF TALENT	76
9.4.1. KONKURRENCER	77
9.4.2. TEAMS	79
9.5. VARIABEL LISTE	80
9.5.1. VARIABLERNE	80
<u>10. DISKUSSION</u>	82
10.1. OM EN HOLISTISK KAPITAL MODEL	82
10.2. OM RESULTATERNE	82
10.3. CASE 1: OM FLYTNING AF VIRKSOMHED OG OPGAVEOMRÅDER	83
10.4. CASE 2: TALENT, NYE AFDELINGER OG VÆKST	85
<u>11. KONKLUSION</u>	88
<u>12. LITTERATURLISTE</u>	90
<u>13. BILAG</u>	94
13.1. BILAG 1, METODE DETALJER: SUBJEKTIVITET OG OBJEKTIVITET	94
13.2. BILAG 2, KAPITALDETALJER: KAPITALISME OG MARXISME	97

13.3. BILAG 3, UNITS OF ANALYSIS DETALJER: VIRKSOMHEDEN, INDIVIDET OG SAMFUNDET	103
13.4. BILAGSNOTE 1	104

Figur Fortegnelse

Figur 3-1 Fra Kapital til En Holistisk Kapital Model.....	14
Figur 3-2 Visualisering af et pyramidalsk bloksystem	16
Figur 3-3 Forretning -og Produktivitets værdiansættelse af HR.....	17
Figur 3-4 Udledning af Forretning -og Produktivitets værdier	17
Figur 3-5 Opbygning af data	17
Figur 3-6 Fra Perspektiver til HCA Metode.....	21
Figur 3-7 De 3 Kapitaler	26
Figur 3-8 Den Finansielle Kapital	27
Figur 3-9 Den Menneskelige Kapital.....	29
Figur 3-10 Den Sociale Kapital	31
Figur 3-11 Survival curves for five groups of artist, Bille og Jensen, 2016	33
Figur 4-1 Holistisk kapital model og Units of Analysis.....	34
Figur 5-1 Illustration af HCA En Holistisk Kapital Model.....	36
Figur 8-1 En Holistisk Kapital Model for nedbrydning af problematikkerne i Case 1.....	55
Figur 8-2 - Fordeling af arbejdstimer.....	59
Figur 9-1 En Holistisk Kapital Model for Rekruttering og Forfremmelse	66
Figur 9-2 En Holistisk Kapital Model for opstart af afdelinger	72
Figur 9-3 En Holistisk Kapital Model for fastholdelse af talent	76
Figur 13-1 HR-værdiansættelse via Økonomisk Grundteori	96

Tabel Fortegnelse

Tabel 4-1 Kapitalmatrix	35
Tabel 5-1 HCA En Holistisk Kapital Model	36
Tabel 5-2 HR-nøgletals sumeriske sammenhæng	39
Tabel 5-3 Spørgsmål til Ledelsen	42
Tabel 6-1 Kombinationsmatrix, virksomhedens ressourcegrundlag.....	43
Tabel 8-1 Variabeloversigt for Case 1.....	64
Tabel 8-2 Matematisk variabeloversigt for Case 1.....	64

Tabel 9-1 Frafald af nyansatte i IT-virksomheden	68
Tabel 9-2 Forfremmelsesmønster	69
Tabel 9-3 Variabelliste for case 2	80
Tabel 9-4 Matematisk variabeloversigt for Case 2	81
Tabel 13-1 Økonomien og den Menneskelige Kapital.....	100

1. Introduktion

1.1. Indledning

I 2015 udgav Deloitte en rapport der satte fokus på, at virksomheder i stigende grad har behov for at forstå og anvende data i deres interne processer - og hvordan HR i høj grad kan være med til at udfylde dette behov¹. Rapporten påpegede, at selvom virksomheder i højere grad end tidligere har behov for en mere datadreven HR-afdeling, så er det de færreste virksomheder, som har adgang til de rette kompetencer.

Problemet med manglen på de rette kompetencer i virksomheden kan skyldes et flertal af grunde (Broch, 1987) (Bowerman et al., 2015). En af de mere almindelige grunde er, at forudsætningerne for at arbejde med data ikke eksisterer i organisationen (Deloitte, 2015).

Dette kan blandt andet skyldes, at ledelsen ikke er opmærksom på, at det er et redskab der kan anvendes i forbindelse med det strategiske arbejde (Deloitte, 2015)². Derfor kan Human Capital Analytics (forkortet til HCA), der er beskrivelsen for den datadrevne HR, komme i klemme med den mere traditionelle opfattelse af HR-afdelingens arbejdsområde.

HR-afdelinger arbejder i høj grad med den menneskelige kontaktflade (Boxall & Purcell, 2016). Dette giver anledning til en observation af, at HR kan forstås som at have to fløje, hvor den ene fløj beskæftiger sig med den menneskelige kontaktflade og den anden beskæftiger sig med datadreven HR. Til at forstå opgaveområdet for HR, kan begge fløje beskrives af den psykologiske og sociologiske teori. Organisationsteorien kommer i spil ved at være bindeleddet til den økonomiske teori, og den praktiske anvendelse af teorierne i virksomhedsregi.

I denne betragtning beskriver HCA muligheden for at understøtte ledelsen i dens strategiske arbejde, og HRs dygtighed til at forstå den menneskelige kontaktflade bruges til at implementere ledelsens strategiske arbejde i organisationen. Dette udsagn understøttes videre af Deloitte's rapport (2015), som forventer et

¹ Deloitte har siden 2011 årligt udgivet en rapport baseret på Global Human Capital Trends. Hver rapport har sine egne temaer, baseret på et framework af 8 forskellige emneområder. Hver rapport er forskellig fra de andre, som udgangspunkt, hvilket betyder, at rapporten fra 2015 er unik i sine observation og dokumentation af datadreven HR.

² Dette skal ses som en forlængelse af HCA, da samme undersøgelse viser, at et flertal af organisationer i dag besidder redskaber til at forstå data i forbindelse med tilfredshedsundersøgelser.

fremtidigt skift indenfor HR, hvor et større fokus på det strategiske arbejde vil være nødvendigt for HR. Dermed at anvendelsen af HCA, som brobygger mellem HR til ledelsen, er fremtiden for HR-afdelinger.

I en organisation sker den typiske værdiansættelse igennem de finansielle målinger, hvilket er en af de udfordringer, som HCA har. HCA arbejder i høj grad med at forstå data, men det datadrevne arbejde er ikke begrænset til kun at se på de finansielle forhold (Lindow, 2013). I høj grad bør HCA benyttes til at forstå HR i forhold til medarbejder -og virksomhedsempiri, som her vil danne grundlaget for HRs betydning i det strategiske arbejde med ledelsen (Delery & Doty, 1996).

De første spæde skridt i arbejdet med datadreven HR skete i begyndelsen af 1900-tallet (Münsterberg, 1913). Dette var samtidig begyndelsen på, at psykologien og sociologien i højere grad blev anvendt i virksomhedsregi. Selvom de første spæde skridt skete i begyndelsen af 1900-tallet, så har selve anvendelsen af metoder til at skabe mere datadrevne processer været hæmmet af manglende intern viden og kompetencer (Deloitte, 2015)³.

For at belyse denne manglende viden, kan det være nødvendigt at give plads til en mere simpel forståelse af HCA (Minbaeva, 2017), der i højere grad bygger på de elementer, som HR allerede arbejder med (Kroager og Schmidt, 2019). For at lempe overgangen for virksomheder til i højere grad at anskaffe sig disse kompetencer, tager rapporten udgangspunkt i denne problematik, hvilket leder til problemstillingen i det næste delafsnit.

1.2. Problemformulering

1.2.1. Problemstilling

For at arbejde systematisk med HCA findes det nødvendigt at udvikle en model, der holistisk redegør for værdien af HR. Dette leder til følgende problemstilling:

- Hvordan kan en HR-afdeling understøtte ledelsen i dens strategiske arbejde?

For at kunne besvare problemstillingen vil det være nødvendigt at betragte, hvordan data kan anvendes til at understøtte og forstå HR's funktion i en virksomhed. Dette gøres ved at definere en model, der kan skabe

³ Teksten gennemgår tre hovedpunkter, der betragtes igennem psykologien. Disse hovedpunkter beskriver tillige observationer af blandt andet: 1. management af arbejdskraften, forsøg, opførelse af individets værdi – ved forskellige materialistiske objekter. 2. Adfærd ændringer i medarbejderstaben mod effektivisering, økonomiske og sociale aspekter af arbejdsforhold. 3. økonomiske effekter, som i dag er en del af mikroteorien, såsom udbud og efterspørgsel.

et holistisk billede af begrebet kapital. Her ved at opsplitte kapital begrebet som Den Finansielle, Menneskelige og Sociale Kapital. Opsplitningen anvendes til at give et overblik over omkostninger og datapunkters tilhørsforhold.

Specielt når virksomheden står i en situation, hvor best fit metoder kan give virksomheden en strategisk fordel frem for at anvende best practice metoder. For at muliggøre dette defineres En Holistisk Kapital Model for at klargøre, hvordan en virksomheds HR-afdeling kan anvende datadrevne processer til at understøtte ledelsens strategiske arbejde. Anvendelsen af en holistisk tilgang afskærer ikke brugen af best practice, da disse metoder anvendes til at skabe et endeligt billede af HR-regnskabet.

For at vise hvordan En Holistisk Kapital Model kan anvendes af virksomheder, anvendes der to cases, som beskriver virksomheder af forskellig art. Den første case er en opstartsvirksomhed, der ikke har et datagrundlag, og som ikke har en HR-afdeling. Den anden case er en mellem stor virksomhed, der i forvejen bruger datadrevne værktøjer i deres HR-afdeling.

1.3. Læsevejledning

I specialets kapitel 2. Afgrænsning behandles to områder, der særligt er påvirkede af afgrænsninger, herunder tilgangen og anvendelse af data og de matematiske formler. Herefter præsenteres læseren for et sammenslået kapitel 3. Teoretisk fundering. Kapitlet er inddelt i en række underkapitler, der hver især omhandler og anvendes i forskellige dele af rapporten. Indledningsvis behandles den anvendte videnskabsteoretiske tilgang, der tager afsæt i Kritisk Realisme. Læseren introduceres herefter til bloklæringssystemet, der agerer det grundlæggende fundament for senere modeller og model anvendelse. Her ved at introducerer den deduktive og induktive metode til at forstå bloksystemet og understøtte en holistisk tanke, samt hvordan denne understøttes af data. Disse tanker overføres herefter til HR, hvor den strategiske HR introduceres og gennemgås. Kapitalafsnittet indledes ved at beskrive Den Finansielle-, Menneskelige -og Sociale Kapital og afsluttes ved at beskrive Best Practice og Best Fit. Afsnittet Perspektiver dækker over tre forskellige perspektiver, der hver især er baseret på Best Practice og Best Fit. Dette leder over til, hvordan disse metoder kan anvendes i forståelsen og arbejdet med data, og det er her, at den holistiske tanke blive præsenteret i kontekst af teori. I forlængelse af Perspektiver introduceres læseren til en gennemgang af HCA. Dette afsnit leder til en opfølgning af den tidligere gennemgang af kapitaler. De sidste afsnit i kapitlet gennemgår de teoretiske områder, som er placeret under hver af de 3 kapitaler. De afsluttende teoretiske afsnit bruges til en definition af En Holistisk Kapital Model, som vises i kapitel 4., under samme navn. Modellen anvender tre units of analysis og samler de teoretiske kapitler under disses søjler i en matrixmodel. For at gøre modellen mere anvendelig i forhold til HCA-arbejde beskriver kapitel 5 HCA i en Holistisk Kapital Model, hvad der vil være fokus

på, hvis en HR-afdeling anvender modellen. Her forklares og begrundes det, at Samfundet, en af de tre unit of analysis, ikke medtages. For at give en gennemgang af rapportens model, så er der indhentet informationer til at skrive to virksomhedscases, der er anonymiseret til formålet. Som opfølgning på indledningen og begge cases fremstilling af, at få virksomheder er i stand til at anvende data i HR-regi, inkluderes der et data-værktøjs afsnit. Dette afsnit gennemgår, hvordan HR kan anvende data i deres processer, og kan læses i kapitel 6. HCA metodegennemgang. For at give en indsigt i, hvilke problematikker der kan være til stede i en organisation, kan der i kapitel 7. Cases læses om to forskellige anonymiserede virksomheder, der hver især står overfor forskellige problematikker. I kapitel 8 og 9 anvendes de anonymiserede cases i en analyse og fokuset her er, hvordan HCA i En Holistisk Kapital Model kan anvendes til at skabe indsigt i en virksomheds problematikker i forbindelse med HR-strategi. Analyseafsnittet opfølges af kapitel 10. Diskussion, hvor analysens resultater diskuteres mod anvendelighed for virksomhederne, samt en diskussion af implikationerne for virksomhederne i at anvende disse resultater i forhold til virksomhedens strategi. Kapitel 11. Konklusion, er et afsnit der opsummerer specialets resultater og besvarer problemformuleringen.

2. Afgrænsning

Der er truffet et valg om at fravælge databearbejdelse. Dette valg er truffet på baggrund af, hvordan En Holistisk Kapital Model anvendes til at forklare områder, som eksisterende teori og praksis dækker. Samt at denne praksis ikke anvendes i hovedvægten af virksomheders HR-afdelinger (Deloitte, 2015) (Forge, 1984).

Fravælgelsen er ligeledes baseret på, at der eksisterer beregningsmetoder, der er i stand til at vise resultater, der er anvendelige i forhold til strategiske beslutninger. Med udgangspunkt i, at disse formler kan understøtte ledelsens beslutningsproces, observeres og udledes følgende; Hvis udformningen af nye formler har til formål at vise et sekundært perspektiv, som understøtter ledelsens muligheder, må det gives, at der er andre strategiske muligheder, som ledelsen ikke er bekendt med, og at disse i så fald er unikke.

I forbindelse med et manglende datagrundlag, er der en naturlig begrænsning ved, at det ikke er muligt at understøtte og teste for validitet, når resultater eller beslutningsgrundlag fremsættes. I stedet fremføres der en mere deduktiv tilgang til analysen, som er bundet af tidligere teoretikers refleksioner, observationer og tanker.

Som følge af dette, skabes der en afgrænsning for formlerne. Disse skal kunne være omsættelige i forhold til senere anvendelighed i forbindelse med strategisk arbejde (Forge, 1984). Det er det endelige formål, at disse formler skal kunne anvendes i praksis af flere virksomheder. Formlerne skal kunne skabe en præmis, hvorved

disse kan bruges i forhold til en universalistisk metode. Dette skaber en naturlig yderligere afgrænsning, da de teoretiske tanker i rapporten skal kunne omsættes til praktisk brug (Forge, 1984).

3. Teoretisk fundering

3.1. Videnskabsteoretisk felt

3.1.1. Videnskabsteorien

Kritisk Realisme anvendes til at skabe en deduktiv betragtning af begrebet kapital⁴. Valget af videnskabsteori er baseret på, at der er behov for at skabe et framework, der kan anvendes i et videre arbejde med beregninger indenfor HR. Her hvor målet er at betragte forståelsen af kapital, som værende et ufuldkomment billede af virksomhedens økonomi (Robert, 2001).

For at skabe en dybere indsigt anvendes byggeklodser, af viden, til at skabe rammen for et teoretisk billede af kapitalberegninger. Arbejdet med frameworket skabes på baggrund af, hvordan HR kan bidrage til virksomhedens kapital. Her ved at opnå en bedre forståelse for de omkostninger, som er forbundet med HR processer. Ved at opnå indsigt i HR-omkostningerne formodes det, at HR kan være i stand til at enten at nedbringe disse omkostninger eller anvende indsigten til at løse problematikker i virksomheden (Kroager & Schmidt, 2019).

3.1.2. Om kapital

For at forstå hvad kapital er, defineres kapital som værende værdiansættelsen af et objekt eller et individ. Værdien skabes ud fra enten objektive eller subjektive vurderinger, hvor værdien af eksempelvis lønninger eller produkter sættes ud fra markedsvilkår i det pågældende land, hvor observationen finder sted. Hvad der driver værdien er diskuteret af et flertal af teoretikere siden økonomiens opståen, hvilket er medtaget i form af *Bilag 1, metode og detaljer: Subjektivitet og objektivitet*.

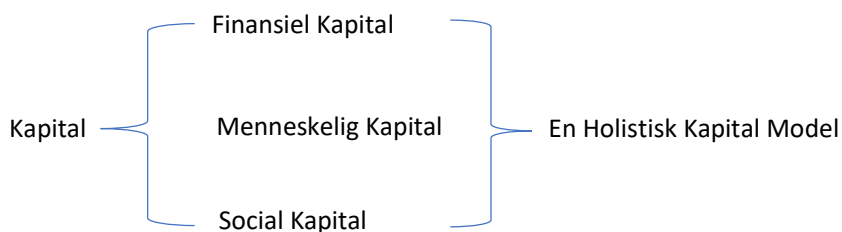
Sondringen mellem subjektivitet og objektivitet er en vigtig præmis i forhold til rapporten (Tucker, 2012). Der er derfor taget et bevidst valg om at anvende en videnskabsteori, der er i stand til at lave en sådan sontring. Her samtidig med, at der vil være plads i den videnskabsteoretiske tilgang til at anvende observationer af holistisk karakter.

⁴ En uddybning af Den Kritiske Realisme findes i 14.2. Bilag 1, metode detaljer: Subjektivitet og objektivitet

Dette rejser et centralt spørgsmål om, hvorledes de tre kapitaler skal forstås. Det fremsættes derfor, at det er nødvendigt at forstå hver af kapitalerne ud fra separate begrebsforståelser, hvilket kan ses afbilledet i Figur 3-1:

- At der for den Finansielle Kapital foreligger et behov for at forklare det økonomiske virke af en organisation.
- At der for den Sociale Kapital eksisterer et behov for at forklare den sociale dimension, som en organisation påvirker.
- At der for den Menneskelige Kapital foreligger et arbejde mod at forstå værdien af de individer, der er i en organisation og deres værd.

Figur 3-1 Fra Kapital til En Holistisk Kapital Model



Ud fra en økonomisk tilgang, vil det ikke være svært at finde værdien af den Finansielle Kapital (Kroager & Schmidt, 2019). Dog er det anderledes for de to andre kapitaler, da der ikke eksisterer den samme metodiske formel for, hvordan disse måles (Merriman, 2017). Dette skaber komplikationer i forhold til et strategisk arbejde med de tre kapitaler. I det følgende vil de tre kapitaler forenes i en samlet model, som her fremadrettet vil kaldes En Holistisk Kapital Model.

For at definere En Holistisk Kapital Model, der findes i *Kapitel 4.*, betragtes teorier som værende vidensblokke (Pasquinelli & Strauss, 2018), der tilhører grundlæggende teoretiske videnssøjler. Disse definerer, hvilket regi teorien kommer fra, hvad der naturligt afgrænser disse og i hvilken ramme teorien skal forstås i (Kagan, 2009). Overordnet eksisterer der tre grundlæggende videnssøjler; 1. Den Humanistiske Søjle, 2. Den Naturvidenskabelige Søjle og 3. Den Samfundsvidenskabelige Søjle.

Videnssøjlerne, der arbejdes under, er Den Samfundsvidenskabelige og Humanistiske Søjle. Under disse hovedsøjler arbejdes der med tre mindre søjler; 1. Den Psykologiske Søjle, 2. Den Sociologiske Søjle og 3. Den Økonomiske Søjle. Disse tre selvstændige fagområder anvendes til at afgrænse den teoretiske platform, her

ved at betragte teorier der understøtter hinanden igennem disse tre undersøjler. Afsættet her er at betragte teorier, der kan aflede svar på specialets problemfelt.

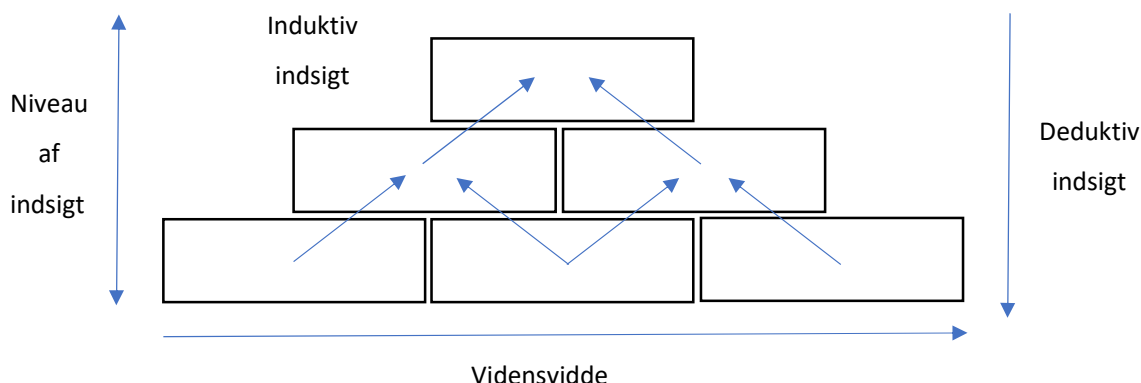
Der tages udgangspunkt i, at den primære videnssøjle er den økonomiske, og at de to andre anvendte søjler bruges som støttende søjler til at lede efter indsigt og forståelse, når det kommer til besvarelse af specialets problemfelt.

Anvendelsen af den økonomiske søjle giver ligeledes adgang til at betragte marxismen (Marx & Engels, v2, 1973) (Søgaard, 2018) og kapitalismen (Smith, 1784) som økonomiske ideologier, der hver især har grundlæggende præmisser, der er defineret ud fra deres respektive ideologiske filosofier. Disse præmisser kan anvendes til en betragtning af, hvordan hver af ideologierne vægter de tre kapitaler. Her henvises der til Bilag 2. kapitaldetaljer: Kapitalisme og Marxisme for en udvidet gennemgang af de to ideologiers tilgange til værdiansættelse.

3.1.3. Om vidensblokke og byggeklodser

For et individ der enten misforstår eller mangler viden, findes det, at viden kan opnås ved en enten deduktiv eller induktiv læringsmetode, der kan give indsigt i den viden, der allerede eksisterer (Nahigian, 2008). Dette baseret på en klassisk udledningsmetode fra den økonomiske lære. Her for at forstå, hvad der ligger til grund for et problem, samt hvordan viden kan medføre en gisning om, hvad problemet kan lede til og dermed hvordan problemet løses (Breser-Pereira, 2009).

Med andre ord kan viden forstås som en række byggeklodser, der hver for sig beskriver en indsigt eller en forståelse. Disse kan samlet beskrive en helhed og en mulig sandhed. Igennem *Figur 3 2 Visualisering af et pyramidalsk bloksystem* kan det visuelt forstås, at det kan være umuligt at forstå de øvre blokke i pyramiden uden først at forstå de nedre blokke af pyramiden.



Figur 3-2 Visualisering af et pyramidalsk bloksystem

Pyramiden bør forstås på flere planer, hvor den først og fremmest giver mulighed for at skifte bekendtskab og dermed indsigt i de øvre lag af pyramiden. Her uden at det nødvendigvis vil kræve en dybere forståelse af, hvordan den enkelte blok er sammensat (Pasquinelli & Strauss, 2018). De enkelte blokke forstås ved, at det at opnå indsigt i de nedre lag af pyramiden, vil være en forudsætning for at opnå en indsigt i de øvre lag. Med en bredere forståelse kan et individ opnå indsigt i, hvordan de specifikke mekanismer fungerer på tværs af blokkene (Pasquinelli & Strauss, 2018).

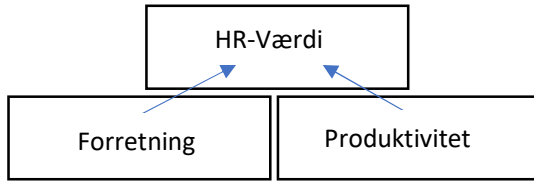
Dette kan overføres til en læringsmodel, hvor det at lære de nedre lag i pyramiden kan skabe forudsætningerne for en bedre evne til at lære de øvre lag i pyramiden (Pasquinelli & Strauss, 2018). Konkret kan det visuelle billede af Figur 3-2 beskrive en del af den akademiske bagtanke for, hvordan læring fungerer på både nedre og øvre dele af uddannelsessystemet.

3.1.4. En grundlæggende ramme

En deduktiv tilgang anvendes i forhold til de byggesten (Breser-Pereira, 2009), der anvendes som fundament i betragtningen af sammenhængen mellem de forskellige delelementer i Figur 3-2. En forudsætning her er, at mængden af data ikke er forklarende for validiteten, og ej heller er forklarende for graden af subjektivitet og objektivitet i datagrundlaget (Pasquinelli & Strauss, 2018).

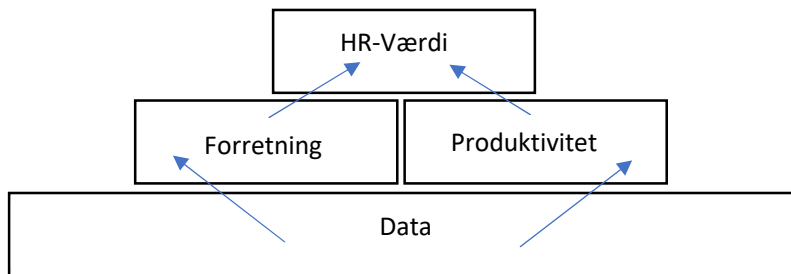
3.1.5. Om data

Indledningsvist opsættes Figur 3-3 som en figur af den indledende værdi af HR, hvor substantiv viden, baseret på de nedre blokke, kan lede til en forståelse for, hvordan ledelsen betragter værdien af en HR-afdeling (Kroger og Schmidt, 2019). Her ved at fastsætte, at der eksisterer en blok der forklare indflydelse på Forretningsgangen, og at der eksisterer en metode til at beregne Produktiviteten af en HR-afdeling.



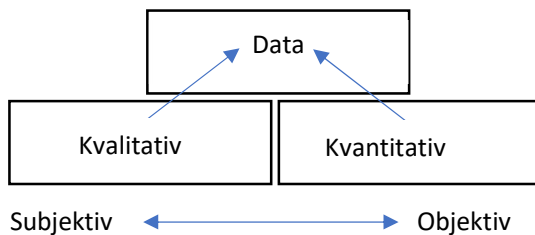
Figur 3-3 Forretning -og Produktivitets værdiansættelse af HR

Selve værdien af HR fastsættes igennem den menneskelige viden, og kan derfor ses som værende ufuldkommen eller baseret på en falsk præmis (Robert, 2001). Derfor introducerer *Figur 3-4* et nedre bloksystem, der modarbejder den ufuldkommene eller falske præmis, ved at lade data være byggeklodsen, der verificerer værdien af HR.



Figur 3-4 Udlædning af Forretning -og Produktivitets værdier

Dette kobles til, hvordan både kvantitativ og kvalitativ datagrundlæg forenes i en overordnet metode, som det ses i *Figur 3-4*, der er nødvendig for at forstå HR-værdien (Kroager og Schmidt, 2019). Ved at arbejde videre med præmissen fra *Figur 3-5*, betragtes det, at den kvalitative data bevæger sig mod et subjektivt paradigme og at den kvantitative data bevæger sig mod et objektivt paradigme. Ordet bevægelse anvendes her for at fastsætte, at der i begge dataindsamlingsmetoder kan eksistere det modsatte udsagn, ved at se metoderne igennem den Kritiske Realisme (Robert, 2001).



Figur 3-5 Opbygning af data

Ved at betragte de to tidligere omtalte ideologier (Vidal & Delbridge, 2015)⁵, igennem den økonomiske søjle, søges det at anvende dem begge som eksempler på, hvordan økonomiske beregninger og tanker influerer udformningen af beregninger (Breser-Pereira, 2009). Ved at tage afsæt i disse to ideologier, forsøges der at skabe afstand til, hvordan hver af de to ideologier kan anvendes som samfundsmæssige strukturforklaringer. Dette for at undgå at frembringe en diskussion om, hvilken filosofi der er den anden overlegen.

Med støtte fra de to sekundære videnssøjler, anvendes den primære søjle til at skabe en grundlæggende forståelse af, hvad værdi er for en størrelse, og hvordan den kan forstås.

Herfra kædes forståelsen af værdi sammen med teorier under HR-feltet, som kan ses som en søjle bestående af teoretiske tanker fra både den primære og de sekundære søjler. Der foretages her et valg om at holde et fokus på en subgenre af HR, som beskæftiger sig med strategi og ledelse, og ud fra denne subgenre afgrænse for teoretiske tanker fra andre dele af de tre undersøjler.

3.1.6. Best Practice og Best Fit

Under HR-søjlen er udgangspunktet anvendeligheden af HCA specifikke formler. Disse er medtaget ud fra en præmis om, at der eksisterer to overordnede skoler inden for HR (Boxall & Purcell, 2016); 1. Best Practice og 2. Best Fit. Her er best practice en beskrivelse af en metode der overordnet ses som værende andre metoder overlegen. Metoden kan være af en enten kompleks eller simpel størrelse med det fællesled, at den kan betragtes som en industristandard (Delery & Doty, 1996). Modsat at arbejde med en standard, er formålet med best fit metoden at specialisere mod de specifikke forhold der er i en organisation og skabe unikke observationer, der kan handles ud fra.

3.2. Videreført til HRM

Det kan forklares, at der under HRM eksisterer en række kategorier, hvor de berørte kategorier her i studiet vil være; 3.3. Strategic Human Ressource Management (SHRM), 3.4. Micro og Makro HRM og 3.6. HCA. Denne kategorisering anvendes for opnå en mere finjusteret forståelse af, hvordan virksomheder er afhængige af deres processer, metoder og løsninger (Wright & Boswell, 2002).

3.3. Strategic Human Resource Management

3.3.1. Indledende om SHRM

Strategic HRM dækker over de strategier, der blandt andet sættes for forretningsenheder og virksomheder (Boxall & Purcell, 2016), hvor der kan antages en tidlig forventning for udvikling (Wright & McMahan, 1992).

⁵ Der henvises her til Marxisme og Kapitalisme, som er uddybet i 14.2 Bilag 2. kapitaldetaljer: Kapitalisme og Marxisme

Hermed kan der skabes mulighed for at korrigere for mulige indflydelser på den overordnede ydeevne - hvilket kan inkludere udviklingsantagelser, vækstestimer samt, hvordan disses funktioner føres ud i livet – muligheder der bliver belyst ved at anvende teoretiske modeller (Wright & McMahan, 1992).

3.3.2. SHRM

Det kan beskrives, at der indenfor SHRM, er et behov for at opdele feltet i flere forgreninger (Wright & Boswell, 2002). Her da SHRM i sig selv håndterer flere aspekter af organisationens overordnede strategier. De udviklede teorier kan beskrives som subgenre af SHRM, samt hvad sammenkoblingen mellem dem er (Delery & Doty 1996) (Lo et al., 2015). I det følgende vil SHRM betragtes igennem tre subgenre.

3.3.2.1. Første subgenre

Det er muligt at finde strategier, der kan forklare, hvordan sammenhængen er mellem organisationer og herigennem definere en række teorier der sammenkobler disse (Delery & Doty 1996). Denne sammenhæng formodes at gøre sig gældende for et bredere spektrum af virksomheder. Sammenkobling kaldes for den bedst mulige praksis i industrien eller best practice (Boxall & Pucell, 2016).

3.3.2.2. Anden subgenre

Det er muligt at gå mere i dybden med organisationerne og herved belyse, hvad der beskriver enten deres organisations SHRM (Delery & Doty 1996) eller præcisere den branchespecifikke SHRM-teori (Miles & Snow, 1978). Organisationens HR-praksis kan ses som konsistent med ledelsens strategiske plan og er baseret på virksomhedens performance (Delery & Doty, 1996).

3.3.2.3. Tredje subgenre

Den sidste subkategori arbejder mere i dybden med de specifikke situationer, der opstår i SHRM, og kan bedst beskrives ved at være teorier, der bearbejder hypotetiske eller situationelle rammebetingelser (Delery & Doty 1996). Denne form for SHRM arbejder med teorier der tager afsæt i mønstre og variable. Der arbejdes primært med idealistiske typer og en holistisk tilgang til forståelse (Meyer et al., 1993). Denne tilgang bevæger sig væk fra best practices og mod best fit.

3.4. Mikro og Makro HR

Den nærliggende forklaring af Mikro og Makro HR er, at det er en ledelsesdisciplin (Hooi, 2021). Denne disciplin dækker blandt andet over HCA og fokuserer på forståelsen og integrationen af medarbejderes behov og disses ressourcer (Martín-Alcázar et al., 2005). Fokusset ligger på individet, hvor overfladen af området berører og beskæftiger sig med medarbejdersamtaler, udviklings -og læringssamtaler, samt tilfredshedsundersøgelser og personlighedstest (Wright & Boswell, 2002) (Buxall & Purcell, 2016) (Gagné & Deci, 2005).

3.4.1. Mikro HR

Mikro HRM kan forklares ved en opdeling mellem to større teoretiske felter (Wright & Boswell, 2002). Det kan videre forklares, at der er et behov for at opsplitte disse to grupperinger af teorier i hver sit underfelt, da det ene felt arbejder med funktionaliteten af HR og den anden med strategien (Wright & Boswell, 2002).

Det kan betragtes, at der med udgangspunkt i individet, er behov for en kategorisering kaldet et mikroperspektiv. For den anden underkategori, kan det forklares at denne i større grad omhandler et makrosyn på HRM, hvilket leder til opdelingen af disse to felter (Patrick & Wendy 2002).

HR-mikroteorien forsker i, hvordan mikro HRM influerer og påvirker på et individualistisk plan. Der er ofte tale om en mere eksperimental tilgang til HRM. Tilgangen anskuer nødvendigheden i at undersøge og kategorisere en forståelse af individet, samt hvordan disse parametre kan manipuleres til en forandring der gælder organisationen. Mikro HRM kan reflekteres i best practise eller best fit (Buxall & Purcell, 2016), hvor en række af denne subkategori teorier ligger til grunde for mere korrigerede og generaliserede personaleprofiler.

Ligeledes bearbejdes teoretiske overvejelser i henhold til, hvordan det enkelte individs produktivitet kan nedbrydes og forstås. Der reflekteres tilbage i de teoretiske processer, og der arbejdes gerne under Configurational –og Contingency Perspective (Martín-Alcazar et al., 2005) (Delery & Doty, 1996) (Miles & Snow, 1978).

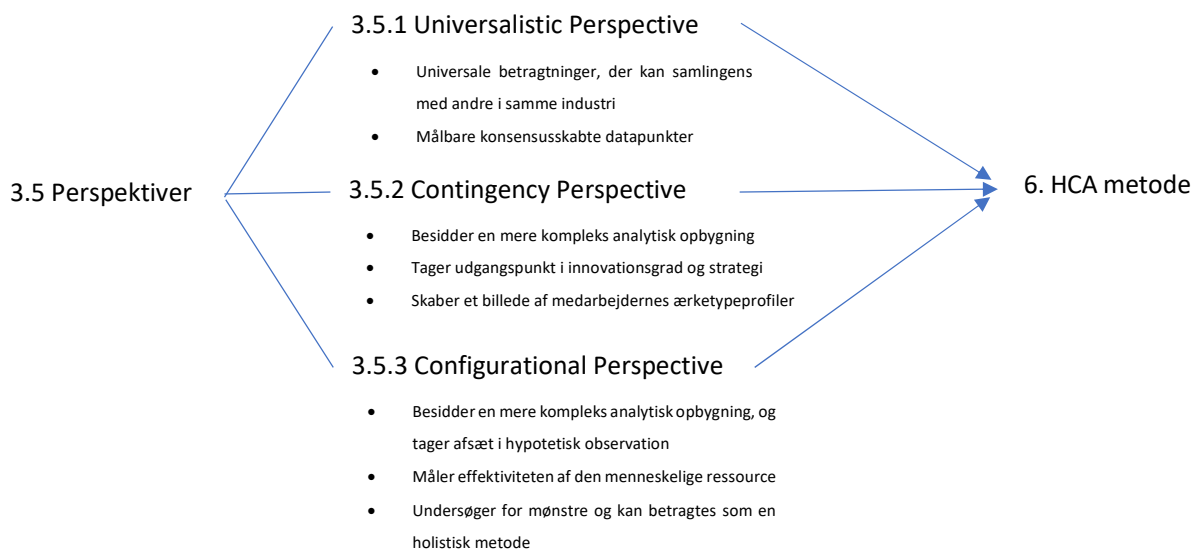
3.4.2. Makro HR

Makro HR belyser organisationen i dens analytiske og oftest statistiske billede. Der anvendes analytiske metoder, der undersøger udvalgte varianser på tværs af organisationen. Varianser der undersøges under en antagelse af, at der eksisterer en relativ ensartethed i variablen.

Det kan forklares, at et fast fokus på variansen i langt de fleste tilfælde ignorere eller tilsætter den varians, der kan eksistere mellem grupperinger, stillinger og populationen (Miles & Snow, 1978) – her ved at antage at der skal være ensartethed.

3.5. Perspektiver

Figur 3-6 Fra Perspektiver til HCA Metode



Såfremt en HR-afdeling besidder de rette kapaciteter, vil det være den mulig at understøtte ledelsen i deres arbejde med virksomhedens både kortsigtede og langsigtede strategiudvikling. For at dette kan lade sig gøre, forudsættes det, at HR-afdelingen er i stand til at anvende dataanalyser til at supplere deres input til ledelsen. For at overskueliggøre, hvilke muligheder der er tilgængelige for HR-afdelingen, vil der i det følgende afsnit blive behandlet tre perspektiver, der kan understøtte HR arbejde med data, hvilket ses illustreret i Figur 3-6.

3.5.1. Universalistic Perspective

For at skabe en præmis for det perspektiv, der kan beskrives som bredest dækkende, i et strategisk arbejde, er det nødvendigt at forudsætningerne for perspektivet, kan gengives og anvendes i flere industrier og i et bredt omfang (Martí'n-Alca'zar et al., 2005). En anden beskrivelse for det universalistiske perspektiv vil være at betragte perspektivet ud fra definitionen af Best Fit vs Best Practice (Buxall & Purcell, 2016). I dette samspil, vil perspektivet være af en Best Practice metode.

For metoden betragtes der et lineært forhold mellem variabler, der kan findes i den totale population. Specifikt antages det, at der for hver virksomhed kan findes en indsigt i (Martí'n-Alca'zar et al., 2005); 1. en HR-afdelings performance, 2. at dette kan gøres generelt for alle HR-afdelinger. Hvis disse to antagelser kan opfyldes, findes der grundlag for at en Best Practice model.

Mellem virksomheder er der felter, der kan defineres som værende fælles. Disse defineres som værende det universale perspektiv på SHRM og er i sin simpleste form en forklaring af, hvordan variabler påvirker en

universal eller generel population (Delery & Doty, 1996). Her med afhængige variabler til en uafhængig variabel, der viser en teoretisk sammenhæng. Dette anvendes til at udvinde en universel forudsigelse: 1. de vigtigste SHRM-formularer findes og 2. disse formularer anvendes til et argument om den bedste praksis (Wright & Boswell, 2002).

På baggrund af tidligere teoretikere, er der udviklet en teoretisk identificering af syv overordnede metoder (Delery & Doty, 1996), der giver en mulig betragtning af, hvad der kan defineres som universal SHRM-praksis. Disse kategoriseres som værende:

1. Den interne karriere forbindelse
2. Organisationens formelle kursus –og uddannelsessystem
3. Foranstaltninger ved personalevurderingssager
4. Strategi jævnfør populationens overskudsdeling
5. Personalets sikkerhed – her både i arbejdsregi og jobsikkerhed
6. Populationens indflydelsesgrad
7. Beskrivelser og definition af jobfunktion.

Hver af disse kategorier udgør en unik Key Performance Indicator (forkortes herefter til KPI) for virksomheden. Overordnet beskrives en KPI ved, at det er et udtryk for, hvor godt organisationen klarer sig på specifikke områder. I en HR-sammenhæng anvendes KPI, udenfor HCA-regi, gerne i sammenhæng med medarbejderundersøgelser, som de 7 trin vidner om.

3.5.1.1. Den interne karriere forbindelse

Denne praksis beskriver de interne karrieremuligheder, der refererer og beskriver mulighederne på arbejdsmarkedet i organisationen. Her som udtryk ved at ansættelse sker via en population fra den interne eller eksterne organisationsgrænse.

3.5.1.2. Organisationens formelle kursus –og uddannelsessystem

Ved at betragte organisationens anvendelse af kurser og efteruddannelse, samt direkte uddannelsesafklaring, kan der refereres til mængden af formel og funktionel videns samling i populationen. Organisationer vælger en af to tilgange, hvor organisationen enten tilfører kompetencer eller erhverver sig kompetencer (Yoon et al., 2019). Det kan udledes, at der generelt for flere organisationer eksisterer konsensus om at anvende programmer der træner og udvikler internt – og ledelse af talent – hvilket hovedsageligt inkludere, men ikke begrænser sig til, lærepladser, trainee programmer samt pladsgivelse og betaling af forskningspladser.

3.5.1.3. Foranstaltninger ved personalevurderingssager

Vurderinger kan enten være baseret på populationens resultater eller dennes adfærd. Begge følger et mønster der er afhængigt af hinanden. Dette da der ved den adfærdsbaserede observation foretages vurderinger af, hvad der kan optimere en jobfunktion. Her enten ved manipulation eller tvunget forandring. Modsat er den resultatorienterede observation fokuseret på, hvordan der kan opstilles konsekvenser for, til og i forlængelse af populationens adfærd.

3.5.1.4. Strategi jævnfør populationens overskudsdeling

Fokusset ligger her på, hvordan fordelinger, om det værende overskud eller bonus, tager form som et format af et parametermix der vægter populationens indsatser og belønner herefter. Et format af dette er, når organisationer sætter mål og tilkendegiver en belønning for at ramme målet. Hovedsageligt er dette anvendt for topposter, men det eksisterer også bearbejdet til et format der især er blevet anvendeligt for specifikke teamsammensætninger og disses opgaver.

3.5.1.5. Personalets sikkerhed

Det kan betragtes, ikke blot i forhold til organisation, men også i forhold til pågældende lands lov og ret, at der for organisationen er en længere række strategiske konsekvenser ved det format der arbejdes med, jævnfør SHRM. Her ved at der ofte er en formel eller uformel politisk linje for beskæftigelsessikkerhed. Det kan beskrives, at med de senere generationer, at der fremkommet en større grad af villighed til og behov for at skifte mellem organisationer oftere. Ligeledes kan det tydes, at ledende positioner ikke er fritaget for afskedigelse, men det til stadighed er i disse kredse, at der eksisterer den største sikkerhed.

3.5.1.6. Populationens indflydelsesgrad

Det kan beskrives, at der eksisterer en berettigelse for populationen om at have en stemme. I høj grad varetages populationens indsigelser af HR-afdeling, men i forbindelse med populationens rettigheder, eksisterer der ofte en form for samarbejde mellem interesseorganisationer og organisationen. Det kan kort forklares, at populationen har adgang til formelle klagesystemer og kan have mulighed for at deltage i træningen af beslutninger samt at disse er vitale nøglefaktorer for populationen i en organisation.

3.5.1.7. Beskrivelser og definition af jobfunktion

En jobfunktion bør betragtes som enten at være veldefineret og kraftigt rammebetinget eller have løsrevne rammebetingelser og mindre konkret. Det kan forklares, at en veldefineret jobfunktion er givet ved at der er et element til stede af kontrol og tilsyn, som skaber en begrænset bevægelsesflade i arbejdsgangen. Begrænsningen vil medføre, at populationen er mindre kritisk stillet i forhold til at udføre funktioner, der ikke er veldefineret og indenfor deres ramme. Det samme, blot omvendt, antages at være tilfældet for en mindre konkret defineret jobfunktion.

3.5.2. Contingency Perspective

Contingency Perspective forklares ved en mere kompleks tilgang. Det kan argumenteres at der ligger en forskel mellem disse to første perspektiver. Her ved at Universalistic Perspective bearbejder ved en lineær tilgang og at Contingency Perspective bearbejder data ved at se på sammenhængen mellem den afhængige variabel og den relevante uafhængige variabel. En arbejdsgang der samlet konstituerer en indsigt i, hvad forskellen på de forskellige kritiske niveauer er for forudsigelsesvariablen.

Organisationens strategi er den primære forudsigelsesvariabel. Hvis dette er den primære, kan organisatoriske strategier undersøges. Dette ved at præcisere, hvordan mikro HRM påvirker og interagere med organisationen (Miles & Snow, 1978). Der eksisterer en nødvendighed for at identificere den variabel der differentierer sig. Det antages derfor, at denne variabel er innovationsgraden (Damanpour, 1996). For at simplificere anvendes tre ærketyper. Denne tilgang giver mulighed for at fæstne en højere innovationsgrad til ærketypen The Prospectors, virksomheder der har en normal innovationsgrad til The Analyzers og sidstnævnt er The Defenders, der findes i virksomheder, der har en mindre innovationsgrad (Miles & Snow, 1978).

3.5.3. Configurational Perspective

Det gives, at Configurational Perspective er mere kompleks end både Universalistic –og Contingency perspektiverne. For at simplificere begrebet betragtes perspektivet ud fra en antagelse om, at kompleksitet forstås ved at skabe tre observationer. Disse leder til en opdeling i henholdsvis tre karaktermæssige fortolkninger, hvor anvendelsen bruges til en base for de tre tidligere nævnte ærketyper.

3.5.3.1. Første betingede ramme

Det kan først udledes, at der for det Configurational Perspective arbejdes med en holistisk videnskabsteoretisk tilgang og retning, som anvendes til at lede og finde unikke mønstre af faktorer. Her for at skabe en observation af, hvorvidt en maksimal effekt kan opnås, Dette gøres ud fra en præmis om, at unikke konfigurationer kan skabe nye betragtninger, der kan understøtte forandrings -og optimeringsprocesser. Det antages, at belægget for at have en lineær synergi eller en repræsentativ datamængde, for at bearbejde data, ikke er til stede. I stedet betragtes den fakta gruppe, som eksisterer på lige plan med den lineære synergi.

3.5.3.2. Anden betingede ramme

For Configurational Perspective er der en antagelse om, at der vil eksistere en ligevægt mellem en række unikke varianter. Her ved at en konfiguration vil resultere i en maksimal ydeevne (Meyer et al., 1993). Den maksimale ydeevne kendes ikke på forhånd, og derved kan denne maksimerende effekt påvirke positivt på en langsigtet forandring og implementering.

3.5.3.3. Tredje betingende ramme

Disse konfigurationer forventes at lede til fund af den ideelle type, der defineres ved rene teoretiske beskrivelser – antagelsen her er, at en konkretisering igennem observerbare teknikker ikke nødvendigvis er tilstrækkeligt til at beskrive en opfølgende strategisk retning. Det antages, at hypotesen undersøges og udledes via strenge konfigurationer af den typiske praksis. For at validere anvendes bekræftelsessystemer med formål om at udlede mønstre der følger varianser i strukturen, der kan sammensættes og belyses.

Grundet den hypotetisk tilgang vil det antageligt være nødvendigt at arbejde med specifikke interne optimerende -og konkurrencemæssige strategier, der har til formål at optimere og maksimere en organisations ydeevne. Ligeledes kan denne teoretiske tilgang anvendes til at udvikle alternative strategiske muligheder (Meyer et al., 1993).

3.6. Human Capital Analytics

At måle HR er ikke at efterleve en økonomisk tanke om at nedbringe udgifter og finde måder at spare på (Krogager & Schmidt, 2019). I stedet handler det om at finde måder at understøtte organisationen igennem positive tiltag (Minbaeva, 2017), der kan tilvejebringe nye og mere præcise investeringer i de ansatte.

Målet er en forøget anvendelse af de midler der afsættes til HR-aktiviteter, hvor den statistiske del af HCA berører sammenhængen mellem datapunkter og identificerer grupper (Delery & Doty, 1996). Det er her, at den matematiske del af HCA træder i karakter, ved at være udgangspunktet for at måle de elementer, som findes igennem de statistiske undersøgelser. Her ved at anvende dem til at lave separate beregninger, der estimerer omkostningsprocesser (Krogager & Schmidt, 2019).

Det er ikke altid nødvendigt med dybere undersøgelser af organisationen, for at finde datapunkter (Krogager & Schmidt, 2019). De fleste virksomheder har allerede indsamlet data omkring deres medarbejdere. Nogen af disse datapunkter bliver behandlet og beskyttet via lovkrav⁶, andre grundet tilknytningsmæssige årsager til organisationen og nogle datapunkter fordi det er Best Practice (Boxall & Pucell, 2016).

For en profitabel virksomhed antages det, at de er bekendte med deres sygefravær (Krogager & Schmidt, 2019). Medarbejderes sygdomsomsfang er et af de mere omkostningstunge områder, hvor organisationer taber indkomst (Akobundu et al., 2006) (Qureshi & Sajjed, 2016). En antagelse er, at de selvsamme

⁶ Henvisning til den specifikke GDPR-lovgivning i Danmark.

virksomheder er bekendte med, hvad disse taber ved at deres medarbejdere bliver væk i få dage. Om det er nedsat produktionsmuligheder, tabt salg eller arbejdsopgaver, som andre ansatte er afhængige af.

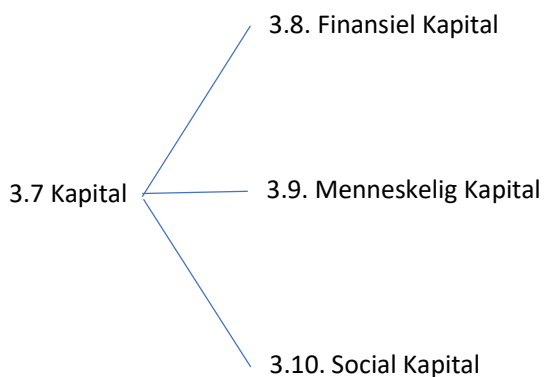
Hvis en virksomhed står overfor et højt sygefravær, og derfor ikke når deres omsætningsmål, bør virksomheden nedjustere deres forventninger (Krogager & Schmidt, 2019) og højne virksomhedens personaleomsætning. Hvis en anden beslutning ønskes, bør virksomheden vide, at de ved at investere få midler kan nedbringe deres sygefravær med flere procent. Her fordi HR eksempelvis kan øremærke midlerne til at forbedre arbejdsmiljøet og derved nedbringe sygefravær.

Dette leder til en observation af typisk virksomhedsledelse, der belyser, at flere virksomheder vil vælge at nedjustere deres medarbejderstab kontra at investere flere midler i HR-afdelingen. Dette på en antagelse om, at det ikke giver kortsigtet mening at bevare den samme medarbejderstab (Krogager & Schmidt, 2019). Om ledelsen er bekendt med de gevinster og tab, der er på den kortsigtede bane, kommer an på, hvilken type deres HR-afdeling kan kategoriseres som værende (Krogager & Schmidt, 2019).

3.7. Kapitaler

For at arbejde videre med begrebet kapital, anvendes de indledende observationer om begrebet. Her ved at betragte, at der fra ordets dybere betydning kan defineres tre former for kapital, der gør sig gældende for arbejdet i en virksomhed⁷.

Figur 3-7 De 3 Kapitaler



Under hver af de tre kapitaler findes der en række centrale teoretiske områder, der er med til at forklarer, hvad hver enkelt kapital beskriver om en virksomhed. I de efterfølgende afsnit vil disse områder blive gennemgået. Indledende til hver kapital findes en figur, der kort opsummerer hvilke områder der gennemgås.

⁷ Se Figur 3-7

3.8. Finansiell Kapital

Figur 3-8 Den Finansielle Kapital



3.8.1. Den eksterne og interne værdi

I en betragtning af de forhold, som gør sig gældende for den eksterne finansielle kapital, findes det, at virksomheden skaber en opgørelse på baggrund af dens interaktion med dens omverden. Dette sker ved at gennemarbejdelse af virksomhedens finansielle transaktioner internt og eksternt. Disse samles i én samlet rapport, der gerne udgives årligt, følgende regnskabsår.

Denne rapport er rammebestemt af lovgivning⁸, og følger derfor en specifik skematisk metode. Der eksisterer visse undtagelser til den gense metode, men som udgangspunkt anvender virksomheder i Danmark en bestemt universalistisk metode til at beskrive virksomhedens regnskab. Denne type af opgørelse og regnskab kaldes for et Årsregnskab.

Et Årsregnskab er en beskrivelse af virksomhedens balance, dens resultatopgørelse samt dens hensatte midler til forventede udgifter. Med beskrivelsen følger en fortegnelse af den ramme der følges, da der er gældende regler alt efter størrelsen. For selv mindre virksomheder, der ikke er omfattet af lovkrav om offentliggørelse, kan det betale sig at lave en årsrapport. Dette da denne kan anvendes til internt brug i forbindelse med det strategiske arbejde, og den finansielle indsigt, der ligger forud for udarbejdelsen.

Modsat det eksterne regnskab, kan det interne regnskab ses som virksomhedens omkostninger ved at vedholde den nutidige drift. Regnskabet er et værktøj, som anvendes på ledelsesplan til at lave interne betragtninger og beslutninger for, hvor virksomheden skal hen. Årsregnskabet kan med fordel anvendes af

⁸ LBK nr 838 af 08/08/2019

virksomheder til at udfylde dette formål, hos ledelsen. Dog er der mulighed for, at opgørelsen kan indeholde mere detaljerede informationer, som organisationen ikke ønsker sendt ud til offentligheden. Dette kan være arter af fordeling af interne ressourcer, og effektmålinger af disse posteringer, men også være HR opgørelser, såsom performance opgørelser og dets lige.

Normalt vil regnskabet dog ikke indeholde HR oplysningerne, men det er en mulighed, lige såvel som at det er en mulighed for ledelsen at have tidligere års interne opgørelse og strategiske planer vedlagt deres interne rapport. De væsentligste forhold, som afrapporteringen opfylder, er, at vise budgettet mod det planlagte budget og give en analytisk visualisering af diverse indkomstsegmenter. I forhold til SHRM følger det interne regnskab en Best Fit model.

3.8.2. Velstand og livstidsindkomst

En teoretisk model, for anvisning af forventet livstidsindkomst for et individ (Sommers & Bannink, 1966) (Bodie, 1990), kan opføres ved at beskrive et fåtal af variabler. Her hvor modellen viser indkomsten og året for henholdsvis indtræden og udtræden af arbejdsmarkedet.

Det kan findes, ved en række tidligere indfald i litteraturen (Fase, 1971), at en af de mere anvendte metoder til at danne rammen for denne estimering, er ved at anvende grafisk interpolation - en anden mulighed at benytte en regressions model til at understøtte fund. Fase (1971) beskriver yderligere, at der op til 70'erne ikke fandtes mange eksempler på estimeringer af livstidsindkomsten ved en statistisk observation. I denne betragtning anvendes size distribution til en observation af individets indkomst (Fase, 1971).

3.8.3. Makroøkonomi

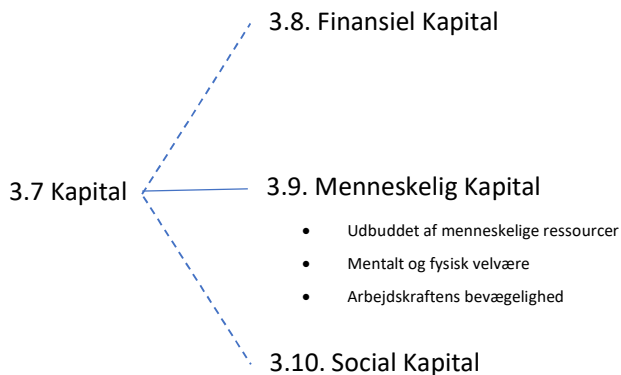
En af de mere centrale dele af den økonomiske videnssøjle er makroøkonomien. Denne undersøjle i økonomien beskæftiger sig med regionale, nationale og globale aggregerede forhold. Studiet beskæftiger sig med observationer af samfundsøkonomien og dennes mere overordnede observation af økonomien. En del af observationen sker igennem skildringen af enten åbne eller lukkede systemer. Hvor de lukkede systemer er en betragtning af isolerede forhold, der ikke påvirkes af dens omverden, er åbne systemer betragtningen af indflydelsen af omverdenen.

Makroøkonomien anvender modeller til at forstå en række af faktorer, som findes nødvendige for at forstå et lands økonomiske udvikling, på lang og kort sigt. Anvendeligheden af disse faktorer ligger i sammenhængen mellem dem, og derved hvordan deres korrelerende forhold påvirker til enten positiv eller negativ udvikling. Denne viden kan gøre nytte i et politisk øjemed, hvor makromodeller spiller en rolle for den

økonomiske politik, der køres i et land. Ligeledes ligger modellerne til grund for forskellige politiske holdninger, da forskellige indgreb kan medføre negative eller positive udsving på faktorer, der har et korrelerende forhold.

3.9. Menneskelig Kapital

Figur 3-9 Den Menneskelige Kapital



3.9.1. Udbuddet af menneskelige ressourcer

Udbuddet af de menneskelige ressourcer kan knyttes til betydningen af den interne kompetenceudvikling i virksomheden (Nielsen et al., 2008) (Yoon et al., 2019). Dette begreb dækker over de delelementer af organisationen, der påvirker den interne arbejdskrafts kvalifikationer. Her er en vigtig observation, at opkvalificeringen af medarbejdere kan betragtes som virksomhedsspecifik kvalificering – hvis opkvalificeringen kun er anvendelig internt i organisationen – eller hvis medarbejderen kan tage opkvalificeringen med sig videre til andre jobmuligheder - altså en almen kvalificering (Nielsen et al., 2008). Denne proces er i høj grad styret af HR i samarbejde med det lavere ledelsesniveau, og udgør en del af virksomhedens overordnede strategiske retning (Nielsen et al., 2008). Det kan summeres til at en af de centrale dele af udbuddet af de menneskelige ressourcer er kompetenceudviklings strategier -og processer (Boxall & Purcell, 2016).

En vigtig opgave for virksomheden er derfor at være opmærksom på, hvordan dens arbejdsstyrke er kompetente til at imødekomme enten planlagte eller tvungne forandringer (Nielsen et al., 2008). Her kan forandringer eksempelvis være implementering af robotter til at varetage arbejdsopgaver eller indgå i drift teams. For effektive virksomhedsprocesser vil det kræves, at virksomheden besidder kompetencer indenfor kvalitative og kvantitative analyser. Da disse kan anvendes til at forstå den interne personalesituation, lave prognoser for dennes udvikling samt besidde evner til at forstå, anvende og holde på medarbejdere, hvis efterspørgslen på medarbejdere er højere end udbuddet.

3.9.2. Mentalt og fysisk velvære

Der foreligger et valg mellem at anvende de 7 trin (Delery & Doty, 1996)⁹, indenfor SHRMs Best Practice, eller anvende Smiths 5 observationer¹⁰ (1784), når det kommer til at beskrive menneskets velvære. Det vægtes at det at kunne træde tilbage i tidligere videnskabsblokke for at forstå tidligere observationer af den menneskelige ressource, kontra at eftervise allerede accepterede modeller, kan give et indblik i, hvorfor det er nødvendigt at forstå menneskets mentale og fysiske velvære.

Med dette menes der, at en nærmere betragtning af de 7 trin, og hver af disses beskrivelser, kan betragtes som en videreføring fra af Smiths 5 originale observationer. Det bør her fremhæves, at formålet med de 7 trin er at beskrive en performance af de menneskelige ressourcer, og ikke nødvendigvis beskrive den menneskelige værdi. Dette modsat de 5 observationer, der ikke er en universalistisk metode, men snarere en universalistisk observation af forhold, der kan genobserveres (Smith, 1784). Der tages udgangspunkt i en abstrakt forståelse af, at den menneskelige ressource er en fri genstand. At denne forståelse i stedet for at opfylde krav om værdiforøgelse via performance, tilskriver værdiforøgelse igennem individers tilknytning til virksomheden.

3.9.3. Arbejdskraftens bevægelighed

Der foreligger en strategisk mulighed, for en organisation, i at kende til sin primære sociale klasse, hvor organisationens medarbejdere kommer fra. Det er muligt, at hvis en organisation beskæftiger sig med dele af den organisatoriske samlingsvej, at deres medarbejderflok består af flere end en af de sociale klasser. Hvis dette er tilfældet, kan det være en fordel at forstå, hvordan de sociale klasser kan identificeres i organisationens lokale område eller region (Florida, 2014).

Ved at forstå, hvad der driver hver af klasserne, hvordan de findes og hvad der tiltrækker hver af dem, kan en strategisk retning vælges. Her for at understøtte specifikke rekrutteringsmodeller, der har til formål at sikre arbejdskraft fra en eller flere af disse sociale klasser. Det kan som eksempel gives, at der for en organisation, der har en fabrik i et yderområde, eksisterer et problem med at få nok arbejdskraft fra den lave sociale klasse. Hvis problemet er, at beliggenheden ikke har nok bosiddende lokalarbejdskraft og at det er svært at lokke arbejdskraft til fra nærliggende nationale regioner, kan det være en ide at forstå, hvad der skal til for at tiltrække arbejdskraft fra andre regioner.

⁹ Her refereres der til 3.5.1.

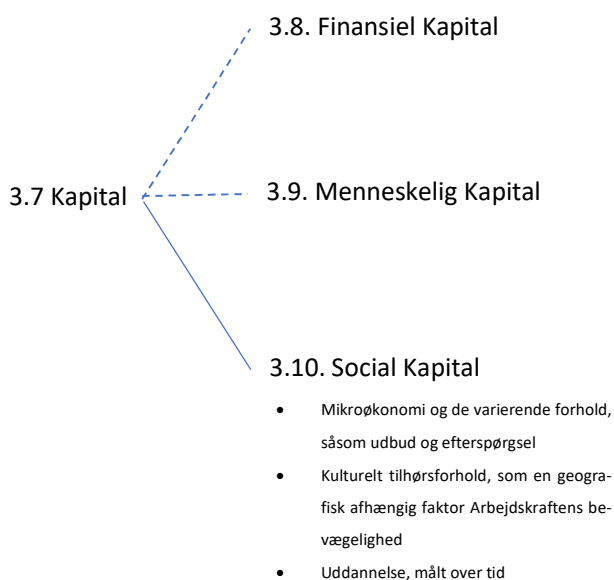
¹⁰ For uddybelse af Smiths 5 observationer se Bilag 2: Kapitalisme og Marxisme, i afsnittet *Bestemmelse af hyre*

Hvis arbejdskraften kommer fra den anden side, af en grænseovergang, kan den langsigtede strategi være for organisationen at finde ud af, hvad der skal til for at give plads til, at arbejdskraften kan få lov til at flytte til virksomhedens region, og hvad der skal være til stede i lokalområdet for at den tilflyttende arbejdskraft er villig til at flytte. Det kan her være en ide til at vende tilbage til Smiths (1784) observationer, for at forstå mere i dybden, hvad der kan motivere arbejdskraften til rykke sig til en ny region.

En stor del af forståelsen for de sociale klassers behov og drivkraft (Florida, 2005) forventes at kunne bruges i udarbejdelsen af langsigtede strategier, der på sigt kan skabe et mere sikkert grundlag for organisationens fremtidige rekrutteringer (Nielsen et al., 2008).

3.10. Social Kapital

Figur 3-10 Den Sociale Kapital



3.10.1. Mikroøkonomi

En af de andre centrale dele af den økonomiske videnssøjle er mikroøkonomien. Grundlæggende kan mikroøkonomi beskrives som værende forklaringen af udbud og efterspørgsel. Herunder grundlæggende økonomiske formler, der dækker over prisansættelse af vare, mængder og produktion. Den mere matematiske side beskæftiger sig i højere grad med formelregning, mens makroøkonomien i højere grad gør brug af grafer.

Inden for denne teoretiske ramme findes værktøjer til at undersøge og forstå allokering af ressourcer i forbindelse med virksomheder og individers anvendelse af markeder, der handler ydelser og materialistiske

goder. En af de mere centrale områder, inden for faget, er forståelse for udbud og efterspørgsel, der oftest sættes op som modeller, men også anvendes i daglig tale til at beskrive produkter og ydelsers værdi. På et samfundsplan anvendes de mikroøkonomiske principper til at fastsætte prismodeller og forstå økonomiske aspekter, der relaterer til nævnte områder.

3.10.2. Kultur

Centralt i forståelsen af begrebet kultur, indenfor organisationsteorien, findes to begreber, som delvist tidligere allerede er blevet beskrevet. Disse to begreber er homogenitet og heterogenitet. Tidligere blev der i afsnittet 3.5. *Perspektiver* gennemgået, hvordan en organisation kan definere og undersøge sig selv for 3 ærketyper. Denne undersøgelse har blandt andet til formål at konstatere omfanget af både homogenitet og heterogenitet (Nielsen et al., 2008). Her ved at undersøgelsen søger svar på, hvorvidt en organisation besidder et niveau af ensartethed mellem dens medarbejdere.

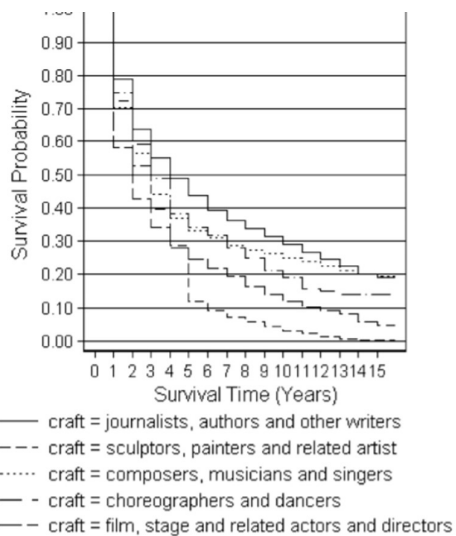
En uddybning af dette vil være at forklare, hvordan virksomhedens kultur spiller en stor rolle i forbindelse med strategier. Her med et formål om at ændre hele eller dele af virksomheden struktur eller de sociale rammer, som eksisterer i virksomheden. Hvis den forslåede ændring af kulturen går for meget imod virksomhedens befolkning, kan ændringen af kulturen møde modstand, der i sidste ende kan stoppe forandringen (Nielsen et al., 2008). Hvor en homogen organisation i højere grad vil følge den samme vej og reagerer ens i forandringsprocesser, så vil en heterogenitets organisation i større grad møde modstand, da kulturen i virksomheden modarbejder ensartetheden. I disse tilfælde vil det ofte være magtfordelingen mellem virksomhedens grupperinger, der er afgørende for muligheden for succesraten for forandringsprocesser (Dess et al., 2008).

På et samfundsplan kan der i højere grad være tale om, hvordan industrier er med til at skabe samfundsklasser. Hvor en af de nyere teorier på området påviser af eksistensen af den fjerde sociale klasse (Florida, 2005) og anvendes til at beskrive, hvordan byer og hele regioner påvirkes af dens samfundsklasser. Selvom der til denne dag stadig er debat om, hvorvidt Florida anvender de korrekte metoder til at beskrive samfundsklassernes eksistens, påvirkning af områder samt bevise eksistensen af den kreative klasse, så findes det, at der er klare tegn på den kreative klasses eksistens (Bille, 2010).

Dette spiller tilbage ind i virksomhedens kultur, da Florida (2014) observerer, at de sociale klasser i højere grad i dag leder efter specifikke virksomhedskulturer, som ikke nødvendigvis kun er forankret i virksomhedens interne kultur, men også er forankret i den eksterne kultur i det område, hvor virksomheden har geografisk beliggenhed.

3.10.3. Uddannelse

Figur 3-11 Survival curves for five groups of artist, Bille og Jensen, 2016



En af de af de vigtigere faktorer, der spiller ind på individets livstidsindkomst, er uddannelse (Smith, 1784) (Bille og Jensens, 2016) (Yoon et al., 2019) (Florida, 2014) (Marx & Engels, v2, 1973). Hvor Florida (2014) anvender denne faktor, som en blandt flere, der er med til at beskrive, hvilken social klasse, som man kan finde i en region, så anvender Bille og Jensen (2016) den til at lave et modargument til de overordnede tanker til Floridas klasseteori. En af de elementer, som Bille og Jensen (2016) finder i deres undersøgelse er en observation af, hvordan uddannelse af den kreative klasse påvirker indkomsten og levetiden i den kreative industri (Markusen, 2006). Figur 3-11 viser sandsynligheden for at overleve på en årlig basis på hinanden følgende år.

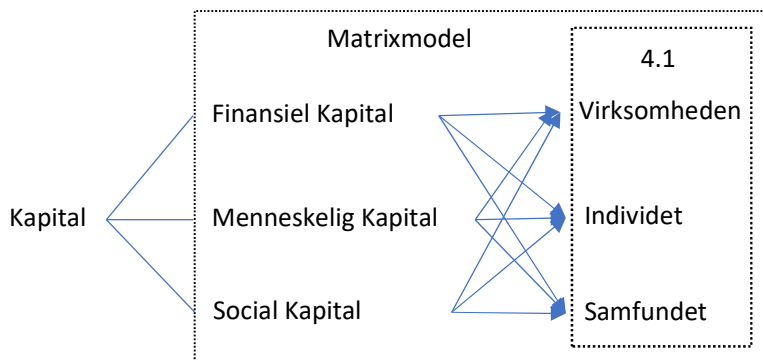
En af refleksionerne her er, at uddannelse er med til at højne sandsynligheden for at overleve gentagende år i samme branche, hvilket på sin vis er et understøttende argument for de tanker, som Florida (2014) arbejder med. Her med henblik på, at sociale klasser har indflydelse på udviklingen af et område, hvilket det kan argumenteres, at Bille og Jensens (2016) fund tegner på er sandt (Markusen, 2006).

4. En Holistisk Kapitel Model

Formålet med at skabe en holistisk model er at være i stand til at betragte virksomhedens strategi. Her på en måde, hvor både den direkte påvirkning mellem søjler kan betragtes samtidig med at skabe rammen for, hvordan indirekte påvirkninger mellem søjlerne kan observeres. Observation af de indirekte påvirkninger formodes at give plads til betragtninger om skjulte omkostninger forbundet med udarbejdelse af strategien for virksomheden. Ligeledes forventes observationer at være i stand til at påvise, hvordan en holistisk betragtning kan være medvirkende til ændringer af strategien baseret på, hvordan disse indirekte påvirkninger kan måles og dokumenteres.

En central overvejelse er spørgsmålet om, hvad der prioriteres relevant at fokusere på, når det kommer til en overgang til et værktøj for HR-arbejde. Modellen fortæller om denne prioritering. Fra et ledelsesperspektiv er det relevante at have en dybdegående forståelse for, hvad virksomheden ressourcer anvendes til, og hvordan disse reinvesteres for at skabe en bedre vækst – for at besvare dette spørgsmål, opsættes en model

til at betragte de tre kapitaler, og en observation af, hvad der er at hente for en virksomhed i at implementere disse kapitalberegninger.



Figur 4-1 Holistisk kapital model og Units of Analysis

4.1. Virksomheden, Individet og Samfundet

Figur 4-1 giver en indledende overblik over den holistiske sammenhæng mellem kapitalbegreberne og de anvendte units of analysis. Dette skal ses som det første lag i udarbejdningen af modellen, hvor den holistiske sammenhæng illustreres igennem pillende mellem kapitalerne og units of analysis. For at skabe et yderligere overblik i modellens opsætning, videreføres den til en matrixtabel. Dette for at give et overblik over, hvad der arbejdes med under hver af kapitalernes rubrikker, samtidig med at give en let introduktion til, hvad der kan findes af informationer.

Tabel 4-1 tager udgangspunkt i de tabeller og figurer, der har været udarbejdet til tidligere kapitler. Der anvendes de tre kapitaler mod de tre units of analysis, for at skabe en betragtning af, hvordan perspektiverne influeres. En uddybende forklaring og teoretisk definition af de tre units of analysis er gjort i 13.3. Bilag 3, units of analysis detaljer: Virksomheden, Individet og Samfundet. Anvendelsen af disse tre units skaber i alt ni rubrikker, der hver især forklare områder, der influerer det strategiske arbejde og samtidig har relevans for ledelsen. Indholdet i disse rubrikker udfyldes af den gennemgåede teori fra forrige afsnit og kan ses afbilledet i Tabel 4-1.

Tabel 4-1 Kapitalmatrix

	Virksomhed	Individ	Samfund
Finansiell Kapital	Det interne og eksterne regnskab	Velstand og livstidsindkomst	Makroøkonomi, de aggregerede forhold
Menneskelig Kapital	Udbuddet af menneskelige ressourcer	Mentalt og fysisk velvære	Arbejdskraftens bevægelighed
Social Kapital	Mikroøkonomi og de varierende forhold, såsom udbud og efterspørgsel	Kulturelt tilhørsforhold, som en geografisk afhængig faktor	Uddannelse, målt over tid

5. HCA i En Holistisk Kapital Model

Hvor En Holistisk Kapital Model kan skabe indsigt og overblik for en organisation i forbindelse med deres arbejde med virksomhedsstrategien, findes det, at modellen ikke på samme måde kan anvendes af en HR-afdeling.

Dette kommer til udtryk, når en HR-afdelings virkeområde betragtes. Her kommer det til syne, at HR ikke direkte arbejder med virksomhedens omverden. I stedet er fokuset på, hvordan medarbejderes forhold er internt i en organisation, samt hvordan HR understøtter ledelsens arbejde. Arbejdet med at varetage det samfundsmæssige aspekt og ansvar ligger hos organisationen. HR kan dog stadig bidrage, men omkostningsposterne ligger ikke hos HR.

Med afsæt i dette bliver det nødvendigt at omskrive modellen for at tilkendegive HR-arbejdsområdet. Derfor fjernes Samfundssøjlen fra matrixmodellen, så modellen i højere grad afspejler realiteten af HR-afdelingens virke i organisationsstrukturen. Ligeledes findes det nødvendigt at lade en HR specifik model afspejles af HRs virke. Her hvor dens primære funktion er at understøtte forholdene i en organisation og ikke skabe de omkringliggende rammer. Derfor betragtes det, at de opgaver, som HR varetager, ikke direkte stemmer overens med de punkter, som opgøres i En Holistisk Kapital Model.

For at reflektere dette, ændres punkterne i de to resterende søjler til punkter der afspejler områder, som HR i højere eller lavere grad arbejder med, hvilket er opgjort i Tabel 5-1. Denne omskrivning af modellens

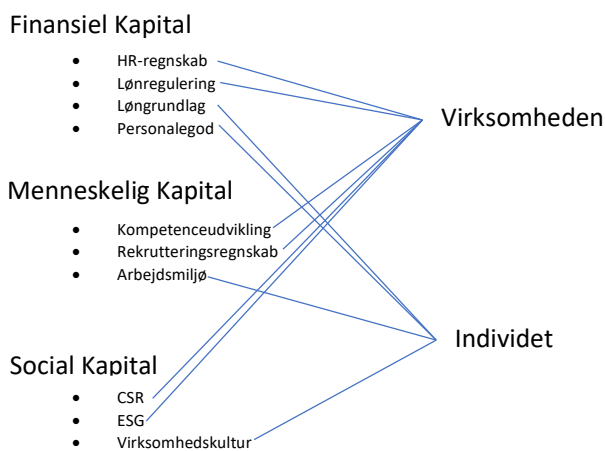
rubrikker muliggør desuden i højere grad en direkte forståelse af, at rubrikkernes indhold skal ses som målbare KPI'er, og ikke længere som teoretisk funderet beskrivelser. Afsættet i HCA medfører en mulighed for at undersøge beregningsmodeller, som kan anvendes ved en bekræftelse af data.

Tabel 5-1 HCA En Holistisk Kapital Model

	Virksomhed	Individ
Finansiell Kapital	HR-regnskab (direkte) Lønregulering (indirekte)	Løngrundlag Personalegoder
Menneskelig Kapital	Kompetenceudvikling Rekrutteringsregnskab	Arbejdsmiljø
Social Kapital	CSR ¹¹ ESG ¹²	Virksomhedskultur

En væsentlig note for de to søjler er, at Virksomhedssøjlen i høj grad er baseret på kvantitative data og at søjlen for Individ i høj grad er baseret på kvalitative data. Selvom dette ikke nødvendigvis er en gældende regel for søjlerne, kan det være en ide for en HR-afdeling at være bevidst om, hvad de besidder af data kompetencer. Her henvises der til Kapitel 6., der behandler, hvilke undersøgelser det er muligt at foretage baseret på de kompetencer, som HR har til rådighed.

Figur 5-1 Illustration af HCA En Holistisk Kapital Model



¹¹ Corporate social responsibility

¹² Environmental, social and corporate governance

Det er her vigtigt at understrege, at en HR-afdeling der besidder både kvantitative og kvalitative kompetence, vil være i stand til at foretage analyser baseret på begge datametoder. Her da modellen kan ses som at have både et omkostningsgrundlag samt et målbart forhold. Hvor omkostningsgrundlaget vil være bundet til de midler, der anvendes på at foretage undersøgelserne og det målbare forhold er den del, som forklarer om, hvordan eksempelvis arbejdsmiljøet er i en virksomhed.

5.1. HR-regnskab og Lønregulering

For at HR skal være i stand til at forstå deres eget regnskab er det nødvendigt for HR at arbejde ud fra de parametre og rammer, som der beskriver HR-arbejdsområderne. Ved at lave en betragtning af HR vil det findes, at HR ikke skaber en direkte indkomst til virksomheden. Derfor bør et HR-regnskab tage udgangspunkt i de omkostninger, som der er forbundet til HR-området. Dette kan gøres ved at betragte produktiviteten for HR.

Krogager & Schmidt (2019) beskriver produktiviteten, som en betragtning af de samlede omkostninger for HR. Omkostningerne er den række af variabler, der er forbundet med HRs daglige arbejde. De målte områder er de faste-, indirekte- samt eksterne udgifter, der er forbundet med daglig drift. Produktiviteten for HR, $HR_{produktivitet}$, kan beskrives som følgende udtryk;

$$HR_{produktivitet} = \frac{Omkostning}{Aktivitet}$$

Hvor *Omkostning* er et samlet udtryk for HR-arbejdes samlede omkostninger, og *Aktiviteten* dækker over mængden af arbejdsopgaver, som afholdes af HR. I forbindelse med Omkostninger, arbejdes der med de specifikke områder; 1. Lønadministration, 2. Rekruttering og 3. Kompetenceudvikling. Produktiviteten omskrives derfor til det samlede udtryk, der kan betragtes som følgende;

$$P(HR) = \frac{P(lønadm.) + P(rek.) + P(komp.)}{3}, P = pris$$

5.2. Løngrundlag og personalegoder

For en virksomhed kan det være interessant at følge lønningsudviklingen i det omkringliggende samfund, samt bestille eller lave rapporter, der giver virksomheden et indblik i om deres lønpolitik er tilsvarende for dens direkte omverden. Denne form for afrapportering kan være af en mere interessant størrelse for

virksomheder der leder efter nye markeder eller stor overfor en lokalisering eller opstart af nye afdelinger i andre lande.

Smith (1784) følger de fem observationer op med yderligere fem beskrivelser der forudsætter den hyre, der kan være forventelig at give til arbejdskraften; 1. værdien sættes ud fra typen af arbejde der ønskes udført – farligt, sikkert, beskidt eller rene forhold – herunder om erhvervet er hæderligt, 2. niveauet af læring forudsætter højere eller lavere lønninger¹³ – herunder lokale lovbestemmelser der påvirker muligheden for at udføre erhvervet, 3. niveauet af hyre sættes ud fra, hvorvidt et erhverv anses som værende tidsbestemt, løbende eller bestillingsarbejde, 4. behov for højere eller lavere niveauer af pålidelighed og hæderlighed i jobudførelse driver hyren op eller ned og 5. muligheden for succes i opnåelse af udført arbejdsopgave driver værdien af forskellige erhverv – mere komplekse erhverv med lavere succesrate driver hyren op og modsat forventes det at være for mere simple jobs.

5.3. Kompetenceudvikling og rekrutteringsregnskab

Disse to omkostningsområder vælges at have deres selvstændige placering i modellen, da det for mange HR-afdelinger er disse områder, som udgør en del af kernen af HR-opgaverne. For nogle HR-afdelinger vil det her ligeledes være naturligt at skabe et overblik over omkostningen forbundet med lønkørsel. Derfor medtages beregninger for denne postering ligeledes i dette afsnit. Det forventes dog ikke, at det er alle HR-afdelinger, som varetager denne opgave, da denne opgave i lige så høj grad kan være varetaget af virksomhedens økonomiafdeling.

5.3.1. Beregninger for lønadministration

Overordnet kan lønadministration defineres ud fra følgende observation: Aktivitet_{lønadm.} er en variabel, der er samlet ved at beregne antallet af lønkørsler pr. medarbejder pr. måned. Nøgletallet giver et cirka estimat af, hvad det koster at holde en intern lønordning. Den beregnes per måned, da tællerens variabel aflæses efter den månedlige lønudgift, hvilket derfor kræver, at nævneren opsættes efter samme princip. Hvis en organisation arbejder med alternative til 30-dages betaling (Krogager & Schmidt, 2019), kan der omregnes til helårige lønninger eller arbejdes med dagslønninger.

5.3.2. Beregninger for kompetenceudvikling

Overordnet kan kompetenceudvikling defineres ud fra følgende observation: For Aktivitet_{komp.} gælder det, at denne variabel er samlet ved at beregne antallet af kursus-, konference- og uddannelsesdage. Her er gageomkostningerne et udtryk for HRD planlægningsmængde, hvor et fokus bør sættes på de mindre virksomheder, gerne er et overlap mellem arbejdsopgaver, og derfor kan have svært ved at måle denne variabel.

¹³ Herunder om der kan læres løbende eller om der forventes en eksisterende viden inden erhvervet påbegyndes.

5.3.3. Beregninger for rekruttering

Overordnet kan rekruttering defineres ud fra følgende observation: For Aktivitet_{rek.} gælder det, at denne variabel er opsat ved at beregne antallet af rekrutteringer. Her kan der igen tages et valg om at arbejde ud fra en månedlig eller helårlig tidsvariant. Antallet af rekrutteringer har en større varians end lønninger.

5.3.4. En samlet model for sammenligning med andre i samme industri

Der opsættes en ens formel for hver af de tre kategorier¹⁴, der værdisætter hvert områdes lønomkostninger, indirekte omkostninger samt eksterne omkostninger. Tabel 5-2 henviser til, hvordan disse beregninger opsættes. Fælles for dem alle tre er, at tæller er ens, og at deres nævner er beskrevet ved en enkelt variabel.

Tabel 5-2 HR-nøgletals numeriske sammenhæng

Område	Formel	Vægtning
Lønadministration	$\frac{\text{Gageomkst.} + \text{indi. omkost.} + \text{eksterne omkost.}}{\text{Aktivitet}_{\text{lønadm.}}}$	$1\frac{2}{3}$
Rekruttering	$\frac{\text{Gageomkst.} + \text{indi. omkost.} + \text{eksterne omkost.}}{\text{Aktivitet}_{\text{rek.}}}$	$1\frac{2}{3}$
Kompetenceudvikling	$\frac{\text{Gageomkst.} + \text{indi. omkost.} + \text{eksterne omkost.}}{\text{Aktivitet}_{\text{komp.}}}$	$1\frac{2}{3}$
SUM	$P(HR) = P(Lønadm.) + P(Rek.) + P(Komp.)$	5

Henvisning til Krogager & Schmidt, 2019

Betragtningen af, hvordan omkostningerne kan samlet kan beregnes, er der samtidig skabt en Best Practice ramme, der giver adgang til, at virksomheder indenfor samme industri (Boxall, Purcell & Wright, 2008), vil have tilsvarende udgifter på de tre områder. Der tilskrives derfor et ekstra led på formelen for de tre omkostningsområder:

$$P(HR)_{\text{outside-in}} = P\left(\frac{\text{Lønadm.}_{\text{outside}}}{\text{Lønadm.}_{\text{inside}}} / 1\frac{2}{3}\right) + P\left(\frac{\text{Rek.}_{\text{outside}}}{\text{Rek.}_{\text{inside}}} / 1\frac{2}{3}\right) + P\left(\frac{\text{Komp.}_{\text{outside}}}{\text{Komp.}_{\text{inside}}} / 1\frac{2}{3}\right)$$

Dette redskab giver i praksis en mulighed for at spore ændringer, over en årrække, i HR-afdelingens arbejdsprocesser. Herved er der skabt et redskab, hvor det vil være muligt at spore ændringer i HR afdelingens løbende udvikling, der kan sidestilles med en virksomheds eventuelle årlige eller løbende performance evalueringer, og anvendes i intern ledelsesregi.

¹⁴ Henvisning til Tabel 5-2.

5.4. Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøet kan defineres som et samspil af forskellige aktører, der udgøres af de relationer, indtryk og arbejdsvilkår, som virksomheden tilbyder til dens medarbejdere. En central del af området er styret indirekte af den fysiske kontrakt mellem arbejdstager og arbejdsgiver (Nielsen et al., 2008). Denne er dog mere ofte end ellers en retningslinje for arbejdsmiljøet, og ofte ses det, at en leder er den egentlige rettesnor, når det kommer til et arbejdsmiljø. Forholdet kan derfor anses som at være af en psykologisk karakter mellem de to parter, hvor arbejdstageren antager, at arbejdsgiveren overholder sin del af aftalen og omvendt.

Endvidere kan arbejdsmiljøet beskrives som at være måden hvorved den interne udvikling af arbejdspladsen sker. Her ved at relationerne imellem arbejdspladsens befolkning er i stand til at italesætte, organisere og forårsage forandringer til gavn for et bedre arbejdsmiljø. Disse elementer kan være vitale for at sikre virksomhedens befolkning en langsikret sikkerhed på både lang og kort sigt (Nielsen et al., 2008).

For at måle på en virksomheds arbejdsmiljø kan der med fordel henvises tilbage til Delery og Doty's (1996) 7-trins model. En række af dens punkter er konstrueret på en sådan måde, at de vil være i stand til at understøtte en indsigt i virksomhedens arbejdsmiljø. Der er her tale om punkterne: Foranstaltninger ved personalevurderingssager, Personalets sikkerhed – her både i arbejdsregi og jobsikkerhed, Populationens indflydelsesgrad og Beskrivelser og definition af jobfunktion.

I forlængelse af det sidstnævnte trin, er en interessant nyere tilskrivning af jobfunktionen den psykologiske kontrakt (Nielsen et al., 2008), som fremstiller vigtigheden i, at det ikke alene er overholdelsen af den fysiske kontrakt, som er med til at sikre arbejdsmiljøet, men også overholdelsen af den psykologiske kontrakt. Denne nye "kontrakt" har ikke en formel karakter, ligesom den fysiske kontrakt mellem en virksomhed og en medarbejder (Nielsen et al., 2008). Denne kontrakt er i stedet bygget på det verbale aftaler, der laves mellem leder og ansat løbende, de usagte forventninger forholdet imellem og forventninger, der ikke imødekommes. For medarbejderen kan et brud på den psykologiske kontrakt medfører langsigtede problemer for arbejdsmiljøet og kan ende i afskedigelser eller opsigelser.

5.5. CSR og ESG

5.5.1. CSR

Corporate Social Responsibility eller CSR kan beskrives som værende hvordan en virksomhed tilgår og navigerer i forhold, hvor de er påvirket af et samfundspres til at indgå en ikke legitim aftale med deres consumer gruppe om at ændre en eller flere dele af deres kultur eller produktionslinjer. Denne illegitime aftale bliver indgået for at forbedre en eventuelt negativ opfattelse af virksomheden (Boxall & Purcell, 2016). Aftalen er

ikke retligt bindende, men bliver markedsført, da en virksomheds indkomstgrundlag ellers kan være truet. Eksempler på dette er tøjvirksomheder, der benytter sig af underproducenter, som er beliggende i områder, hvor lønnen og arbejdsvilkår kan kategoriseres som værende dårlige. Den illegitime aftale vil i dette eksempel gå ud på at sørge for, at underproducenten lover bedre vilkår eller at virksomheden rykker deres produktion til et sted, hvor arbejdsforholdene er bedre.

5.5.2. ESG

Environmental, Social, and Governance eller ESG er et begreb, som stammer fra 1960'erne, under begrebet Social Responsible Investment eller SRI. Dengang som nu er formålet at investere i det grønne. Et begreb for det grønne er Green Investment, som kan ses som værende hovedbegrebet, som både indkapsler ESG og SRI (Inderst et al., 2012). Om begge formater kan det siges, at der arbejdes hen imod et sæt af standardiserede beregningsmetoder, som har en universalistisk karakter, som kan bruges virksomheder imellem. Der er hverken i Danmark eller Europa tale om en politisk indgriben i disse standardiseringer, men der er en bred diskussion mellem virksomheder om, hvordan disse termologier bedst beregnes. I HR-sammenhænge ligger opgaven i at vurdere, beregne og definere hvordan virksomheden anvender ESG internt i organisationen – her kan ESG ses som et økonomisk felt, som har vokset sig større end sit teoretiske tilhørsforhold i arbejdsmiljøteorien.

5.6. Virksomhedskultur

HR-arbejde med virksomhedens kultur kan gøres på en lang række måder. Dette da det er en af de felter, som der udbydes flest løsningsmodeller for, både i teoretiske og konsulentbureauer afhandlinger (Boxall & Purcell, 2016), der arbejder med feltet. For at skabe et større overblik over feltet vil det være nødvendigt at foretage sig et litterært view af feltet. Det vil være forventeligt, at et sådan view ikke vil give nogen fornemmelse for, hvordan virksomhedskulturen bedst opgøres i forhold til en universalistisk tanke.

Derfor tages der i stedet udgangspunkt i en model, der ikke direkte måler virksomhedens kultur, men i stedet laver en betragtning af, hvor god en HR-afdeling er til at understøtte ledelsen. Kroager og Schmidt (2019) udviklede en sådan model i forlængelse af deres arbejde med at skabe en universalistisk model for HR-omkostninger. Modellen, som bruger ledelsesaspektet sammen med omkostninger for HR, anvender en kvantitativ metode til at finde ud af, hvordan ledelsen ser HR. Dette giver *Tabel 5-3* et billede af.

Modellen tager udgangspunkt i, at produktiviteten sættes overfor indflydelsesgraden for HR. For at måle indflydelsesgraden, er det nødvendigt at betragte to dele af organisationen. Den ene betragtning er, hvordan

HR understøtter det forretningsmæssige aspekt¹⁵. Den anden betragtning er, hvordan HR understøtter driften, hvilket kan ses som en samlet ramme for virksomhedens kultur.

Modellen samler en række spørgsmål i et vægtet index, der forklarer graden af indflydelse i forretningen. Indflydelsesgraden er givet ved, at hvert spørgsmål¹⁶ er vægtet forskelligt og besvares via en Likert-skala fra 1-5:

$$Y = \frac{n_1 \cdot vægtning + n_2 \cdot vægtning + \dots n_x \cdot vægtning}{vægtning_{total}}, \text{ hvor } n = \text{spørgsmåls nr.}$$

Spørgsmålene er målrettet en intern HR-anvendelse, hvor ledelsen, sammen med HR-direktøren, besvarer spørgsmålene. Forinden inddragelsen af ledelsen, kan HR-afdelingen selv udarbejde skemaet, for at have en forhåndsviden om, hvor de selv placerer sig, hvilket kan anvendes som et redskab i forbindelse med sammenholdelse af ledelsens besvarelse.

Tabel 5-3 Spørgsmål til Ledelsen

Fokus	Spørgsmål	Vægt
Understøttelse af den langsigtede strategi	Sikre sammenhæng mellem forretnings -og HR-strategier med henblik på at udvikle hele og sammenhængende virksomhedsstrategi	2
	Støtte op om og medvirke konstruktivt i væsentlige forandringer og udvikle processer med henblik på at få gennemført de ønskede og nødvendige ændringer	2
Understøttelse af driften	Initiere og understøtte rationaliseringer af forretnings – og administrative processer med henblik på at sikre lave omkostninger	1
	Sikre ledere og HR-medarbejdere i forhold til informationservice og støtte med henblik på løbende at have engagerende, kompetente og loyale medarbejdere på alle niveauer	1
SUM		6

Henvisning til Krogager & Schmidt, 2019

¹⁵ En betragtning, der ikke direkte er relevant for det kulturmæssige billede af organisationen.

¹⁶ Se Tabel 5-3

6. HCA metodegennemgang

Valget om ikke at eftervise teoretiske formler, efterlader et hul i anvendeligheden af de forventede praktiske udregninger. Der er derfor taget et valg om at gennemgå en række kombinationer af datatilgange, som kan anvendes for at få en let forståelse for de tanker og refleksioner, der gøres brug af. Da de udledte metoder ikke er efterprøvet, tages der udgangspunkt i den metode, som allerede er testet. Derfor tages der primært udgangspunkt i, hvordan den Finansielle Kapital findes ved kvantitative og kvalitative undersøgelsesmetoder¹⁷.

6.1. Kombinationer

I forhold til data arbejde, for organisationer, kan det forklares, at der er tre stadier af dataforståelse. En organisation kan enten besidde interne egenskaber, der er i stand til at forstå og anvende data eller også besidder den ikke disse kompetencer. Udover dette kan det være en mulighed, at en organisation kun besidder egenskaber til at kunne foretage enten kvantitative eller kvalitative undersøgelser. For at overskueliggøre disse tre muligheder, opsættes en matrix, *Tabel 6-1*, der opsætter det kvalitative og kvantitative grundlag mod hinanden og tjekker for om disse er en mulighed eller ej. Dette gøres ved at stille spørgsmålet om de to egenskaber er til stede eller ej, ja eller nej. Hver af disse muligheder kombineres i matrixen til enten: *Ikke muligt*, *Metode 1*, *Metode 2* eller *Metode 3*.

Tabel 6-1 Kombinationsmatrix, virksomhedens ressourcegrundlag

Besidder det kvalitative grundlag			
Besidder det kvantitative grundlag		Nej	Ja
	Nej	Ikke muligt	Metode 1
	Ja	Metode 2, 3	Metode 1, 2, 3

Tabel 6-1 vil videre mere anvendes som et udgangspunkt, hvordan organisationer kan anvende metoderne til at foretage de grundlæggende undersøgelser. Der vil for hver metode, hvor kompetencerne eksisterer internt i organisationen, foretages separate undersøgelser.

¹⁷ Det teoretiske grundlag for dette kapitel er hentet fra de følgende tekster: Kroager og Schmidt (2019) og Broch (1987), Delery & Doty (1996) og Miles & Snow (1978), Damanpour (1996) og Bowerman et al. (2015), Kvale og Brinkmann (2015) samt Hair (2019).

6.2. Hverken kvalitative -eller kvantitative egenskaber

For en organisation, der ikke besidder databearbejdelseskompetencer, vil det ikke være en mulighed at lave nogen af de indledende dataindsamlinger. For en organisation i denne kategori bør der foretages udvikling af interne ressourcer, der kan understøtte undersøgelser af kvalitativ og kvantitativ art. For at gøre det muligt, bør der gennemarbejdes en strategisk plan for, hvad der skal opnås, for at besidde disse kompetencer internt i organisationen.

En organisation i denne gruppe, stor som lille, vil det være en mulighed at udlicitere opgaven til en ekstern virksomhed, der besidder de rette kompetencer, til at foretage en opgave af denne art. Her med henblik på at give organisationen en forsmag på, hvad de kan få ud af at besidde disse kompetencer internt. Det forventes, at en ekstern virksomhed vil være i stand til at bistå med en kursusrække for intern træning. Her ved at være i stand til at håndtere udarbejdelsen af en liste over de kompetencer, der søges efter i en medarbejder, som organisationen har brug for.

6.3. Metode 1 - En ren kvalitativ tilgang

Det antages, at de fleste organisationer i et vist omfang besidder kompetencerne til at indlede og eksekverer en kvalitativ undersøgelse. Med dette som udgangspunkt, vil det være et udgangspunkt at lave indledende undersøgelser af, hvad produktiviteten og indflydelsesgraden er for organisationens HR-afdeling. Forudsætningerne for en sådan antagelse ligger i, at organisationer med en HR-afdeling, der er i stand til at foretage rekrutteringsprocesser i ansættelsesregi, i samme omfang vil være gearet til at foretage interviews af en tilpas validitetsgrad.

Følgende er en hypotetisk fremgangsmåde, hvorved en organisation, der besidder indledende evner, for at foretage kvalitative undersøgelser, vil være i stand til at foretage en vurdering af organisationens HR-afdeling.

6.3.1. Proces for at finde produktiviteten af HR

For at finde produktiviteten af HR, kræves det at enten HR-direktøren selvstændigt reflekterer over omkostningerne der ligger hos HR. Det kan også gøres ved at lade en HR-medarbejder interviewe HR-direktøren.

At finde produktiviteten kræves det, at der er en viden om de omkostninger der er forbundet ved de funktioner en HR-afdeling udfylder. Det forventes, at en generisk HR-afdeling, som minimum varetager de tre omkostningsområder. I tilfældet, hvor der ikke er en intern viden, rådes det at give et skøn vedrørende omkostningerne. I den rene kvalitative undersøgelse eksisterer der ikke et behov for at den indsamlede data er

retvisende. I stedet arbejdes der ud fra et behov om, at en indsigt i omkostningerne kan understøtte videre strategisk arbejde og give en retning for udviklingen af HR-afdelingen.

For at finde ud af, hvad omkostningerne for tre primære nøgletal er, anvendes der en proces, hvor det står den enkelte organisation for at vælge, hvor mange nøgletal der arbejdes med. I den mest simple variant stilles der tre spørgsmål, som der ønskes svar på;

- de samlede omkostninger i forbindelse med lønadministration (både interne og eksterne)
- hvad omkostningerne for organisationens rekrutteringsprocesser er (både interne og eksterne)
- omfanget af organisationens omkostninger i forbindelse med kompetenceudvikling af deres medarbejderstab (både interne og eksterne)

Med simpel menes der, at der gives et overordnet estimat for, hvad den eksakte omkostning er, totalt, for hver af de 3 omkostningsområder. Når disse tre spørgsmål er besvaret, samles disse i en vægtning af den totale HR-omkostning, hvor hvert spørgsmål vægtes. Disse sammenlignes med Best Practice information på området, og med vægtningen findes det, hvor HR befinder sig,

Jo mere præcist et estimat der ønskes, jo flere lag kan der skabes inden i de enkelte omkostningsområder. Eksempelvis kan der med rette tages stilling til, hvor store udgifter HR afholder i forhold til at hente, og herefter betale, eksterne selskaber for opgaver internt i organisationen. Disse kan være, men er ikke begrænset til, omkostninger i forbindelse med headhunting/lokalisering af udefrakommende talenter, outsourcing af lønkørsel og omkostninger forbundet med anvendelse af konsulentarbejde i forbindelse med kompetenceudvikling af medarbejderstaben.

Der kan ligeledes skabes et HR-diagram over de arbejdsopgaver, der varetages af HR, og herfra kan disse forbindes til hver af de tre omkostningsområder, hvor hver funktion omkostningsvurderes, for slutteligt at hjælpe med at skabe et mere fuldendt billede af omkostningerne for HR.

Tilgangen er af en subjektiv størrelse, og tallene gives af ét individ, hvilket påfører validitetsproblemer. Dog kan undersøgelsesmetoden anvendes til at skabe et indledende billede af, hvor produktiv en HR-afdeling er. Metoden understøtter et videre arbejde, hvis organisationen på sigt ønsker at udvide HRs kompetencer til at inkludere redskaber til at varetage kvantitative undersøgelser.

6.3.2. Proces for at finde HRs indflydelsesgrad

For at mindske ledelsens tidsforbrug, samles præsentationen og det kvalitative interview af ledelsen i en og samme omgang. Det gøres ved at have fundet produktiviteten på forhånd, og herefter indkalde til en præsentation og et indledningsvist interview af ledelsen. Efter interviewet vil det være muligt at fremlægge resultatet af modellen direkte.

Inden selve interviewet påbegyndes, indledes en dialog med ledelsen og sammen med ledelsen fastsættes der et forstående møde, hvor den strategiske retning for HR er på dagsordenen. Herunder inviteres hele ledelsesgruppen til at deltage i at give indirekte feedback til HR-afdelingen, ved at give deres besyv på, hvad HR-indflydelsesgraden er. Det er vigtigt her at præcisere, at udmøntningen af undersøgelsen ikke gøres på individuel basis, men indsamles ved at ledelsen giver sin samlede mening og rating til hvert eneste spørgsmål.

For at finde ud af, hvad ledelsens opfattelse af HR-indflydelsen er, er det nødvendigt at anvende en række spørgsmål. Disse er lavet til at kunne passe til et kvantitativt metodisk format, men i denne procesgennemgang anvendes de i et interviewformat. Her med formål om at stille hvert enkelt spørgsmål og nedfælde ledelsens konklusion.

Når alle spørgsmålene er besvaret, inkorporeres de i den korrekte vægtning mellem hvert spørgsmål og formelen for indflydelsesgraden følges for at finde, hvor HR skal placeres i KROSCH-modellen.

Inden selve interviewet begyndes, kan der med fordel gøres anvendelse af en indledende mini undersøgelse, hvor et koordinatsystem tegnes op, og hver leder bliver bedt om at placere, hvor de mener, at HR er placeret på koordinatsystemet. Dette vil virke som et før og efter værktøj, der kan give lederne en ide om, hvor de mener, at HR er beliggende og samtidig vil det give ledelsen og HR en indsigt i, i hvor høj grad den ansete HR-funktion afspejler den reelle HR-funktion.

6.4. Metode 2 - Kvalitativ og kvantitativ tilgang

For en organisation der er klar til metode 2, gives det, at det vil være op til ledelsen at lave en vurdering af, hvorvidt der skal anvendes ekstra tid, samt en øget omkostning, for at lave en dybere undersøgelse. Hvis dette ikke er tilfældet, kan der som alternativ anvendes den proces, som blev gennemgået i forrige proces gennemgang.

Hvis det er tilfældet, at ledelsen tildeler HR det fornødne mandat til at iværksætte en dybere undersøgelse, ændres processen for, hvordan produktiviteten udledes. Igen, som ved forrige proces, er det muligt at

estimere behovet for, hvor dybdegående undersøgelsen skal være. For organisationer, der er mindre data-tunge og ikke besidder en data parat HR-afdeling, vil det som udgangspunkt foreslås at gå med en simpel gennemgang af HR-omkostninger.

Det bør nævnes, at der med fordel kan drages nytte af den forrige procesgennemgang, hvor denne kan anvendes som et pejlemærke for, hvordan resultaterne forventes at fordele sig.

6.4.1. Proces for at finde produktiviteten af HR

Med afsæt i en organisation, der besidder databearbejdelse og forståelse, kan der anvendes en mere præcis estimering af omkostningerne, der er bundet til HR.

Dette ved at klargøre relevante datapunkter til anvendelse af analyser og beregner inden for de tre omkostningsområder. Det kan ske, at organisationen ikke er sat fuldkommen op til denne form for analyse. I dette tilfælde kan det med fordel tilsigtes at opsætte de interne datapunkter på en sådan måde, at data kan hives ud af organisationen. Det kan gøres ved at have et lokalt organisationsdiagram, tegnet af HR-afdelingen, hvor medarbejderstabens arbejdsområder er beskrevet, samt estimerede tidsforbrug på HR-aktiviteterne.

Sammenlagt med enten nøjagtige eller estimerede datapunkter, for tidsinvestering, vil det være muligt at finde frem til de tre omkostningsgrupperinger, og hvad der påvirker disse. I denne proces, er det i højere grad nødvendigt at have mere præcise tal for, hvad der er interne og hvad der er eksterne udgifter. Dette for en efterfølgende sammenholdelse af udgifterne, der kan sammenholdes i en strategisk betragtning om, hvorvidt det kan betale sig at holde udgifter enten internt eller eksternt.

Når samtlige datapunkter er indsamlet, vil det være muligt at foretage en beregning af de samlede udgifter. Disse tal sammenholdes igen mod Best Practice for at forstå, hvorvidt produktiviteten lever op til industri-standard.

6.4.2. Proces for at finde HRs indflydelsesgrad

Hvor der i den forrige proces blev anvendt en kvalitativ interviewtilgang, anvendes der her i stedet en blanding af de to metoder, hvor der i stedet for en samlet ledelsesvurdering indsamles individuelle meninger, der danner rammen for den begærerede data.

Spørgsmålene, som der søges svar på, sendes ud på forhånd, og resultaterne af denne kvantitative undersøgelse beregnes herefter. Resultatet af både indflydelsesgraden og produktiviteten sættes ind i et

koordinatsystem, og resultaterne gennemgås sammen med HR-Direktøren, førend Ledelsen indkaldes til et møde om HR-profilen.

Gennemgangen med HR-Direktøren medtænkes her i processen, for at give plads og rum til, at HR-direktøren kan påbegynde udviklingen af en strategisk retning, baseret på de fund, som undersøgelsen bringer. Denne gennemgang har desuden til formål at give plads til en efter rationalisering og bearbejdning af de indledende forventninger, der var til undersøgelsen – især hvis den forrige proces fremgangsmetode blev anvendt til at finde estimerede omkostninger.

6.5. Metode 3 - En ren kvantitativ tilgang

I den rene kvantitative tilgang, formodes det, at der allerede eksisterer et grundigere kendskab og virke i forbindelse med databearbejdelse i organisationen samt hos HR. Det formodes ligeledes, at HR-afdelingen er bekendt med forskellige kvalitative og kvantitative undersøgelser og implementering af fund fra disse. Dette formodes, da der under denne metode tilskrives en række forskellige undersøgelser. Disse har til formål at finde værdier, der i metodens slutfase vil muliggøre en udvidet forståelse for den samlede værdiansættelse af HR. Her internt i organisationen, samt tilføjes af unikke rubrikker, under data inddrivelsen ved omkostningerne, forbundet med HR-arbejde.

Modsat de tidligere processer formodes det ikke at være nødvendigt at lave nogen indledende kvalitative undersøgelser, for at give estimater af interne omkostninger. Det er antagelsen, at disse i en vid udstrækning allerede kendes af HR. Ligeledes formodes det, at der eksisterer et omfattende datasæt indeholdende korrekte informationer på organisationens medarbejdere, samt et implementeret lokalt organisationsdiagram af HR-afdelingen, dets projekter og funktioner.

6.5.1. Proces for at finde produktiviteten af HR

Ved at HR-afdelingen indsamler nøgletal, der relevante for afdelingens omkostninger, frembringes produktivetsværdien. Denne anses her for at være en Best Fit type i stedet for en Best Practice.

Der kan med fordel laves to nøgletals undersøgelser. En der kun medbringer nøgletal, der kan sammenlignes med Best Practices tal fra eksterne institutioner, og en der kun fokusere på organisationens egne tal over tid¹⁸. Den sidste påtegner et tidselement, hvor der betragtes bagudrettede datapunkter for tidligere år, hvor

¹⁸ Her vil konceptet og anvendeligheden være af den samme støbning som anvendeligheden ved både at have et internt og eksternt regnskab.

disse sammenlignes med nuværende værdier. Her for at estimere, hvilken retning omkostningerne udvikler sig i, i forhold til medarbejderflokkene og dennes projektportefølje.

Disse kan herefter holdes op mod hinanden, og der kan hermed både laves resultatopgørelse for, hvordan HR-afdelingen klarer sig imod sig selv, og hvordan afdelingen står stillet overfor andre virksomheder på markedet.

6.5.2. Proces for at finde HR-indflydelsesgraden hos ledelsen

Denne proces forholder sig ikke anderledes til eksekveringen af dataindsamlingen, end de tidligere gennemgået processer. Dog formodes det, at det ikke vil være nødvendigt at foretage nogen mindre undersøgelser indledningsvist før en præsentation af datagrundlaget og bearbejdelsen af denne.

Hvis organisationen er stor nok og har afdelinger i flere lande, så kan dette influere undersøgelsen. De regionale ledelser kan sættes op imod hinanden for at finde en mere gennemsnitlig forståelse af, hvad HR-indflydelsesgraden er på ledelsesgangen. Ligeledes kan der skelnes mellem ledelse og bestyrelse for at finde om der er ensidig forståelse for HRs position i organisationen.

6.5.3. Proces for at finde HRs effektivitet

Da det er formodet at organisationen kan foretage disse typer af undersøgelser, indføres der en ekstra undersøgelse. Denne undersøgelse har til formål at finde, hvorledes en strategisk plan vil ramme ens igennem hele organisationen. Dette sker ved at undersøge forskellige led i organisationens struktur og undersøge disse for deres primære formål.

Det kan forventes, at de fleste organisationer i forvejen har en database, hvor de opbevarer screeninger af deres ledelse og stab. Disse kan anvendes til at skabe grundlaget for en implementeringsstrategi for, hvordan HR observerer de forskellige deltagende afdelinger.

I denne proces anvendes der en specifik model, som har til formål at undersøge hele organisationen for ærketyper, her for at se, hvordan den øverste ledelses profil passer til den resterende organisation¹⁹ – her med afsæt i, at den nyfundne viden kan medvirke til en mere succesfuld implementering af den ønskede strategi. Et værktøj der kan være anvendeligt i forbindelse med andre typer af strategier, end den der lægges for HR.

¹⁹ Denne model er baseret på Delery & Doty's (1996) undersøgelse af banksektoren, hvor de undersøger for homogenitet i organisationsstrukturen.

Her da ledelsen modtager en indsigt i, hvordan de kan forstå, og derved kommunikere, til forskellige dele af organisationen.

Fordelen ved en undersøgelse af denne størrelse er, at det vil være HR muligt at beslutte i hvilket omfang undersøgelsen foretages i. Indledningsvist henvises en HR-afdeling til at anvende en taskforce, som er repræsenteret af medlemmer på tværs af organisationen og på tværs af organisatoriske trin.

En optimal gruppesammensætning vil bestå af måde medlemmer fra ledelsen, HR, mellemleder, afdelingschefer og medarbejderrepræsentanter. En gruppe der kan gives som værende repræsentativ for organisationens sammensætning, og indflydelsesfordeling.

Med rigelige mængder af ressourcer vil det være HR muligt at lave en generel repræsentativ undersøgelse af hele organisationen, der med en mere nøjagtig præcision kan beskrive ærketyperne i organisationen og derved understøtte et mere præcist strategisk arbejde.

7. Cases

7.1. Case 1 – Iværksættervirksomheden

En dansk iværksættervirksomhed blev startet tilbage i 2014 af to unge universitetsstuderende. Virksomheden blev startet på baggrund af, at de to studerende vandt et legat for deres projektforslag indenfor robot teknologiens verden. På baggrund af dette legat var det muligt for de studerende sideløbende med deres studier at starte en virksomhed i Københavnsområdet, hvor målet var at føre projektideen ud i verden. De studerende fandt i den sidste tid af deres studie en række mindre investorer, som investerede ressourcer i virksomheden, der sikrede midler til drift, R&D (Research and Development) og fabrikering af en prototype.

Frem mod 2020 sikrede de nu to virksomhedsejere videre kapitalindsprøjtning igennem en blanding af mindre investeringer fra tidligere og nye investorer, samt flere forskningslegater og konkurrencepræmier. I 2020 var projektet langt nok til, at prototypen manglede fintuning samt endelige testforløb for at sikre dens virke i mere hasarderede områder af verden. I denne forbindelse blev en mindre del af virksomheden solgt fra til en tidligere fintech direktør²⁰, der var interesseret i at hjælpe virksomheden med den finansielle side, samt den fremadrettede øvre ledelse.

²⁰ Salget til den tidligere fintech direktør skete på baggrund af, at denne person besad en større viden om forretningskørsel end begge grundlæggere. Salget skete derfor ikke på baggrund af den branchespecifikke viden, men på baggrund

I denne anledning blev virksomheden omstruktureret fra at være et IVS (Iværksættervirksomhed) til at være et APS (Anpartsselskab), med en bestyrelse bestående af de to grundlæggere, den tidligere fintech direktør samt 2 af de investorer, som havde været med i projektet fra starten af. I forbindelse med omstruktureringen blev endnu en del af virksomheden solgt fra til de 2 investorer.

I forbindelse med omstruktureringen satte den tidligere fintech direktør sig for at kortlægge virksomhedens historie. Her for at få et indblik i tidligere og nuværende arbejdsprocesser samt tidligere og nuværende medarbejdere. Igennem sin undersøgelse kortlagde han, at de to grundlæggere gradvist havde skiftet deres fokus fra kun at udvikle til at varetage et store udvalg af opgaver i takt med at flere aspekter af virksomheden voksede.

Han så i udpræget grad, at fokuset ændrede sig i takt med, at der var flere forretningsdele, som spillede ind i hverdagen. Ligeledes fandt han, at de to grundlæggere i stigende grad brugte en stor del af dagen på at varetage mere administrative opgaver frem for at have et fokus på udviklingen. Videre mere at deres udviklingsproces var præget af leverancefejl, tidspunkter for anvendelse af testområder og igangsættelse af praktikanter og midlertidig arbejdskraft, som i korte periode var tilknyttede i praktikforløb.

Han tilknyttede derfor kortvarigt en ekstern konsulent for at skabe et overblik over, hvad det kostede for virksomheden at have de to grundlæggere foretage samtlige opgaver i virksomheden. Den tidligere fintech direktør håbede på, at den eksterne konsulent ville være i stand til at vende tilbage med et datagrundlag, som kunne give en retning for, hvad virksomheden på sigt skulle gøre for at lette byrden for de to grundlæggere. Dette for at give dem mere plads til at fokusere på udvikling og testning.

Hertil håbede han på, at rapporten ville give ham et grundlag for at sikre en bedre geografisk placering af virksomheden, som både var i stand til at give optimal plads til senere medarbejdervækst samt et bedre miljø for virksomheden at teste deres robot i. Denne sidste del af hans observation blev baseret på, at testprocessen var omkostningstung i forhold til opsætningstiden, når der skulle testes. Her var det især transporten til og sikkerheden på testområdet, der højnede omkostningen ved en testdag.

af den bedre forståelse for, hvordan økonomien i en virksomhed fungerer og hvordan forretningsplaner skabes og anvendes.

7.2. Case 2 – IT Virksomheden

En mellem stor dansk IT-virksomhed, der blev oprettet i 2004 som en familievirksomhed, planlægger at omlægge deres struktur frem mod deres planlagte børsnotering i 2020. Til daglig beskæftiger virksomheden sig med konsulentløsninger til deres kunder, hvor de leverer IT løsninger i forbindelse med Microsofts produktportefølje. Virksomheden har 265 ansatte, spredt henover flere afdelinger beliggende rundt om i Danmark. Hovedsædet for familievirksomheden ligger i København og de andre og mindre afdelinger ligger i Odense, Aalborg og Århus.

Virksomheden har siden dens begyndelse vundet flere priser for deres arbejde og har et etableret samarbejde med Microsoft, der anerkender både deres videns kapacitet og de løsninger de leverer. Virksomheden har en typisk organisationsstruktur med en øvre ledelse, samt en bestyrelse, hvor bestyrelsen er sammensat af de vigtigste investorer. Selvom virksomheden er struktureret efter en hierarkisk struktur, sælger virksomheden sig selv på at være yderst decentrale når det kommer til ledelsens direkte involvering i medarbejdernes og disses teams hverdag.

I forbindelse med børsnoteringen er den overordnede strategi at understøtte kraftig vækst via flere og nye ansatte, så virksomheden kan indløse en kortsigtet strategi om at flytte dele af deres teams til andre nordiske lande. Det har derfor været på tale at ansætte op mod 200 nye specialister over de kommende år.

Hovedparten af virksomhedens ansatte er IT-konsulenter, der arbejder i teams af 7 med en leder. Disse teams er som udgangspunkt selvdrivende og deres sammensætning ændres efter behov, men gerne med en maksimal grænse på 2 år. Ligeledes er hvert team deres egen salgsafdeling og cirka halvdelen af virksomhedens teams besidder retten til at indgå salg og kontraktindgåelse uden ledelsesgodkendelse.

Ud af virksomhedens 185 ansatte, er der ansat 4 HR-specialister, hvor en af dem er ansat til at understøtte i forhold til juridiske kontrakter og to er ansat til forhandlinger mellem organisationsledende, samt varetage intern og eksternt træning og forfremelsesdialoger. Den sidste HR-specialist er ansat som HR-direktør, der har til opgave at lede den mindre HR-afdeling, samt at arbejde tæt sammen med ledelsen om den forekommende børsnotering – specifikke opgaver herunder er reformering og implementering af en langsigtet HR-strategi, der kan understøtte ledelsens overordnede strategi for virksomheden.

Den nuværende opbygning af virksomheden er baseret på en tanke om, at der både eksisterer vertikal og horisontal forfremmelse. Begge forfremmelsestyper er bygget op via trin der enten tilkendegiver den ansattes værdi ved nye titler og højere lønning eller udvidet ansvarsområde med en lav forhøjet løn.

Virksomheden har anvendt denne strukturelle opbygning til at være i stand til at fastholde deres medarbejdere, og HR-direktøren har tidligere meddelt ledelsen, at deres gennemsnitlige turnover rate ligger på 9 år, og at der sker en større udskilning af medarbejdere i den lavere del af hierarkiet.

I forbindelse med et udtræk af de ansattes ansættelsesniveau viser det sig, at virksomheden har langt flere ansat på de højere lønningsniveauer end på de lavere. Ligeledes findes det at personale databasen viser større mangler, at der ved flere PersonaleID-numre mangler datainputs og visse af ID-numrene referer til medarbejdere, der ikke længere er ansat i virksomheden. En del af de medarbejdere, som stadig florerer i databasen, viser sig at være studentermedhjælpere, som har forladt virksomheden uden at blive tilbudt fastansættelse.

Virksomheden har siden den begyndte at hyre studentermedhjælpere gjort meget ud af at bibeholde denne medarbejdergruppe efter endt uddannelse. På nuværende tidspunkt har virksomheden tilknyttet 17 studentermedhjælpere. En overordnet granskning af virksomhedens data viser, at det hovedsageligt er dem, som arbejder på tværs af de decentrale teams, der ikke ender med at blive fastansat. Virksomheden har en implementeret procedure, hvor det er de decentrale ledere, der indstiller studentermedhjælperne til fastansættelse.

I forbindelse med udtrækket er der ligeledes blev lavet en opgørelse over, hvad der er af feedback ved opsigelsessamtaler. Her viser det sig, at hovedvægten af opsigelser kommer fra individer, der har været i virksomheden i kortere tid. Ligeledes viser opgørelsen, at en væsentlig del af opsigelserne sker på baggrund af ikke at de bliver tilgodeset af virksomheden.

Mange af opsigelser kommer fra virksomhedens talentgruppe. Flere i denne gruppe har deltaget i arbejdet i de decentrale grupper, som har vundet priser til virksomheden og giver blandt andet dette som grunden til at have stoppet. Dette da deres præstation ikke direkte har haft en indflydelse på deres lønstigning og ej heller har resulteret i nogen anden form for personlig bonus.

HR-direktøren undersøger endvidere, hvad gennemsnitsomkostningerne er for deres udgifter internt i HR og notere, at deres lønadministration føres eksternt. At virksomheden er gode til at anvende de interne HR-ressourcer til at afholde rekrutteringsforløb for de lavere hierarkiske niveauer og i høj grad anvender eksterne konsulenter til at foretage rekrutteringsforløb for de højere hierarkiske niveauer.

8. Analyse af Case 1

Dette analyseafsnit afsluttes ved at bringe to variabeltabeller. Den første variabelliste har til formål at fremstille, hvordan virksomhedens endelige database bør se ud med henblik på udtræk og målinger, og kan ses i tabel 8-1. Den anden er en variabelliste, som beskriver de matematiske variabler, der gøres brug af igennem analysen af denne case. Denne kan ses i tabel 8-2.

8.1. Nedbrydning af casen

For at nedbryde casen efter HCA i En Holistisk Kapital Model vil det første skridt være at skabe et overblik over, hvad det er i casen, som virksomheden søger hjælp med. Dette gøres ved at kategorisere casens problematikker ud fra, hvad modellen kan hjælpe med. En betragtning af casen finder, at der tre større problematikker, som virksomheder ønsker input på: 1. Virksomheden har en historik over, hvad de to grundlæggere anvender deres tid på, 2. Hvordan deres geografiske placering påvirker deres hverdag og 3. hvordan det påvirker virksomheden at have midlertidige ansatte.

Da virksomheden ikke selv har en HR-afdeling tager analysen afsæt i, hvordan en ekstern konsulent kan være behjælpelig med at belyse, hvordan disse to problematikker kan behandles og understøttes af HR.

For den 3. problematik vil det gælde, at denne kan kategoriseres under *Rekrutteringsregnskab*. For de to resterende problematikkerne gælder det, at de ikke direkte kan kategoriseres efter specifikke dele af modellen fra kapital 7. Derfor nedbrydes disse to problematikker yderligere for at undersøge, hvordan hver af problematikkerne passer ind i modellen.

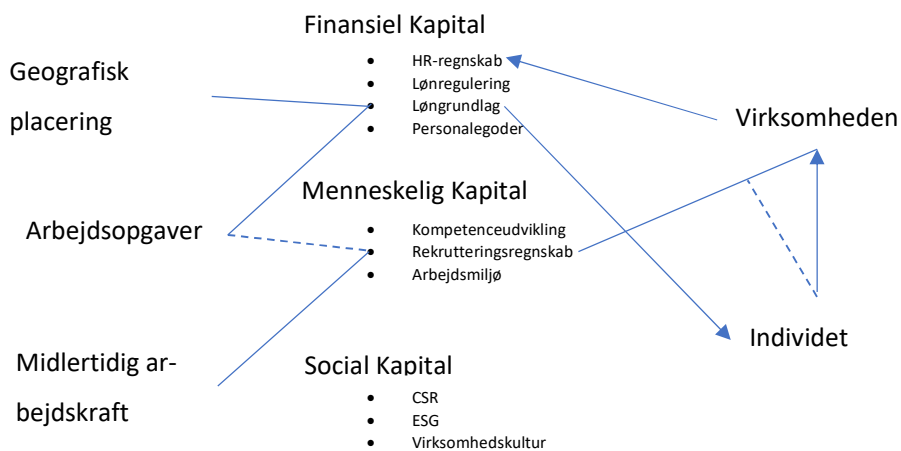
Da virksomheden kategoriseres som værende en opstartsvirksomhed, findes det, at der som udgangspunkt ikke er et grundlag for at lave et HR-regnskab. Dog er en af problematikkerne, hvordan de to grundlæggere anvender deres tid i virksomheden. Hvis en holistisk betragtning foretages af problematikken, kan det findes, at den måde grundlæggerne anvender deres tid på indirekte påvirker personaleomkostningerne. Dette da en fordeling af tiden (brugt på hvert opgaveområde) kan ses som et udtryk for, hvordan virksomheden fordeler sine medarbejdermidler. Endvidere kan dette lede til behov for en ansættelsesstrategi, der tager højde for de specifikke behov, der kan understøtte grundlæggere bedst muligt i forhold til deres arbejdstidsfordeling.

Videre findes det, at en indsigt i medarbejdernes tidsfordeling kan forklare noget om virksomhedens vækstbehov. Dette ved at anvende HCA til at give et indblik i, hvordan virksomheden kan anvende HCA til at skabe en dybere forståelse for virksomhedens vækstbehov. Hvis dette tages tilbage til modellen, trækkes der en tråd mellem hvordan *Løngrundlaget* påvirker *HR-regnskabet*. Hvis dette er tilfældet, kan behovet for medarbejdere lede til behov for en ansættelsesstrategi. Her med fokus på de specifikke behov, der kan understøtte grundlæggere bedst muligt.

Ligeledes kan denne granskning anvendes til at skabe en indsigt i, hvordan den geografiske beliggenhed af virksomheden indirekte påvirker omkostningerne. Der tages derfor udgangspunkt i denne information for at belyse problematikken omkring den geografiske beliggenhed. Her igen er betragtningen, hvordan *Løngrundlaget* påvirker *HR-regnskabet*. Dog vil formålet denne gang ikke være at betragte muligheden for at udvide arbejdskraften, men snarere om der er evidens for, at virksomheden kan finde bedre vækstmuligheder ved en anden geografisk lokalisation.

Ved at nedbryde første og anden problematik findes det derfor, at det primært er den Finansielle Kapital, som der arbejdes med i den del af analysen. Herunder hvordan observationer omkring Individets *Løngrundlag* påvirker HR-regnskabet under *Virksomheden*. Der findes derfor ikke grundlag for at anvende hele modellen i analysen af case 1. Dette illustreres i Figur 8-1, som giver et overblik over, hvad det er for områder af modellen, som anvendes i den kommende analyse. I denne figur kan det ligeledes ses, hvordan den midlertidige arbejdskraft kan observeres ved at se på *Rekrutteringsregnskabet*s påvirkning på *HR-regnskabet*.

Figur 8-1 En Holistisk Kapital Model for nedbrydning af problematikkerne i Case 1



Figur 8-1 viser ligeledes, hvordan *Løngrundlaget* har en indirekte påvirkning på *HR-regnskabet*. Denne observation tager udgangspunkt i, at der er en mulighed for, at tidsfordelingen af individernes arbejdsopgaver ikke matcher virksomhedens behov. Hvis dette er tilfældet, vil en af analysens mulige konklusioner være, at der er behov for at hyre en medarbejder for at rette op på skævvridningen af tidsforbruget på de forskellige arbejdsområder.

Dette er illustreret i figur 8-1 ved de stiplede linjer, som går fra *Arbejdsopgaver* til *Rekrutteringsregnskab* og videre til *Virksomheden*. Denne tilføjelse ændrer ligeledes på påvirkningsforholdet mellem *Individet* og *Virksomheden*. Her vil resultaterne i stedet påvirke, hvordan fund om *Individet* leder til en indirekte påvirkning af *Virksomheden*, fremfor en direkte påvirkning, som er illustreret af den stiplede linje der går fra *Individet* og rammer den stiplede linje mellem *Rekrutteringsregnskab* og *Virksomheden*.

8.2. Arbejdsopgaver

8.2.1. Tidsfordeling af arbejdsopgaver

Virksomhedens tidligere fintech direktør indser i sin undersøgelse, at der kan være et problem ved, hvordan de to grundlæggere anvender deres tid (t). Kroager og Schmidt (2019) anvender KROSCH-spiralen til at udpege problemstillinger for ledelsen, når det kommer til at beskrive det forretningsmæssige problem. Redskabet anvendes her til at illustrere, hvad et problem har af forestillede omkostninger ($O_{forventet}$), hvilket sættes op imod den egentlige omkostning (O_{real}), når den praktiske analyse laves.

$$O_{forhold} = \left(\frac{O_{forventet}}{O_{real}} * 100 \right)$$

KROSCH-spiralen (Kroager & Schmidt, 2019) kan anvendes her til at skabe indsigt i, hvordan tidsfordelingen er for individernes daglige arbejdsopgaver, og hvordan det at ændre på tidsfordelingen kan medvirke en gevinst for virksomheden. Her hvor en høj $O_{forventet}$ og lav O_{real} viser at den reale omkostning er mindre end den formodede og en lav $O_{forventet}$ og høj O_{real} viser at den reale omkostning er højere end den formodede.

For at anvende KROSCH-spiralen kombineres den med Kroager og Schmidts beregning af HR-produktiviteten.

$$HR_{produktivitet} = \frac{Omkostning}{Aktivitet}$$

For at lette skemalægningen af arbejdstiden ses opsplittes arbejdsområderne (Var_AO) i 4 Aktiviteter, der hver især repræsenterer et aspekt af de daglige opgaver, som de to grundlæggere (x og y) varetager. Arbejdsområderne opsummeres som følgende, og vil efterfølgende individuelt blive refereret til som z: 1. **Forretning:** Opgaver der involverer møder, strategi, investorer, forretningsplanlægning og businessrelevant arbejde såsom fremtidigt salgsarbejde og projektpræsentation. 2. **Administration:** Opgaver der involverer logistisk planlægning, igangsættelse af personale, eksternt og intern kommunikation samt praktiske opgaver i virksomheden. 3. **Analytisk arbejde:** Opgaver forbundet med analytisk kontrol af diverse mekaniske dele, samt programmering og systemtjek af teknologi. 4. **Teknisk og mekanisk arbejde:** Opgaver forbundet med primært prototypeprojektet samt de mekaniske dele, som anvendes til at vedligeholde eller støtte prototypen.

Ved at anvende disse fire områder, som kategorier for en analyse, sættes disse op imod den forventede tid (t), når omkostninger bliver målt i allokering af tid til hvert område. Tiden måles som et format af, hvordan hver af de to grundlæggere bruger deres arbejdstid i løbet af en tidsperiode, her en måned – det kunne dog lige så godt være beregnet i kvartal, år eller uge²¹:

$$\begin{aligned} \text{Måned: } t_{\text{Forretning}} + t_{\text{Administration}} + t_{\text{Analytisk arbejde}} + t_{\text{Mekanisk arbejde}} &= t_{\text{total}} \\ &= t_1 + t_2 + t_3 + t_4 = t_{\text{total}} \end{aligned}$$

Hvor forholdet er givet ved, at z repræsenterer en af de 4 Aktiviteter:

$$t_{\text{forho}} = \left(\frac{t_z}{t_{\text{total}}} * 100 \right)$$

Denne laves for hver af de to grundlæggere (x og y), da det forventes, at de ikke anvender den samme mængde af tid på hver af områderne. Det forventes ligeledes, at fordelingen af arbejdsopgaver enten er baseret på deres kvalifikationer eller interesseområde. Tidsfordelingen kan enten opgøres i en subjektiv procentfordeling eller en egentlig opgørelse i en timesats. Begge formater er anvendelige i forhold til at betragte, hvorledes deres lønpulje ($Var_løn_{\text{total}}$) er splittet mellem de 4 aktiviteter, hvor den samlede lønpulje ses som de samlede omkostninger:

²¹ En observation her er, at opstartsvirksomheder har større gavn af et nu og her billede af virksomheden. Dette med afsæt i, at få forandringer i hverdagen kan have en større effekt i mindre virksomheder end i store virksomheder. Derved er antagelsen, at en analyse for tredje kvartal vil være anderledes end den fra første kvartal.

$$\begin{aligned}
Var_løn_{total} &= Var_løn_{Forretning} + Var_løn_{Administration} + Var_løn_{Analytisk arbejde} \\
&\quad + Var_løn_{Mekanisk arbejde} \\
&\Rightarrow Var_løn_1 + Var_løn_2 + Var_løn_3 + Var_løn_4
\end{aligned}$$

Ved at betragte hver enkelt af de 4 aktivitetsområder, kan en samlet procentfordeling af omkostningerne beskrives:

$$Var_løn_{område} = \left(\frac{Var_løn(x_{område}) + Var_løn(y_{område})}{Var_løn(y)_{total} + Var_løn(y)_{total}} \right)$$

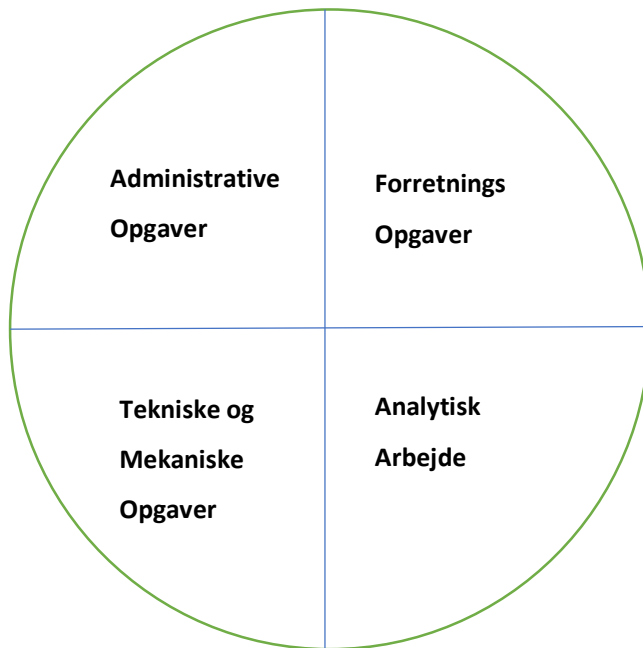
Eller da procentvise t_z kendes:

$$Var_løn_z = \left(\frac{t_z Var_løn_{total}}{t_{total}} \right)$$

Udtrykket kan vises som en grafisk illustration, se Figur 8-2, hvor fordelingen af omkostningerne mere enkelt kan betragtes og anvendes i forlængelse af beslutningsprocesser. Det er her, at det er interessant at anvende separate betragtninger for hver af grundlæggerne. Dette da en grafisk visning af aktivitetsomkostningsfordelingerne vil forventes at være forskellig mellem de to grundlæggere.

For at give et bedre indtryk af, hvor vigtige hver aktivitet er, anvendes en vægtning af tre subjektive vinkler, givet ved at anvende den kvalitative metode til at lave en mindre undersøgelse af de to grundlæggere. Disse vinkler vil være: 1. Deres personlige holdning og interesse, 2. Vigtigheden i at opgaver løses hurtigt og 3. Vigtigheden af at området tager prioritet over de andre områder. Der kan med fordel anvendes en 5 trins Likert-skala til dette.

Hvis resultatet skal bruges i forlængelse af en præsentation, kan der for en visuel forståelse foreslås at vise fordelingen grafisk, som det ses i *Figur 8-2*. I denne figur vises det, hvordan de blå linjer vil rykke sig alt efter den procentvise fordeling mellem arbejdsopgaverne. Denne vægtning kan herefter anvendes sammen med én udredning af forholdet mellem hver af de tre undersøgelser. Her vil formålet være at være i stand til at lave en betragtning af hver af de grafiske repræsentationer.



Figur 8-2 - Fordeling af arbejdstimer

Såfremt at de tre grafiske modeller stemmer nogenlunde overens vil der intet grundlag være for at ændre på, hvordan opgavefordelingen er i virksomheden. Det er dog forventeligt, at de grafiske modeller ikke vil stemme overens.

Her ved, at der er en forventning om, at især første graf vil vise et markant anderledes afbillede af tidsfordelingen per område kontra de to andre grafiske modeller. I den ideale verden vil de enkelte områders omkostninger matche med den samlede vægtning for hvert enkelt af de fire områder. I praksis forventes dette ikke er at være tilfældet, da casen forklarer, hvordan både de administrative og forretningsmæssige drift aspekter har taget mere plads i grundlæggernes hverdag. Det ideale scenarie forventes her at være, at de to grundlæggere er i stand til at afsætte mest muligt tid til aktivitet 3 og 4.

Efter at den tidligere Fintech direktør blev en del af virksomheden, bør område 1 løbende fylde mindre. Dette da det er et område denne vil varetage. Det administrative område er dog ikke dækket af nogen fjerde part. Her vil det interessante være at anvende observationen og analysen af virksomhedens omkostninger og vægtning af områder. Her for at betragte, hvordan vægtningen af det administrative område og dens samlede personaleomkostninger ser ud. Om denne postering vil give anledning til understøtte et strategiskforslag om at ansætte en medarbejder til at aflaste grundlæggerne på dette område.

8.2.2. Fremtidig arbejdskraft

For at lave en betragtning om, hvorvidt det vil være rentabelt for virksomheden at ansætte en medarbejder til den administrative del, laves der en separat observation af området Administration. Formålet vil her være at lave en betragtning om, hvor meget tid de to grundlæggere bruger på administrativt arbejde. Såfremt omkostningsomfanget synliggør en større indirekte udgift for virksomheden, vil det være en overvejelse værd at ansætte en ny medarbejder.

Resultatet vil endvidere vise et billede af omfanget af timer, som individet skal ansættes til, da opgørelsen af de 4 arbejdsområder vil give en ide om, hvor mange timer der er mulige at overføre til en ny medarbejder. Resultatet vil give virksomheden en ide om, hvad dens umildbare konkurrenceevne er, da et lavere fokus på deres R&D²² forventeligt vil forsinke den endelige færdiggørelse af prototypen.

8.3. Den tidligere arbejdskraft

Casen nævner, at virksomheden løbende har haft individer tilknyttet. For en mindre virksomhed, vil det at have midlertidig arbejdskraft, igennem praktikforløb og dets lige, ofte blive set som en god strategisk beslutning. Dette da arbejdskraften er forholdsvis billig for virksomheden. For denne virksomhed vil det give plads til, at de to grundlæggere kan anvende deres tid på de arbejdsområder, som ellers ville være underprioriteret.

For at komme med en modargumentation, vil der i det følgende blive sat fokus på, hvad de skjulte omkostninger kan være i forbindelse med disse midlertidige ansættelser.

Det gives, at der ved en ansættelse er tilkøbt en løbende lønsumsudgift for den ansatte ($Var_{løn_{ID}}$). Denne lønsum udbetales over den periode af tid (t), som individet er tilknyttet virksomheden. I forlængelse af den midlertidige ansættelse, vil der være en række arbejdsopgaver, som de to grundlæggere skal varetage i forbindelse med ansættelsen. P anvendes derfor til at forklare antallet af timer brugt på disse arbejdsopgaver og prisen heraf. Der vil derfor i det følgende delafsnit sættes fokus på en række af de mulige skjulte omkostninger, som der vil være forbundet med midlertidige ansættelser.

Disse indirekte omkostninger ($O_{indirekte}$) for hele perioden vil blandt andet være den ekstra tid, som bruges på lønkørsel (P_{lk}), den anvendte tid der bruges på at opgavetildeling (P_{ot}), samt gennemgang af de arbejdsopgaver, som individet varetager (P_{og}). Ligeledes eksisterer der en ukendt risiko for, at individet laver fejl i

²² Research and Development

sin arbejdsgang, hvilket vil medføre ekstra arbejde for at gengøre arbejdsgangen. Da sidstnævnte er en risiko, og som udgangspunkt ikke er et forventeligt udfald udlades den fra ligningen.

$$O_{indirekte} = P_{lk} + P_{ot} + P_{og}$$

Ligeledes vil det være forventeligt, at individet har en periode, hvor individet vil være mindre effektiv til at udfører sit arbejde. Dette kan defineres som effekten på arbejdsindsatsen (Kroager & Schmidt, 2019). Hvor hurtigt individet vil være i stand til at opnå en normal arbejdsindsats, er afhængig af en række faktorer, som vil variere fra individ til individ. Der opsættes derfor et eksempel, hvor der for et gennemsnitligt individ vil være en indfasningsperiode på 3 måneder (t_{total}), hvor individet vil arbejde på en 75% effektivitetsgrad de to første måneder ($t_1 = 2$) og ved en 95% effektivitetsgrad den sidste måned ($t_2 = 1$). hvor:

$$t_{total} = t_1 + t_2$$

Hvis der tages udgangspunkt i denne betragtning af omkostningen ($O_{direkte}$) ved en midlertidig ansættelse på 3 måneder, kan følgende omkostningsformel skrives for at opnå en normal arbejdsindsats:

$$O_{direkte} = t_{total}Var_løn_{ID} - (Var_løn_{ID} * 0.75 * t_1 + Var_løn_{ID} * 0.95 * t_2)$$

Denne omkostning lægges sammen med de indirekte omkostninger

$$O_{total} = O_{direkte} + O_{indirekte}$$

Da virksomheden er bekendt med omkostningerne ved disse midlertidige ansættelser, kan denne omkostning sættes op mod den interne besparelse af tid. Her vil besparelsen være udtrykket for, hvad sparer af tid ved ikke selv at skulle udføre disse arbejdsopgaver. Da der i underkapitel 8.2.1. blev lavet en model for, hvad tidsfordelingen er per arbejdsområde, kan denne model anvendes her. Denne gang anvendes modellen til at lave en observation af, om der i den periode af tid, hvor den midlertidige medarbejder er tilknyttet, kan ses en ændring af tidsfordelingen for de to grundlæggere.

Denne ændring af tidsforbrug er svarende til den besparelse, som virksomheden vil opnå. For at tjekke om tilkoblingen af den midlertidige arbejdskraft skaber værdi for virksomheden, fratrækkes omkostningen ved ansættelsen værdien af den tidsmæssige besparelse. Dette kan sættes op i følgende udtryk:

Omkostningsbesparelse – Rekrutteringsomkostning

Hvilket vil vise fortjenesten eller tabet ved den midlertidige ansættelse. Betragtningen her er en retrospektivering af ansættelsesforløbet, og det vil foreslås virksomheden, at de laver en estimering inden fremtidige ansættelser. Dog er det her vigtigt at understrege, at en sammenhæng kun vil være mulig, hvis individet varetager arbejdsopgaver, som grundlæggerne normalt varetager.

8.4. Den geografiske placering

Den sidste problematik er baseret på virksomhedens geografiske placering. Her vil HCA være i stand til at bidrage med en indsigt i, hvad der er at hente af omkostningsbesparelser i forbindelse med et eventuel lavere tidsforbrug (t) på transport ($P_{\text{transport}}$) og sikkerhedsprotokoller ($P_{\text{sikkerhedsprotokoller}}$). Her ved at bidrage med en beregning af, hvad der bliver anvendt af ineffektive mandskabstimer. Forudsætningen her vil være, at virksomheden finder en lokalisering, hvor disse to variabler enten er ikke eksisterende eller vil være kraftigt reduceret.

Omkostningsposten (O) for disse to variabler vil begge være beregnet ud fra, hvad de to grundlæggeres estimerede timepris er ganget med antallet af timer (P), som de typisk bruger på transport samt ventetid i forbindelse med sikkerhedsprotokoller.

$$O_{\text{transport}} = t_{\text{transport}} P_{\text{transport}}$$

Og

$$O_{\text{sikkerhedsprotokoller}} = t_{\text{sikkerhedsprotokoller}} P_{\text{sikkerhedsprotokoller}}$$

Hvor den mulige maksimale besparelse vil være

$$O_{\text{transport}} + O_{\text{sikkerhedsprotokolle}}$$

Begge faktorer har en indirekte påvirkning på HR-regnskabet og en direkte nedbringelse af tidsforbruget på disse faktorer vil medvirke til en økonomisk gevinst for virksomheden.

8.5. Opsamling

Ved at anvende en HCA i En Holistisk Kapital Model kan det findes, at der er en række af vigtige observationer, som virksomheden kan have gavn af i dens fremadrettede strategi. Det findes, at der for virksomheden kan være en værdiforøgelse ved at forstå tidsfordelingen mellem arbejdsopgaverne, der udføres. Det findes, at

ved en observation af individets og virksomhedens prioritering af arbejdsopgaver kan findes en åbning for at lette arbejdsbyrden for de to grundlæggere.

Videremere findes det, at forskellen i omkostninger mellem disse to prioriteringer kan lede til en omkostningspostering. Samt at denne beskriver omkostningsdækningen ved en rekruttering samt lønningen af en ekstra medarbejder. På rekrutteringssiden findes det, at der ved tidligere ansættelsesforhold er en forøget risiko for, at virksomheden har lidt et økonomisk tab i forbindelse med skjulte omkostninger. Derfor foreslås det, at virksomheden ikke ansætter i midlertidige positioner.

Casen forklarer dog, at virksomheden er plaget af logiske problemer i forhold til leverancer fra producenter. Hvis dette er et problem, der fortsat vil plage virksomheden, kan dette modvirke fundne i analysen. Dette da den ekstra tid alligevel ikke vil kunne anvendes, da disse områder vil være forsinkede grundet leveranceforsinkelser.

8.6. Variabel liste for iværksættervirksomheden

Modsat mere typiske situationer, hvor der på forhånd er etableret en HR-afdeling i en virksomhed, er denne case et udtryk for en virksomhed der ikke har en HR-kompetence. I dette tilfælde ses casen som en overlevering til en ekstern konsulent, der kan bidrage til, at virksomheden kan få en række værktøjer, som kan understøtte den i dens daglige drift. For at synliggøre dette opsummeres afsnittes primære variabler.

8.6.1. Variablerne

Da virksomheden ikke har en HR-afdeling, er det begrænset i hvilket omfang, at virksomheden ønsker at anvende tid og ressourcer på at opstarte og vedligeholde et datasystem. Dog foreslås det, at virksomheden starter en database, som indeholder et fåtal af oplysninger om deres medarbejdere. Både dem der har været ansat tidligere, samt fremtidige medarbejdere. Tabel 8-1 kan anvendes som et udgangspunkt for en sådan database. Tabellen er udfærdiget på baggrund af de variabler, som der anvendes her i analyseafsnittet, og har flere variabler end, hvad virksomheden har brug for.

Det vil derfor foreslås, at virksomheden opretter en database med følgende variabler: Var_ID, Var_alder, Var_køn, Var_Pos, Var_an, Var_OS, Var_ansat og Var_løn. Databasen vil lade virksomheden udtrække få men stærke nøgletal. Disse kan være relevante for dem, hvis de begynder at vækste deres medarbejderstab. Kodningen Var præsenterer variabel. Hvis virksomheden på et tidspunkt opstarter en HR-afdeling, som indsamler personfølsomme data, så forslås det, at virksomheden anvender Var_v og Var_p til at differentiere mellem, hvad der personfølsomt, og hvad der ikke er personfølsomt.

Tabel 8-1 Variabeloversigt for Case 1

Variabel	Beskrivelse
Var_ID	Unikt medarbejder ID
Var_alder	IDs fødselsår
Var_køn	IDs køn
Var_pos	Positionen ID besidder i virksomheden
Var_AO	Arbejdsområdet som ID er tilknyttet, 1 hvis Forretning, 2 hvis Administration, 3 hvis Analytisk arbejde, 4 hvis Teknisk og mekanisk arbejde, 5 hvis alle områder
Var_an	Årstal for ansættelse
Var_os	Årstal for opsigelse
Var_ansat	1 hvis ID stadig er ansat, 0 ellers
Var_s_t	Antallet af timer ID er ansat til per måned
Var_løn	IDs løn
Var_in_prio_id	Et index der beskriver IDs prioritering af arbejdsområder
Var_in_prio_virk	Et index der beskriver virksomhedens prioritering af arbejdsområder
Var_in_prio_løs	Et index der beskriver den prioriteret vigtighed af at løse opgaver fra hvert arbejdsområde

Tabel 8-2 Matematisk variabeloversigt for Case 1

Variabel	Beskrivelse
P	Antallet af timer brugt på opgave
t	Tid
O	Omkostninger
x	Den ene grundlægger
y	Den anden grundlægger
z	Et specifikt arbejdsområde af Var_AO

9. Analyse af Case 2

I kapitel 6 blev en værktøjsmetode præsenteret til at forstå hvor virksomheden kan anses for at være beliggende, når det kommer til data anvendelse. Ved at betragte *Tabel 6-1* og sammenligne med de oplysninger der er fremtrædende for IT-virksomheden, kan det bedømmes at virksomheden besidder de indledende

kompetencer for at arbejde med både kvalitativt og kvantitativt data. Dette er baseret på, at de er i stand til at udtrække data til at skabe en indsigt i, hvad der driver opsigelser. Samt anvendelsen af exitinterviews til skabe et kvalitativt overblik over, hvad virksomheden kan arbejde med for at modvirke denne type af opsigelser.

En betragtning om virksomhedens data anvendelse er dog, at der portrætteres et billede af en virksomhed, der ikke nødvendigvis har et dataarkiv, der er op til dato og derfor lider af mangler. Det foreslås derfor, at virksomheden påbegynder et arbejde med at gennemgå deres dataarkiv for at sikre det i forhold til både Persondataloven²³ og Databeskyttelsesloven²⁴. Samtidig foreslås der en strømlining af variabler der dokumenterer om både deres tidligere og nuværende medarbejdere.

Da variabellisten er afhængig af de informationer der gives i casen, samt variabler fra det analytiske afsnit, afsluttes analysen her ved at bringe en samlet variabelliste. Denne kan anvendes af virksomheden til at skabe grundlaget for det nye dataarkiv, som der findes behov for. Denne variabelopgørelse kan ses i tabel 9-3. Da der igennem analysen samtidig er anvendt en række matematiske variabler, er der ligeledes lavet en tabel der giver et overblik over disse, hvilket kan ses i tabel 9-4.

9.1. Nedbrydning af casen

Casen giver et billede af en virksomhed, der på papiret er gode til at holde på deres medarbejdere. Virksomheden er ligeledes gode til at give medarbejdere den plads de har brug for, for at løse opgaver. Opgaverne løses i mindre decentrale teams, der har en prædefineret levetid. Disse teams består gerne af det samme hold fra start til slut. Det er en mulighed at have studentermedhjælpere tilkøbt, enten som en permanent teamtilføjelse eller i en midlertidig periode.

Virksomheden ønsker at lave en kortsigtet strategisk plan for vækst, som HR kommer til at bistå med. Her ved at tilkendegive inputs, der kan sikre medarbejdervækst samt komme med forslag til, hvordan virksomheden bliver bedre til at holde på især de unge talenter. Her for at kunne støtte en langsigtet plan for vækst til de andre nordiske lande.

Ledelsen ønsker HR-direktørens input til den langsigtet strategisk plan om at vækste mod andre af de nordiske lande. Her ønsker HR-direktøren at have fokus på at flytte egne teams, som led i etableringen.

²³ Se LOV nr 429 af 31/05/2000

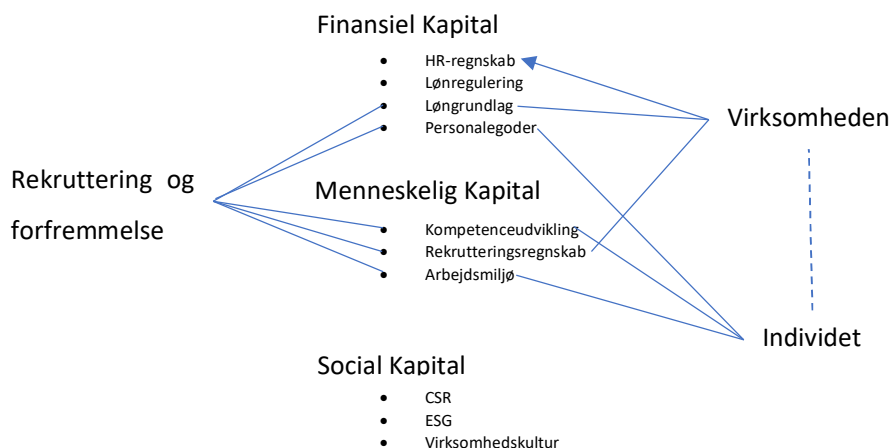
²⁴ LOV nr 502 af 23/05/2018

9.2. Rekruttering og forfremmelse

For at skabe et overblik over, hvordan denne problemstilling kan tackles, opføres der en figur. Denne figur viser, hvilke af matrixens områder, som der observeres at influerer problemet. Figur 9-1 viser denne illustration og viser, hvordan problematikken trækker tråde til *Løngrundlaget* og *Personalegoder* under Den Finansielle Kapital, og trækker tråde til *Kompetenceudvikling*, *Rekrutteringsregnskab* og *Arbejds miljøet* under Den Menneskelige Kapital.

Her ses det endvidere, hvordan disse trækker tråde til *virksomheden*, og hvordan der kan ses et indirekte påvirkningsforhold mellem KPI'erne der påvirker *Individet* og *Virksomheden*. Samlet skaber dette en direkte påvirkning af virksomhedens samlede *HR-regnskab*. Dette kan opsummeres til, at det er relevant at betragte omkostningerne forbundet med virksomhedens medarbejdere, herunder lønningsforhold og forfremmelsespolitik i organisationen.

Figur 9-1 En Holistisk Kapital Model for Rekruttering og Forfremmelse



Indledningsvist skal det nævnes, at der for virksomheden vil gælde, at deres behov for viden inden for deres HR-omkostninger ligger uden for, hvad der defineres som Best Practice. Dette da deres behov består i at forstå de omkostninger, som er forbundet med vækst af medarbejderstaben, og som ikke direkte er bundet op på rekrutteringsomkostningerne.

Derfor foreslås det, at virksomheden anvender KROSCH-modellen til at skabe et overordnet overblik over deres HR-omkostninger og udvider beregningerne for at korrigere for en Best Fit model for *Rekruttering* og

Kompetenceudvikling, men holder *Lønadministration* som Best Practice. Opsummering af virksomhedens samlede omkostninger foretages ikke. Dette med afsæt i, at analysen ikke anvender reale data.

9.2.1. Forfremmelsesmodel

For at forstå problematikken omkring forfremmelser i virksomheden, betragtes en beregning af den gennemsnitlige løn for medarbejderne. Dette anvendes til at betragte individets forstående kapitalindkomst over en livsperiode, hvis perioden der beskues, er i den estimerede periode, som individet vil være i virksomheden.

Her er formålet at betragte om individet er on par med den gennemsnitlige forventede indkomst for deres aldersgruppe med lignende uddannelsesbaggrund, hvilket kan refereres tilbage til afsnit 3.10.3. Uddannelse. Her i analysen gøres dette ved at betragte virksomhedens turnover rate, og tage denne i forhold til en HR-strategi om at fastansætte individer fra studenterjob tiden og frem.

Her er en vigtig betragtning, at virksomheden ikke nødvendigvis besidder de nødvendige dokumenterede variabler for modellen. Dette da en vigtig variabel vil være tiden mellem forventede forfremmelser samt en turnover-rate for hvert enkelt trin i organisationshierarkiet. Dette set per enkelt forfremmelsesniveau og ikke en gennemsnitlig tidsestimering mellem alle forfremmelsesniveauer. Modellen kompliceres unødvendigt af, at virksomheden anvender både horisontale og vertikale forfremmelsesmønstre.

For at imødekomme ledelsens ønske om at vækste kraftigt på medarbejdersiden, over de kommende år, udarbejdes der to modeller. Begge modeller tager udgangspunkt i, at der er et ønske om at vækste med 200 medarbejdere, at der er højere turnover rate for de lavere niveauer og at den gennemsnitlige turnover-rate for virksomheden ligger på 9.

Da de præcise tal for både årene mellem forfremmelse og den egentlige frafaldsprocent per hierarkisk niveau ikke er kendt, er der ved disse tilføjet estimerede tal. Dette for at vise det potentielle udfald ved udvidelse af virksomheden ved kun at ansætte i det nederste niveau.

Tabel 9-1 Frafald af nyansatte i IT-virksomheden

Gennemsnitlig frafaldsprocent	11			
Ancienitet i år	9			

	Antal der ansættes	Frafald i %	Tilbage	Tilbage inden forfremmelse
T6	200	11	178	158
T5	0	22	124	124
T4	0	13	108	87
T3	0	7	81	70
T2	0	9	64	55
T1	0	4	53	
Total	200	11		

Udregninger findes i vedlagte bilagsnote 1

Som det fremgår af *Tabel 9-1* viser modellen at godt en fjerdedel af de planlagte ansatte vil nå til de øverste niveauer inden de har forladt virksomheden. Ved at anvende denne model sammen med et dataudtræk vil HR være i stand til at præcisere modellen. Ved at gøre dette, kan virksomheden være i stand til at sætte pålidelige mål med hensyn til, hvor mange kandidater de ønsker at have til de øvre poster i virksomheden. Samtidig vil det være HR muligt at have et værktøj, der kan anvendes til at betragte muligheden for fastholdelse, hvis der årligt eller halvårligt laves en opsamling af ansættelser i virksomheden.

Ancienniteten, der findes i modellen²⁵, kan anvendes til at udarbejde en oversigt over muligheden for, hvor mange der vil være tilbage til fremtidige forfremmelser. Med andre ord kan HR udarbejde en kortfattet oversigt, der viser gennemsnittet af år tilbragt i hver position. Her kan HR eventuelt sammenligne med ønskede år i hver position. Ligeledes vil det være muligt at betragte fremtidsudsigten for om en gennemsnitsansat, hvis individet ønsker at nå til tops i organisationen.

Dette er afbilledet i *Tabel 9-2*, hvor det samtidig ses, at virksomheden kan løbe ind i problemer med at have nok medarbejdere der når til de øvre hierarkiske niveauer. For at modvirke dette kan HR-afdelingen med fordel foreslå ansættelser på flere af de nedre niveauer.

²⁵ Se *Tabel 9-1*

Tabel 9-2 Forfremmelsesmønstre

	Før forfrem- melse i år	Akkumuleret forfremmelse	År tilbage i virksomheden
T6	2		9,00
T5	1	2	7,00
T4	3	3	6,00
T3	3	6	3,50
T2	3	9	0,50
T1		11	-2,00

**Antagelse at alle forfremmede medmindre de forlader virksomheden, og at der er 2.5 år fra T2 til T1*

Udregninger findes i vedlagte bilagsnote 1

9.2.2. Studentermedhjælpere

Efter at have betragtet en model for forfremmelser i virksomheden, udformes en model til at forstå virksomhedens anvendelse af studentermedarbejdere. Her for at beskue, hvad den egentlige omkostning og værdi er ved at have så ansat – herunder om det vil være en fremadrettet ansættelsesstrategi at benytte en rekrutteringsmodel, som foretrækker at ansætte studentermedhjælpere frem for andet laveste hierarkiske niveau i virksomheden. For at gøre dette opsættes følgende argument omkring værdien af en studentermedarbejder:

En studentermedarbejder ansættes på baggrund af at have et lavere videns -og erfaringsniveau end den typiske medarbejder. Gerne til et fast antal timer i en periode på mellem 1 og 2 år (t). Det forventes, at virksomheden i høj grad er i stand til at holde på studentermedhjælperen i 2 år ($t_{total} = 24$)²⁶.

Med udgangspunkt i dette anslås det at en nyansat studentermedarbejder til løn (P_{SM}) er ansat til at udfører et stykke arbejde. Dette stykke arbejde er svarende til forholdet mellem individets lønsats og den typiske medarbejder i teamets lønsats (P_{team}), som ellers ville have varetaget opgaven. Besparelsen af løn per timesats er omkostningsbesparelsen, som virksomheden kan opnå ved at have en studentermedhjælper.

$$P_{besparelse} = P_{team} - P_{SM}$$

²⁶ Her regnes der i måneder.

Der pålægges hertil en faktor, der forklarer det manglende erfarings -og vidensgrundlag. Det anslås at denne faktor kan være forskellig alt efter virksomhed og tildelte arbejdsopgaver. I eksemplet her sættes den derfor til at være en faktor 0.75 for det første halve år af ansættelsen ($t_1 = 6$), en faktor 0.875 for det næste halve år ($t_2 = 6$), hvorefter individet forventes at have opnået en tilpas indsigt i arbejdsgange til efterfølgende ikke at være påvirket af en faktorgrad ($t_3 = t_{total} - (t_1 + t_2)$).

Hvilket kan bruges til at beregne de direkte omkostninger ved at have en studentermedhjælper gående:

$$O_{direkte} = t_{total}Var_{løn_{SM}} - (Var_{løn_{SM}} * 0.75 * t_1 + Var_{løn_{SM}} * 0.875 * t_2 + Var_{løn_{SM}}t_3)$$

Oveni den mindre medarbejderværdi pålægges der en ekstra omkostning i form af oplæring (P_o) og vejledning (P_v) af teamlederen (x). Dette tal kan og vil variere fra opgave til opgave, samt være specifikt for de enkelte studentermedarbejdere, og er lagt som omkostning i forhold til teamlederens lønsats. Der formodes et behov for, at der afsættes medarbejdertimer (y) til at gennemgå opgaverne der er løst per uge (P_{og}). Dette for at kvalitetssikre opgaveudførslen. Det forventes, at der over tid er behov for mindre direkte interaktion fra teamlederens side af, hvilket sættes til at blive opnået efter 1 år i samme afdeling. Det forventes, at underordnet hvor god en studentermedhjælper er, så skal teamlederen stadig bruge tid på vejledning efter dette første år.

De indirekte omkostninger for det første år

$$O_{indirekte} = P(x)_o + P(x)_v + P(y)_{og}, for t = t_1 + t_2$$

For den efterfølgende tilknytningsperiode

$$O_{indirekte} = P(x)_v for t = t_3$$

Ved at kende både de direkte og indirekte omkostninger, kan det beregnes hvad teamet kan opnå af mer-værdi ved at have en studentermedhjælper det første 1 år

$$O_{besparelse} = P_{besparelse} - (O_{direkte} + O_{indirekte})$$

Og for den efterfølgende periode

$$O_{besparelse} = P_{besparelse} - P(x)_v$$

Det fremsættes, at dette vil være det forventede forløb for en nyansat, der bliver tilknyttet et fast team i en periode på 2 år. Hvis studentermedarbejderen bliver ansat til en fleksibel rolle, forventes det, at der med et skiftende team vil medføre tab af viden, hvilket vil gøre at individet bør betragtes som nyansat hver gang individet bliver udlånt eller bliver placeret i et nyt team.

Dette giver, at den indirekte omkostning altid vil være

$$O_{direkte} = t_{total}Var_{løn_{SM}} - (Var_{løn_{SM}} * 0.75 * t_{total})$$

Hvor den indirekte omkostning altid vil være

$$O_{indirekte} = P(x)_o + P(x)_v + P(y)_{og}$$

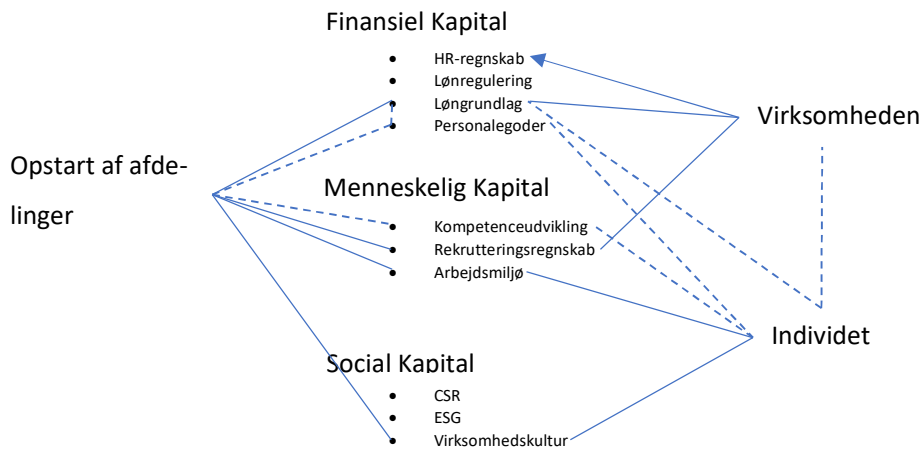
Omkostningen vil derfor være større ved at have en fleksibel tilknyttet studentermedhjælper. Ligeledes kan dette eksempel indikere, hvorfor teamledere i højere grad indstiller fasttilknyttede studentermedhjælpere til fastansættelse. Grundlaget for denne beslutning findes, da teamlederen over en længere periode ser individet udvikle sig samt og samtidig bruger mindre tid på at oplære studentermedhjælperen.

9.3. Opstart af afdelinger

I forbindelse med at flytte nuværende medarbejdere til et andet land foreligger der sig et større forberedende arbejde for HR-afdelingen. Her vil det være nødvendigt for HR-afdelingen at lave en dybdegående undersøgelse af virksomheden medarbejdere for at undersøge, hvorvidt der er kandidater, som er mere oplagte end andre. Her vil det især være i fokus, hvad medarbejderens personlige status er – om der børn og partner involveret i billedet.

HR-afdelingen bør ligeledes vurdere om det er nødvendigt for personalet at besidde multilingvistiske evner eller om virksomheden kan anvende et internationalt anerkendt sprog som kobling mellem landene. Her kan det være relevant for virksomheden at kende til et individs nationalitet.

Figur 9-2 En Holistisk Kapital Model for opstart af afdelinger



Figur 9-2 illustrere, hvordan problematikken, ved at opstarte afdelinger i udlandet, er af en yderst kompleks størrelse. For at forstå kompleksiteten findes det nødvendigt at anskue problematikken igennem både et omkostningsled og et informationsled.

Informationsledet defineres her ved at være indsigt og dermed informationen om virksomhedens medarbejdere. Dette led betragtes, da virksomheden har et behov for at forstå, hvem af sine medarbejdere den vil sende afsted, samt hvem der opfylder kravene til at komme afsted. Informationsledet kan beskrives ved at forstå den holistiske sammenhæng mellem, hvordan kandidaterne findes igennem en forståelse af både deres opfattelse af *arbejdsmiljøet* samt hvordan de står i forhold til *virksomhedskulturen*. Begge ses som direkte forbindelser til *individet*.

Den indirekte påvirkning, som *kompetenceudvikling* har til *individet*, ses ved at virksomheden kan have kandidater, der ikke har de nødvendige kompetencer for at komme afsted. Betragtningen laves på baggrund af muligheden for at opkvalificerer medarbejderen til at kunne møde kravene. Dette vil skabe en indirekte påvirkning af *virksomheden*, da *HR-regnskabet* vil have uforudsete omkostninger forbundet med denne opkvalificering. Forbindelsen laves til *individet* og ikke til *virksomheden*, da det er *individet* der modtager opkvalificeringen og opkvalificeringen ikke sker på baggrund af en strategi om at øge virksomhedens generelle kompetenceniveau.

Omkostningsledet betragtes for at skabe et overblik over, hvad der er af omkostninger forbundet med udstationeringen, samt hvordan dette kan præsenteres til ledelsen. Den direkte forbindelse mellem

rekrutteringsregnskabet og virksomheden ses, da virksomheden kan have behov for at ansætte fra lokalområdet, hvor de starter en afdeling op. Dette vil være tilfældet, hvis virksomheden ikke bringer et helt team, men kun sender en medarbejder af sted. Problematikken har ligeledes en direkte forbindelse mellem løngrundlag og virksomheden. Denne forbindelse laves på baggrund af, at medarbejderen skal have en direkte kompensation for at takke ja til opgaven.

Der er her en indirekte forbindelse mellem *personalegoder og løngrundlaget*. Denne forbindelse er lavet da virksomheden kan være nødsaget til at tildele en bonus ordning for at klare opgaven, samt opnå delmål under udstationeringen. Det ses ligeledes her, at der er en indirekte forbindelse mellem *personalegoder og individet*, som indirekte påvirker *løngrundlaget*. Disse forbindelser er lavet, da den profil virksomheden søger kan have børn og/eller en partner. Påvirkningen her sker på baggrund af, at virksomheden muligvis skal lave en økonomisk kompensationsordning for disse parter, hvis disse skal med - ligeledes hvis de ikke skal med.

For imødekomme, at problematikken består i både at identificerer kandidater, lave et omkostningsestimat og præsenterer pakkeløsninger for problematikken, laves der tre separate underafsnit, der hver behandler et af de nævnte områder af problematikken.

9.3.1. Identifikation af medarbejdere

For at lave en pulje af potentielle medarbejdere, arbejdes der ud fra et eksempel om, hvilke variabler der kan være interessante for HR at betragte hos en medarbejder. Dette gøres ved at tage udgangspunkt i et opstillet scenarie, hvor der laves et udtræk af virksomheden database. Udtrækket vil være baseret på, hvem i virksomheden der besidder multilingvistiske evner ($Var_p_sprog = 1$). I dataudtrækket medtages medarbejderens alder (Var_p_alder), deres køn ($Var_p_køn$), deres partnerstatus (Var_p_status), om de har børn ($Var_p_børn$) og deres nationalitet ($Var_p_nat^{27}$).

Dette udtræk giver virksomheden et overblik over deres mulige kandidater. Her vil HR desuden være i stand til at opsætte en model mere, hvor de tester kandidatpuljen imod virksomhedens index, med undtagelse af deres index for den psykologiske kontrakt (Var_in_psyk). Her for at finde, hvilke kandidater fra puljen, der scorer højt og derved kan ses som mere optimale repræsentanter for virksomheden.

²⁷ Virksomheden kan overveje at anvende denne variabel til at lave en yderligere afgrænsning af deres kandidatpulje, hvis det viser sig at puljen er for stor. Her ved at virksomheden kan betragte dem af deres ansatte, som har en etnisk baggrund end dansk. Dette vil gøres ved at ændre beskrivelsen af variabelen til at lyde "1 hvis anden etnicitet end dansk, ellers 0", hvor $Var_p_nat = 1$.

Hvor de anvendte index alle kan give brugbare informationer om kandidaterne, så er det især Index for Foranstaltninger ved personalevurderingssager (Var_in_fp) og Index for Populationens indflydelsesgrad (Var_in_pi), som virksomheden er interesseret i. Disse anvendes til at beskære kandidatpuljen yderligere ved at frasortere kandidater med en lav score.

Når disse undersøgelser er lavet, har virksomheden en kandidatpulje. Denne pulje kan anvendes som udgangspunkt for en diskussion i forbindelse med beslutningsprocessen om, hvem der skal afsted. For at understøtte ledelsens beslutningsproces udarbejdes der en omkostningsvejledning i næste underafsnit.

9.3.2. Omkostningerne forbundet med udstationering

I overvejelserne omkring, hvad der driver omkostningen ved en udstationering, er det nødvendigt at lægge en strategisk handleplan for tidsperioden, som familien eller individet vil være udstationeret.

Herunder hvilke behov der vil være spil for at lette overgangen til en ny hverdag. Såsom flyttehjælp (P_f), samt om det vil være muligt for en eventuel partner at finde job eller om partneren skal af sted via et forsørgerbidrag (P_{fb}). Hvis der er børn inde i billedet, kan den geografiske placeringen af familien være begrænset af skolegang, samt være udsat for en familiemæssig tidsbegrænsning ($t_{begrænsning}$)²⁸. Her hvis familien inden for en kort periode af tid har behov for at lade deres børn gå på en specifik dansk uddannelse over folkeskoleniveau. Det er her samtidig vigtigt at understrege, at det kan være et krav fra familiens side, at børnene skal være i stand til at gå på internale skoler (P_{is}) frem for lokale skoler.

$$O_{direkte} = t_{total}Var_løn_k - t_{total}Var_løn_{ID}$$

Hvor $Var_løn_{ID}$ er den normale løn, som medarbejderen vil modtage for samme periode og $Var_løn_k$ er den forhøjede løn, som medarbejderen vil modtage under udstationeringen.

Eller hvis der er en privat tidsbegrænsning for opholdet:

$$O_{tidsbegrænsning} = t_{tidsbegrænsning}Var_løn_k - t_{tidsbegrænsning}Var_løn_{ID}$$

²⁸ Denne variabel er vigtig, hvis kandidaten kun har mulighed for at være afsted i 2-3 år, men at virksomheden planlægger udstationeringen til at vare i en periode, som er større end denne periode af tid.

Hvor de indirekte omkostninger vil være

$$O_{indirekte} = P_f + P_{fb} + P_{is}$$

Hvor den totale omkostning vil være

$$O_{total} = O_{direkte} + O_{indirekte}$$

9.3.3. Pakkeløsningerne

Med afsæt i de forrige afsnit foreslås det, at virksomheden udarbejder tre pakkelsninger, som er fleksible i forhold til de forskellige nævnte forhold. Pakkeløsningerne skal ses som et strategisk værktøj, der kan hjælpe ledelsen i at foretage et valg om, hvem der skal udstationeres. Ligeledes foreligger der ledelsen en beslutning om, hvorvidt den fortsat er interesseret i at sende hele teams af sted. Det foreslås ud fra omkostningsformlerne, at ledelsen arbejder ud fra et princip om at sende individer af sted i stedet for hele teams.

Når HR har fundet både deres kandidatpulje og omkostninger ved udstationeringen, kan HR lave tre pakkeløsninger. En vigtig note her er, at kandidatens alder kan være afgørende for om der er partner og børn inde i billedet. For at anskue denne mulighed kan HR lave endnu et dataudtræk og undersøge for dette. Ligeledes kan en afgørende faktor være, hvor længe kandidaten har været i virksomheden. Dette kan være en faktor, hvis det antages, at erfaring internt i virksomheden er drevet af medarbejderens anciennitet.

Såfremt det kan påvises, at variablerne har påvirkende forhold til ancienniteten, kan alder have en kraftig indflydelse på valget af de kandidater, som skal udstationeres. Baseret på, hvad det er der driver omkostningerne, fremlægges der følgende 3 profiler.

- En ansat, der ikke har børn og ikke har en partner.
- En ansat, der ikke har børn, men der har en partner
- En ansat, der har børn og som har en partner

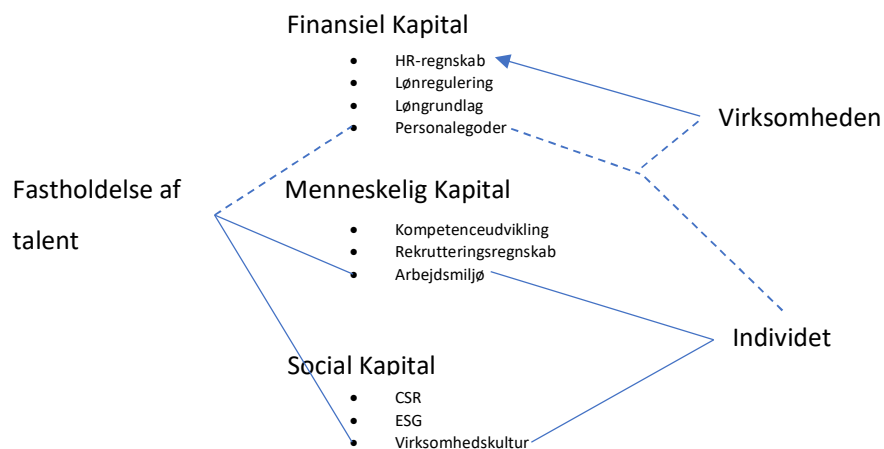
Det foreslås ledelsen at vælge den strategiske retning på baggrund af at formindske medarbejderomkostningerne, samt anvende muligheden i at teste ledelsespotentialet for den udsendte – dette i forlængelse af virksomhedens strategi i forbindelse med forfremmelser. Ligeledes bør det vægtes, at virksomheden allerede har en etableret praksis om at lave nye teams med jævne mellemrum og at dette kan spille ind på længden af tid, som en medarbejder bør være udstationeret.

9.4. Fastholdelse af talent

Den eksterne konkurrence fra andre virksomheder, er synligt til stede i virksomheden. Her da andre virksomheder er i stand til at give tilbud til virksomhedens talenter. Herigennem har virksomheden brug for at have et indblik i, hvad det koster virksomheden at miste medarbejdere og herunder også, hvad andre virksomheder er i stand til at tilbyde talenterne.

Dette gøres ved at lave en model der viser både tabet af talenter for virksomheder, samt belyser den eksterne hyre mod den interne hyre. Figur 9-3 illustrerer dette og viser, hvordan problematikken trækker en indirekte tråd til *Personalegoder* under Den Finansielle Kapital, trækker en synlig tråd til *Arbejdsmiljøet* under Den Menneskelige Kapital, samt trækker en synlig tråd til *Virksomhedskultur* under Den Sociale Kapital. Her ses det endvidere, hvordan disse trækker indirekte tråde til *virksomheden* og hvordan dette påvirker *HR-regnskabet*.

Figur 9-3 En Holistisk Kapital Model for fastholdelse af talent



Det er allerede berørt i kapitel 9.2, hvordan virksomheden taber medarbejdere til andre virksomheder, når det kommer til deres talenter. I denne del betragtes de udgifter, som der er mere direkte forbundet med de konkurrencer, som virksomheden vinder. Dette for at give et indtryk af, hvad virksomheden bruger af midler på at vedligeholde denne mulighed for deres medarbejdere, samt hvad virksomheden indirekte lider af tab, når en medarbejder forlader virksomheden efter at have været en del af et team, som har vundet en konkurrence, samt fået tilført denne viden.

Ligeledes betragtes værdien af at have studentermedhjælpere ansat til at understøtte virksomhedens teams i deres arbejde. Her vil fokuset være på den værditilførsel, som denne medarbejdergruppe giver, samt hvordan virksomheden anvender disse medarbejdere.

Inden disse betragtninger, berøres omkostningstabet forbundet med opsigelser fra deres talentgruppe. Denne omkostning er baseret på, hvad virksomheden har postet af midler i talentet, samt hvad det vil koste virksomheden at ansætte en anden til at overtage arbejdsopgaverne. Her vil der være et tab, da virksomheden ikke er sikret en lige så kvalificeret arbejdskraft ved en ny ansættelse. Ligeledes vil der være en omkostning forbundet med den tid, som den nyansatte skal bruge på at opnå normal arbejdsindsats. Uden at sætte den matematiske formel op kan det siges, at virksomheden lider et stort økonomisk tab hver gang et talent forlader virksomheden. Modellen vil følge den samme omkostningsstruktur, som der tidligere er blevet anvendt.

9.4.1. Konkurrencer

For at give et estimat af udgiften forbundet med konkurrencer, nedbrydes omkostningsområdet i et eksempel. For hvert hold der deltager i en konkurrence, forventes det, at der vil være et deltagergebyr (P_{kk}). Ligeledes vil der være et eller flere teams fra virksomheden der deltager ($Var_v_team_ny(z)$, hvor z er forklaringen af teamet, hvor et dataudtræk vil vise hvor mange der er i det pågældende team). Hvert deltagende team har et fikst antal medarbejdere tilknyttet ($Var_v_team_ny_{ztotal}$), der går til forskellige lønninger ($Var_v_løn_{ID}$) der samlet set udgår et totalt beløb ($Var_v_løn_{total}$):

$$O_{direkte} = Var_v_team_ny_{total}$$

Hvor $Var_v_team_ny_{total}$ findes ved at isolere de deltagende teams i datasættet og trække disses samlede lønudgifter.

Det forventes at medarbejdere skal anvende et bestemt antal arbejdstimer på at løse den pågældende opgave, som er stillet af konkurrenceudbyderen. Dette er timer, der ikke kan bruges på virksomhedens betalende kunder (P_k). Ved selve afholdelsen af konkurrencen afholder virksomheden de personaleomkostninger (P_p), som deltagerne måtte have. Disse er gerne mad, drikkevarer og hotelophold, samt ved lejligheder, hvor helt nye medarbejdere skal deltage, eventuelt også beklædning, hvor p er prisen for disse.

$$\begin{aligned} P_p &= p_{mad} + p_{drikkevarer} + p_{hote} + p_{beklædning} \\ &=> p_m + p_d + p_h + p_b \end{aligned}$$

Hvilket giver at den indirekte omkostning vil være

$$O_{indirekte} = \text{Var_v_team_ny}(z)(P_k + P_p)$$

Som samles med de direkte omkostninger, for at vise hvad den totale pris er for at deltage i en konkurrence

$$O_{total} = O_{direkte} + O_{indirekte}$$

Det findes, at der udover et deltagergebyr ligeledes vil være en usynlig omkostning forbundet ved deltagelsen, der samlet er givet ved:

$$P_{kk} + O_{total}$$

Denne omkostningsudregning er lavet uden at medtage, hvad det vil koste virksomheden at give konkurrencevindere en bonus. Hvis dette ønskes, kan der laves et dataudtræk, der tjekker for hvorvidt et ID er kategoriseret som talent ($\text{Var_v_talent} = 1$) samt om et ID har vundet en konkurrence ($\text{Var_v_talentv} = 1$).

Hvis et Var_ID er betinget af at opfylde disse to betingelser, kan virksomheden anvende et dataudtræk til at betragte hvor stor den samlede omkostning vil være, hvis de implementerer en bonus til talenter for at vinde en konkurrence:

$$O = \text{Var_v_talentv}_{total} * Q$$

Hvor Q er størrelsen af den udbetalte bonus.

Hvis bonussen skal være tilgængelig for alle i virksomheden, vil det kræves, at der laves en ny variabel, som tjekker for om et ID har vundet en konkurrence.

I datasættet findes der endvidere en variabel, som beskriver mængden af bonus der er blevet udbetalt det seneste år. Denne variabel kan her anvendes for at betragte hvorvidt et ID, som opfylder de to forrige krav, har fået udbetalt en bonus tidligere, samt hvor meget den samlede bonus størrelse vil vokse. Ved en betragtning af den samlede bonus udbetaling, kan denne bruges som en KPI, som ledelsen kan anvende i strategisk sammenhæng. Her når ledelsen skal kikke på størrelsen af bonusser, som der tidligere er blevet udbetalt til et ID, der betragtes som et talent.

9.4.2. Teams

Der skabes værdi til virksomheden, når en konkurrence bliver vundet. Denne værdi skabes af det team der vinder. Her ved at forvente, at konkurrerende virksomheder lider et tab, når de ikke vinder konkurrencen. Denne forventning er baseret på, at andre virksomheder vil have lignende udgifter forbundet med deltagelse. Ligeledes bruges en betragtning af virksomhedens talenter, der har takket ja til eksterne headhuntning tilbud efter at have vundet en konkurrence. Dette for at synliggøre, hvorledes det at implementerer en individbaseret bonus ordning kan medføre en højere turnover rate for virksomheden på lang sigt. Der kan arbejdes ud fra en model for både enkelt ydelser for at deltage i konkurrencer samt en ekstra bonus ved at vinde.

Over en årrække vil tanken være, at hvis talenternes motivation er penge, så vil en sådan bonus ordning medfører færre talenter, som forlader virksomheden. Hvis antallet af talenter der forlader virksomheden, ikke er faldende efter en årrække, er talenterne ikke drevet af en økonomisk motivation. I dette tilfælde vil implementeringen af de to ekstra modeller være tabte midler.

De to bonusordninger er lagt under Den Menneskelige Kapital – Individet – da modellen har til hensigt at belønne individuel videns forøgelse samt præstationer, uden at disse har et eksklusivt virke internt i organisationen. Her da disse kan betragtes som værende individuelle opkvalificeringer. Argumentet her findes i, at talenterne i forvejen er eftertraktede af andre virksomheder, så de kompetencer de opnår internt i virksomheden, er ikke kompetencer, som kun kan anvendes internt i virksomheden.

Der måles ikke på om der er nogen direkte effekt af deltagelsen mod virksomhedens omverden. I stedet fremføres en antagelse om, at hvis virksomheden deltager og vinder en konkurrence, så vil den stå bedre end sine konkurrenter. Ligeledes kan der argumenteres for, at disse konkurrencer enten har dommere eller industrifolk på tilskuerrækkerne, som vil være vidende til virksomhedens kundskaber, hvilket igen vil medvirke til salg nede af vejen.

For at virksomheden kan skabe sig en gisning om, hvorvidt det at vinde konkurrencer leder til, at virksomheden får flere kunder, bør der foretages en undersøgelse. Denne bør enten overdrages til eller gøres i samarbejde med marketingsafdelingen/salgsafdeling. Her hvor der laves en statistisk model for, om det at vinde konkurrencer leder til efterfølgende nye kontrakter. Om udsagnet er sandt eller ej vil medgive virksomheden et bedre grundlag i deres endelige beslutningsproces vedrørende om virksomheden skal fortsætte deres deltagelse i konkurrencer.

9.5. Variabel liste

For at virksomheden er i stand til at lave disse beregninger samt dataudtræk samles de anvendte variabler i dette afsnit. Dette for at synliggøre samt opsummere, hvad en virksomhed har behov for af datapunkter, når HCA skal anvendes.

9.5.1. Variablerne

Da virksomheden forventes at have en medarbejderdatabase, medbringes Tabel 9-3 med det formål, at den kan agere et eksempel på, hvordan en database kan se ud for HR. Hvis tilfældet var, at virksomheden modtog denne afrapportering, ville HR-afdelingen ligeledes kunne anvende Tabel 9-3 som et udgangspunkt for, hvordan de selv kan udvide deres egen database. Herværende at tabellen indeholder variabler, som de ikke selv på nuværende tidspunkt dokumenterer.

Variable forskriften Var_v beskriver at variablen er koblet på data, som virksomheden bør være i besiddelse af eller kan indsamle. Forskriften Var_p er beskrivelsen af et datapunkt, som kan kategoriseres som at indeholde personfølsomme data, og disse punkter bør ikke forlader arbejdspladsen – dette selvom databasen er anonymiseret og Var_p kun referer til et ID-nummer²⁹. Selv i større virksomheder kan det være muligt at identificerer individet, som bærer det unikke ID-nummer, hvis databasen bliver anvendt af en ikke godkendt person. Var_in er forskriften på variabler der er baseret på et index.

Tabel 9-3 Variabelliste for case 2

Variabel	Beskrivelse
Var_ID	Unikt medarbejder ID
Var_p_alder	IDs fødselsår
Var_p_køn	IDs køn
Var_p_status	Partner 1, ellers 0
Var_p_børn	Har børn 1, ellers 0
Var_p_sprog	1 hvis multilingvistiske evner, ellers 0
Var_p_nat	IDs nationalitet
Var_v_løn	Ids lønniveau
Var_v_team_nu	Hvilket team ID tilhører

²⁹ I indledningen til kapitel 9 blev der henvist til datalovgivning, hvilket er hvad der refereres til her.

Var_v_team_x	Hvilket team ID har tilhørt, antallet af gange virksomheden har lavet nye teams beskriver antallet af x variabler i variabel listen, og x er året
Var_v_uds	1 hvis udstationeret, ellers 0
Var_v_os	Positionen ID besidder i virksomheden
Var_v_pos_start	Positionen ID startede i
Var_v_pos_f	Antallet af forfremmelse ID har modtaget
Var_in_pos	Index for antallet af år i hver position
Var_v_pos_fs	Årstal for sidste forfremmelse
Var_v_talent	1 hvis kategoriseret som talent, ellers 0
Var_v_talentv	1 hvis konkurrence vundet, ellers 0
Var_v_iud	1 deltaget i interne kurser eller uddannelser, 0 ellers
Var_v_ans	Ansættelses år
Var_v_ans_status	1 ansat, 0 ellers
Var_v_ops	1 hvis virksomheden har opsagt ID, ellers 0
Var_v_ops_år	Opsigelsesår
Var_v_exit	1 hvis exit interview er foretaget, ellers 0
Var_in_psyk	1 hvis brud på psykologisk kontrakt, ellers 0
Var_in_kf	Index for intern karriere forbindelse
Var_in_ku	Index for Organisationens formelle kursus –og uddannelsessystem
Var_in_fp	Index for Foranstaltninger ved personalevurderingssager
Var_in_po	Index for Strategi jævnfør populationens overskudsdeling
Var_in_ps	Index for Personalets sikkerhed – her både i arbejdsregi og jobsikkerhed
Var_in_pi	Index for Populationens indflydelsesgrad
Var_in_bdj	Index for Beskrivelser og definition af jobfunktion

Tabel 9-4 Matematisk variabeloversigt for Case 2

Variabel	Beskrivelse
x	Team leder
y	Team medarbejder
t	tid
O	Omkostning
P	Prisen for en specifik udgiftspost

10. Diskussion

10.1. Om En Holistisk Kapital Model

Som et strategisk værktøj, vil modellen for sig selv ikke være i stand til at give en virksomhed nogen dybdegående indsigt, hvis det kommer til løsning af virksomhedens problematikker. Ved at bruge modellen sammen med HCA er tilfældet en anden. Her er der i udpræget grad mulighed for at anvende modellen til at observere for mønstre i virksomheden, samt anvende søjlerne til at skabe betragtninger omkring både de direkte og indirekte påvirkninger søjlerne imellem.

Det kan ses som en begrænsning af modellen, at der ved at anvende modellen sammen HCA ikke længere er mulighed for at betragte søjlen *Samfundet*. Dog påvirker denne begrænsning ikke nødvendigvis modellen negativt. Snarere er denne begrænsning medvirkende til at skabe et enklere analytisk overblik over modellens virke.

Der kan dog være hypotetiske tilfælde, hvor organisationer har en særdeles stærk og indflydelsesrig HR-afdeling. Her beskrevet ved at besidde indflydelse, kompetencer og den nødvendige erfaring til at kunne varetage eksterne anliggender. I et hypotetisk tilfælde som dette, vil det være nødvendigt at bringe den tredje søjle tilbage til den specifikke model for HR.

10.2. Om resultaterne

Resultaterne af analyserne viser at anvendelse af en strategisk model kan skabe et overblik over, hvordan HR kan tackle de problemstillinger, som ledelsen står overfor. Videre giver HCA i En Holistisk Kapital Model en indsigt i, hvilke kompetencer en HR-afdeling skal besidde for at være i stand til at understøtte ledelsen i deres strategiske arbejde. Dette kommer især til udtryk ved at betragte HCA metodegennemgangen fra kapitel 6, sammen med de områder af modellen, der er relevante for de to cases at arbejde i dybden med.

Derudover tegnes der et klart billede af, at selvom modellen er i stand til at blive anvendt af mindre virksomheder, så er modellen ikke optimal for mindre virksomheder. Problemet med modellen opstår ved, at de to cases her i rapporten langt fra har behov for alle modellens indsigtsområder – der er dog en undtagelse til dette i form af, at den ene problematik fra Case 2 – opstart af afdelinger – trækker tråde til de fleste rubrikker i modellen. For de andre problematikker, kan modellen hurtigt blive for stor, samtidig med at den vil for meget – hvilket kan medføre at overblikket tabes i arbejdet med problematikkerne. Her ved at skabe en formudring af, hvordan HR skal handle strategisk samt medvirke til at sænke niveauet for de inputs HR kan komme med, i forbindelse med ledelsens strategiske arbejde.

Selvom dette kan være tilfældet, har det været muligt at finde måder, hvorpå ledelsen af de to virksomheder kan understøttes af HR. I de to følgende afsnit vil begge cases gennemgås for deres resultater, og hvad det kan have af betydning for virksomhederne på kort og lang sigt.

Begrænsningen til to units of analysis skal ikke ses som en dårlig ting. I sig selv har denne nedtrimning af modellen en modvirkende effekt på det formentalt problem. Her da det mere specialiserede anvendelsesområde gør modellen mere overskuelig samtidig med, at de enkelte rubrikker i matrixen er nemmere at forstå direkte som KPI'er. Dette skyldes blandt andet, at modellen i HCA-regi i højere grad indeholder mere præcise beskrivelser. Dette skal ses i regi med de bredere og mere teoretiske beskrivelser, som anvendes til at beskrive En Holistisk Kapital Model.

I selve anvendelsen af modellen blev det tydeligt, at en tilbagevendende anvendt KPI altid HR-regnskabet. I sig selv er dette ikke nødvendigvis en stor overraskelse, da alle beslutningsprocesser, er bundet op på omkostninger. Derfor giver det mening, at disse fund vil medvirke en ændring i HR-regnskabet.

Dette var ikke en tiltænkt effekt, da modellen blev udviklet. Dog giver det god mening, hvis der laves en induktiv betragtning af udviklingen af modellen, da et af de grundlæggende principper bag modellen er blokstrukturen, og hvordan nedre lag giver indsigt i de højere lag. Her hvor det øverste lag i modellen er HR-regnskabet (Breser-Pereira, 2009).

10.3. Case 1: Om flytning af virksomhed og opgaveområder

Om HR realt set kan anvendes af en mindre virksomhed som denne, er en af de fokusområder, som case analysen belyser. Virksomheden beskæftiger de grundlæggere og for nylig blev en tredjepart en del af virksomheden, der har fokus på forretningen. Størrelsen gør, at virksomheden ikke stor nok til at have en selvstændig HR-afdeling. Casen tager udgangspunkt i dette. Her da virksomhedens tredjepart rækker ud for at få et eksternt syn på, hvordan virksomheden kan optimere arbejdsrammen for de to fuldtidsansatte.

Casen præsenterer tre problematikker, som bliver behandlet igennem HCA i En Holistisk Kapital model. Her er fokuset på, hvordan en indsigt i virksomhedens hverdag og lokalisation anvendes til at finde områder, hvor HCA kan understøtte og synliggøre de strategiske muligheder. Analysen belyser, hvordan en forståelse for virksomhedens daglige arbejdsområder er vigtige nøgleelementer (Pasquinelli & Strauss, 2018). Her for at forstå, hvordan virksomheden lider et tab ved, at de to grundlæggere udfører alle opgaverne. Ligeledes

betragter analysen den omkostning, som er forbundet med tidligere ansatte, samt omkostningen ved tidsforbrug på transport og sikkerhed.

Resultaterne tyder på, at virksomheden står overfor en mulig ny ansættelse. Her da en ekstra ansat vil kunne understøtte virksomheden. Da virksomheden tidligere har haft ansatte, inddrages der en måling af, hvordan prioriteringen af arbejdsopgaver er i virksomheden. Denne måling bygger på et udgangspunkt om, at grundlæggerne tilgår prioriteringen af arbejdsopgaver forkert. Derfor undersøger modellen om grundlæggernes prioritering stemmer overens med, hvad virksomheder på et overordnet plan bør prioritere (Boxall & Purcell, 2016).

Virket af modellen kan diskuteres, da virksomheden arbejder med robotter. Typisk vil det forventes, at grundlæggerne ansætter med henblik i at understøtte udviklingen og produktionen. Hvilket det også er forventet, at tidligere ansættelser har gjort. Modellen tager omvendt fat i, om det er det rigtige sted at ansætte. Her ved at diskutere, at det er grundlæggernes prioritering, som bør drive, hvilket område de ansætter en ny medarbejder (Nahigian, 2008).

Denne tilgang tager afsæt i, at virksomheden har knappe ressourcer og at en fejlansættelse vil medføre et tab, som vil være svært for virksomheden at rette op på. Derfor findes det nødvendigt at lægge fokusset på, hvordan grundlæggerne kan optimere deres tid. Optimeringen bør ske ved, at grundlæggerne fokuserer på det, som de har den bedste indsigt i (Boxall & Purcell, 2016).

Her forventes det, at de vil have den bedste indsigt i udvikling og produktionen af deres robot. Hvis dette er korrekt, kan det at de bruger mindre tid på administration og forretning lede til en accelereret udviklingsperiode. Her er argumentet, at deres fokus skal være på en færdiggøre deres produkt, så virksomheden kan generere anden indkomst end rene investeringer.

Dette leder til, at der for en virksomhed af denne størrelse kan være en kortsigtet gevinst ved at have ansatte tilknyttet i korte perioder, hvor der er ekstra travlt. Analysen betragter dette. Uden at have data til at understøtte et argument, viser de matematiske udtryk, at virksomheden vil lide et tab ved denne form for ansættelser. Derfor findes det, at det er nødvendigt for virksomheden at tænke grundigt over, hvad deres langsigtede behov er, da en kortsigtet ansættelsesstrategi findes at lede til et tab (Forge, 1984).

Tabet ligger især i de omkostninger, som der vil være forbundet ved at en nyansat skal opnå en normal arbejdsindsats (Kroager og Schmidt, 2019). Der ligger et modkørende argument for, at grundlæggerne indtil videre har været i stand til at klare de fleste af opgaverne selv og derfor ikke har behov for en ekstra ansat. Dog kan der argumenteres imod dette, da virksomhedens brede af arbejdsopgaver er vokset i takt med tilkomsten af flere administrative og forretningsmæssige aspekter.

Det er ligeledes i denne forlængelse, at der findes grundlag for at rådgive virksomheden om de omkostninger, som de har ved transport og sikkerhedsprocesser. Det er her vigtigt at klargøre, at der med sikkerhedsprocesser ikke er snak om medarbejdersikkerhed. Her henvises der til den tid, som virksomheden bruger på at clearer sikkerhedsforanstaltninger på andre virksomheders områder.

Med udgangspunkt i det døde antal arbejdstimer, som ligger i transport og sikkerhedsprocesser, kan virksomheden frigive medarbejdertid. Her ved at vurdere, om deres fremtidige arbejdsplads skal være beliggende i København. Ved at flytte virksomheden til et område, hvor der er adgang til testområde og egen sikkerhedsproces, vil omkostningerne kunne nedbringes. Over tid er vurderingen, at flytningen vil betale sig selv hjem, alene igennem frigørelsen af medarbejdertimer.

10.4. Case 2: Talent, nye afdelinger og vækst

I casen præsenteres det, at virksomheden allerede har en etableret HR-afdeling. HR-direktøren arbejder med ledelsen på et strategisk niveau. Behovet for HR er at være i stand til at bistå beslutningsprocesser frem mod en børsnotering. Dette skaber en række problematikker for virksomheden, da den gerne vil vækste sit medarbejderantal og starte afdelinger op i udlandet. Samtidig lider virksomheden under at miste talenter til sine konkurrenter.

For at kunne understøtte ledelsen i dens strategi, bearbejdes hver af disse problematikker selvstændigt. Her findes det, at der blandt andet er en skjult omkostning forbundet med, hvordan de forfremmer i virksomheden. Dette har en sammenhængende effekt med, hvordan virksomheden anvender deres studentermedhjælp.

Ved at omlægge, hvordan de anvender denne arbejdsgruppering, kan virksomheden internt sikre fremtidig arbejdskraft, ved at omlægge dens processer. Her findes det, at der samtidig er en omkostning forbundet med, hvordan de anvender både fastplaceret og fleksible studentermedhjælpere, hvilket ledelsen skal orienteres om. I sig selv er omkostningen ikke stor og derved findes der ikke her et grundlag for at rådgive ledelsen

om at ændre den nuværende strategi for studentermedhjælpere. I stedet for rådgives ledelsen til at bygge ovenpå deres nuværende strategi.

Dog ser det anderledes ud, når en fastansættelse af en studentermedhjælper finder sted. Her er det klart, at omkostningerne har en indirekte effekt på indstilling til en fuldtidsstilling. En fleksibel studentermedhjælper skal have for meget hjælp i den tilknyttede periode. Hvorimod en fasttilknyttet over tid mere eller mindre kan arbejde selvstændigt. Et behov for at omlægge strategien for studentermedhjælpere er derfor indirekte forbundet med omkostningen af at have dem gående. At højne fastansættelsestallet kan ligeledes hjælpe virksomheden i deres strategi med at vækste deres medarbejderstab.

Ønsket om at ansætte primært på de nedre hierarkiske lag kan diskuteres. Tanken vil følge den foreslåede strategi for studentermedhjælpere. Dog fratages virksomheden muligheden for at have en stor nok population til at forfremme på de øvre lag. Her da den gennemsnitlige anciennitet vil vise, at den gennemsnitlige tilknytningsperiode ikke er lang nok til at svare til den akkumulerede mængde af år førend forfremmelser. Om det vil være et problem for virksomheden, er ikke en garanti. Her da virksomheden arbejder ud fra en fast struktur om antallet af år mellem forfremmelse. Da dette er en fast størrelse og ancienniteten er gennemsnitlig vil der naturligt være outliers, som vil være i virksomheden i langt flere år end gennemsnittet.

Ligeledes vil denne population formentlig også vise sig at have kompetencer og erfaringsbase for at være værdifuld i ledelsesregi (Nielsen et al., 2008) (Yoon et al., 2019) (Boxall & Purcell, 2016). Der findes derfor ikke et egentlig grundlag for at ændre på den vækststrategi, som HR-direktøren fremsætter. Tværtimod understøtter den datadrevne HR den foreslåede strategi. Dette understøttes af en formodning om, at der vil være en større udgift ved rekrutteringer på højere hierarkiske niveauer, da disse udliciteres.

Der eksisterer ligeledes en mulighed for HR om at undersøge, hvad det er der driver en forfremmelse. Her forstået som, at den datadrevne HR kan anvendes til at lokalisere medarbejdere med højt potentielle, og som ikke nødvendigvis er i deres talentgruppe. Ved at identificere disse kandidater, kan HR lave en strategi, som kan understøtte en fastholdelse af kernemedarbejdere. Det vides dog ikke om HR allerede ved, hvad der driver forfremmelse.

En vigtig observation angående virksomhedens udstationeringsprofiler er, at data ikke forklarer hvorvidt børn og partner skal med på en udstationering. Med dette menes der, at selvom profilerne viser den mulige udgift, så er denne udgift en hypotetisk udgift.

I etableringen af profilerne for udstationering blev variabelen for talent ikke anvendt. Der er et argument for, at virksomheden medtager en række af deres talenter i denne pulje. Ligeledes kan virksomheden bruge informationen om, hvad der driver forfremmelse, til at teste denne gruppering af medarbejdere. Her for at se, hvordan de kan præstere og støtte virksomheden ved at opstarte afdelinger i andre lande.

Dog har virksomheden et problem med, at deres talenter forlader virksomheden. I forlængelse af ancienniteten for medarbejdere i virksomheden, kan det være interessant at finde om udsagnet om at talenter har en højere afgang end andre medarbejdere kan valideres. Dette er ikke blevet berørt i analysen, men findes relevant, hvis en holistisk betragtning.

Når det kommer til fastholdelse af virksomhedens talenter, findes der belæg for at forandre denne strategi. Her bør fokus være på, hvordan virksomheden arbejder med en forandringsproces, der kan skabe og sikre et bedre arbejdsmiljø og virksomhedskultur. Ligeledes bør virksomheden sætte fokus på, hvordan den behandler udgifterne for konkurrencer. Her ved at lægge en strategi for, hvordan de belønner vindere af disse konkurrencer, hvis det er et af deres teams der vinder. Der eksisterer en mulighed for, at talentgruppen helt eller delvist er drevet af en økonomisk motivation. Hvis dette er tilfældet, så vil det anbefales, at virksomheden fokuserer på dette frem for en sikring af arbejdsmiljø og virksomhedskultur.

I spørgsmålet om, hvordan ledelsen bør positionere sig i forhold til konkurrencer, er svaret ikke klart. En del af spørgsmålet kan besvares af HR, dog skal svaret ske igennem samarbejde med eller ved en overlevering af problemet til en anden afdeling i virksomheden. Det kan diskuteres, at HR er i stand til at beskrive og forklarer, hvordan det at deltage og vinde konkurrencer leder til flere kontrakter for virksomheden.

Dog vil der her være et problem med at HR overskrider sin arbejdsramme. Området for kunder ligger ikke hos HR, så selv hvis der kan måles en effekt af konkurrencerne, så er det ikke HR, som skal lave denne analyse. Hvis HR har nok indflydelse hos ledelsen, så vil det foreslås, at HR fremlægger en strategi for konkurrence-deltagelse. Dette ved at foreslå et tværgående samarbejde mellem forskellige afdelinger, med formål om at bane vej for en kapitalisering på udfaldet af konkurrencer.

11. Konklusion

For at besvarer, hvordan en HR-afdeling kan understøtte ledelsens strategiske arbejde, blev to cases gennemgået i rapporten. Disse illustrerer, hvordan HR kan anvende En Holistisk Kapital Model til at bistå ledelsens strategiske arbejde.

Ved at anvende HCA sammen med En Holistisk Kapital Model blev det fundet, at der er en positiv effekt ved at anvende HCA i arbejdet med HR-strategien. Valget af glosen ”en positiv effekt” er baseret på, at der kan skabes dybdegående analyser af virksomhedens problematikker, samtidig med at problematikkerne kan tydeliggøres igennem en visualisering af virksomhedens KPI’er.

Et uventet fund er her, at selve visualiseringen kan omsættes til en præsentation, som kan anvendes som værktøj, når HR skal præsentere ledelsen for, hvordan modellen kan understøtte virksomhedens fremadrettede strategi.

Dette kommer til udtryk, når resultaterne af analysens fund kan konkludere, at der i case 1 er et behov for at udvide virksomheden med flere medarbejdere. Samt at der eksisterer et behov for at omlægge den nuværende arbejdsfordelingen, så arbejdsopgaverne i højere grad afspejler grundlæggerens kompetencer. Derudover konkluderes det, at virksomheden skal flytte til en anden lokation for at minimere logistik problemer.

Dette kan ske ved en strategi baseret på, hvordan virksomheden langsigtet optimere deres arbejdsområder og kortsigtet ved at sikre arbejdsmiljøet igennem at flytte virksomheden til en lokalitet, der bedre kan facilitere virksomhedens behov.

For case 2 findes det, at der i ønsket om at vækste medarbejderstaben ligger en kortsigtet ekstraomkostning forbundet med rekrutteringer. Denne omkostning findes at være signifikant mindre ved at ansætte på laverer hierarkiske niveauer. Her skal HR-strategien have et fokus på fastholdelse og optimering af virksomhedens interne karrieremuligheder.

Der findes belæg for, at HR-strategien om at ansætte på nedre hierarkiske niveauer kan nedbringe virksomhedens rekrutteringsomkostninger. Yderligere findes det, at HR skal omlægge deres strategi for fastholdelse af medarbejdere. Dette skyldes, at virksomheden har problemer med fastholdelse af deres talenter. Derfor skal HR-afdelingen lave en strategi for, hvordan virksomhedens indstilling til den interne organisationskultur kan forandres.

Det konkluderes ligeledes, at virksomheden står overfor en omkostningstung vækstperiode, såfremt virksomheden ønsker at starte afdelinger op i andre lande. Endeligt konkluderes det, at denne periode vil være forbundet med en forhøjet risiko for tab, selvom medarbejdere bliver kompenseret for at støtte virksomheden i dens udvidelse.

HR bør derfor arbejde ud fra en strategi, der både kan sikre medarbejdernes interne muligheder, samtidig med at HR kan fokusere på at holde HR-afdelingens omkostninger nede. Her med fokus på at skabe et arbejdsmiljø, der er konkurrencedygtig og samtidig vil sikre virksomheden en lavere HR-driftsomkostning.

Disse analyser er baseret på, hvordan HCA kan anvendes sammen med En Holistisk Kapital Model. Anvendeligheden sker ved at modellen i høj grad er i stand til at skabe betragtninger på tværs af de tre units of analysis og de tre kapitaler. Modellen er i sin overordnede ramme en observation af, hvordan virksomheden skal forstås via flere teoretiske områder.

Såfremt En Holistisk Kapital Model anvendes sammen med HCA, kan modellen i høj grad bruges til at observere omkostningerne af HR-arbejdsområder og derved bistå udarbejdelsen af HR-strategi. Dette understøttes videre af, at de to cases demonstrerer, at det er muligt at bruge HCA til at guide HR i sit arbejde med at assistere den strategiske ledelse af en virksomhed.

12. Litteraturliste

1. Akobundu, E., Ju, J., Blatt, L., & Mullins, C. D. (2006). Cost-of-Illness Studies: A Review of Current Methods. *PharmacoEconomics*, 24(9), 869–890. <https://doi.org/10.2165/00019053-200624090-00005>
2. Andersen, S. (1964). *Nationaløkonomisk Tidsskrift*. Bind 102, 3-4 Hefte
3. Andersen, M., & Rohde, C. (2001). *Virksomhedens økonomistyring* (2. udgave.). Jurist- og Økonomforbundet.
4. Vaarst Andersen, K., Kals Hansen, H. K., Isaksen, A., & Raunio, M. (2010). Nordic City Regions in the Creative Class Debate : Putting the Creative Class Thesis to a Test. In *Industry and innovation*.
5. Bille, T. (2010). Cool, Funky and Creative? : The Creative Class and Preferences for Leisure and Culture. In *International journal of cultural policy*.
6. Bille, T., & Jensen, S. (2018). Artistic education matters: survival in the arts occupations. *Journal of Cultural Economics*, 42(1), 23–43. <https://doi.org/10.1007/s10824-016-9278-5>
7. Bittner, E. (1965). The concept of organizations. *Social Research* 32(3): 239-255.
8. Bodie, Zvi. (1990). Pension as Retirement Income Insurance. *Journal of Economic Literature*. 28. 28-49.
9. Bowerman, Bruce L., Richard T. O'Connell, and Emily Murphree. (2015). *Business statistics in practice*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
10. Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. (Fourth edition.). Palgrave.
11. Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P. (2007) *Human Ressource Management*. Oxford University Press
12. Bredström, A. (2006). Intersectionality. *The European Journal of Women's Studies*, 13(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177/1350506806065754>
13. Breser-Pereira, L. C. (2009). The two methods and the hard core of economics. *Journal of Post Keynesian Economics*, 31(3), 493–522. <https://doi.org/10.2753/PKE0160-3477310307>
14. Broch, T. (1987). *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
15. Chernilo, D. (2017). *Debating humanity: towards a philosophical sociology*. Cambridge University Press.
16. Corinna M. Lindow (2013). *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance*. Springer Gable (Research).
17. Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
18. Delery, J. E. and D. Harold Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management. The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4.
19. Deloitte. (2015). *Global human capital trends*. Westlake, TX: Deloitte University Press
20. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management: Text and cases*. (4. ed.). McGraw-Hill Education - Europe.
21. Georg Inderst, Christopher Kaminker, & Fiona Stewart. (2012). Defining and Measuring Green Investments: IMPLICATIONS FOR INSTITUTIONAL INVESTORS' ASSET ALLOCATIONS. *OECD Working Papers on Finance, Insurance Private Pensions*, 24, 1–.
22. Hair, Joseph F. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8. ed., Cengage Learning EMEA.
23. Fase, M. M. G. (1971). On the Estimation of Lifetime Income. *Journal of the American Statistical Association*, 66(336), 686–692. <https://doi.org/10.1080/01621459.1971.10482330>
24. Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. Routledge.

25. Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*. Vol. 28(3). 196–205.
26. Forge, J. (1984). Theoretical Functions, Theory and Evidence. *Philosophy of Science*, 51(3), 443–463. <https://doi.org/10.1086/289193>
27. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362
28. Grosch, J. W., Caruso, C. C., Rosa, R. R., & Sauter, S. L. (2006). Long hours of work in the U.S.: Associations with demographic and organizational characteristics, psychosocial working conditions, and health. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(11), 943–952. <https://doi.org/10.1002/ajim.20388>
29. Grünbaum, I. (1974). *Nationaløkonomisk Tidsskrift*. Bind 112, Nr. 1
30. Grünbaum, I. (1975). *Nationaløkonomisk Tidsskrift*. Bind 113, Nr. 3
31. Hooi, L. W. (2021). Leveraging human assets for MNCs performance: the role of management development, human resource system and employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2729–2758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1590443>
32. Kagan, J. (2009). Characterizing the Three Cultures. In *The Three Cultures: Natural Sciences, Social Sciences, and the Humanities in the 21st Century* (pp. 1-50). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511576638.002
33. Kong, L. & O'Connor, J., (2009), Editors *Creative Economies, Creative Cities Asian- European Perspectives*, Springer Science + Business Media B.V.
34. Kraus, M. W., Tan, J. J. X., & Tannenbaum, M. B. (2013). The Social Ladder: A Rank-Based Perspective on Social Class. *Psychological Inquiry*, 24(2), 81–96. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2013.778803>
35. Krogager, P., & Schmidt, K. (2019). *Ital(e)sættelse. ([Genoptryk].) [Godt & Co Publishing]*.
36. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. (3. udg.). Hans Reitzel.
37. Lange, Mark Dale. (1979). An economic analysis of time allocation and capitol-labor ratios in household production of farm families in Iowa, ISU General Staff Papers 197901010800008285, Iowa State University, Department of Economics, <https://ideas.repec.org/p/isu/genstf/197901010800008285.html>
38. Lebech, A. M. (1976). Marxistiske synspunkter på lighed i lyset af den sovjetiske udvikling. *Nationaløkonomisk Tidsskrift*. Bind 114, Nr. 2
39. Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>
40. Markusen (2006), *Urban development and the politics of a creative class: evidence from a study of artists*, *Environment and Planning A*, volume 38, pages 1921 ^ 1940
41. Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Garvey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
42. Marx, Karl, and Friedrich Engels. (1969, v2). *Karl Marx and Frederick Engels, selected works*. Moscow: Progress Publishers.
43. Merriman, Kimberly. (2017). Valuation of Human Capital. 10.1007/978-3-319-58934-3.
44. MEYER, A. D., TSUI, A. S., & HININGS, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195. <https://doi.org/10.2307/256809>

45. Nielsen, Keldorff, S., & Mølvadgaard, O. (2008). Virksomhedens personalearbejde: ledelse og administration. Aalborg Universitetsforlag.
46. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
47. Minbaeva, D. (2017) "Human capital analytics: why aren't we there? Introduction to the special issue", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2), pp.110- 118
48. Münsterberg, H. (1913). Psychology and industrial efficiency. Review. Houghton, Mifflin and Company. <https://doi.org/10.1037/10855-000> or <https://doi.org/10.1037/h0066547>
49. Nahigian, Kenneth E., (2008). "Objectivity." The Humanist, vol. 68, no. 3, May-June 2008, pp. 41+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A178631069/AONE?u=cbs&sid=bookmark-AONE&xid=46ebc89d. Accessed 12 Sept. 2021.
50. Nielsen, M (2012). Nationaløkonomisk Tidsskrift. Bind 150, Nr. 1
51. Pasquinelli, E., & Strauss, S. (2018). Introduction: Teaching and its Building Blocks. Review of Philosophy and Psychology, 9(4), 719–749. <https://doi.org/10.1007/s13164-018-0422-3>
52. Phoenix, A., & Pattynama, P. (2006). Intersectionality. The European Journal of Women's Studies, 13(3), 187–192. <https://doi.org/10.1177/1350506806065751>
53. Perloff, J. M. (2016). Microeconomics (Seventh edition. Global edition.). Pearson.
54. Piggott, John & Sane, Renuka. (2010). Pension Economics. David Blake. Wiley, 2006, Journal of Pension Economics and Finance. 9. 146-148. 10.1017/S147474720999028X.
55. Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). EMERGENCE OF THE HUMAN CAPITAL RESOURCE: A MULTI-LEVEL MODEL. The Academy of Management Review, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>
56. Poór, J., Kovács, I., Karoliny, Z., & Machova, R. (2019). Global, regional and local similarities and differences in HRM in light of Cranet researches (2008-2016). Journal of Eastern European and Central Asian Research, 6(1). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v6i1.253>
57. Qureshi, Mohammed & Sajjad, Rumaia. (2017). The Financial Impact of disease on Employees, Organization, and the Nation. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications. 6. 2319-7471.
58. Roberts, J. M. (2001). Critical realism and the dialectic. In The British journal of sociology.
59. Ross, S. A. (1987). The Interrelations of Finance and Economics: Theoretical Perspectives. The American Economic Review, 77(2), 29–34.
60. Schack, B. (2009). Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse (4. udgave. 1. oplag.). Jurist- og Økonomforbundet.
61. Smith, A (1784), An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: In Three Volumes, Bind 1, Strahan
62. Somermeyer, W. H. and Bannink, R., Determinanten van de individuele consumptiedrang; een econometrische analyse van de resultaten der C.B.S. Spaarenquete 1960, Hilversum, Netherlands: De Haan, 1966.
63. Steenstrup, J. E. (1968), Menneskelig Kapital og den personlige indkomstfordeling, Nationaløkonomisk Tidsskrift, Bind 106, 3-4 hefte
64. Søggaard, V. (2018), Er Karl Marx værd at gemme på?, Ny Viden, Marts 2018, Syddansk Universitet
65. Taris, T. W., Ybema, J. F., Beckers, D. G. J., Verheijden, M. W., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2011). Investigating the Associations among Overtime Work, Health Behaviors, and Health: A

- Longitudinal Study among Full-time Employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, 18(4), 352–360. <https://doi.org/10.1007/s12529-010-9103-z>
66. Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD Is Doing—What HRD Should be Doing: The Case for Transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39–65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>
 67. Tucker, Mark S. (2012), "Objectivity--does it exist?" ETC.: A Review of General Semantics, vol. 69, no. 4, Oct. 2012, pp. 413+. Gale Academic One-File, link.gale.com/apps/doc/A307077500/AONE?u=cbs&sid=bookmark-AONE&xid=fafa36cc. Accessed 12 Sept. 2021.
 68. Vidal, M., Adler, P., & Delbridge, R. (2015). When Organization Studies Turns to Societal Problems: The Contribution of Marxist Grand Theory. *Organization Studies*, 36(4), 405–422. <https://doi.org/10.1177/0170840615575948>
 69. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)
 70. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
 71. Yan, L., & Panteli, N. (2011). Order and disorder in a Born Global organisation. *New Technology, Work, and Employment*, 26(2), 127–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2011.00264.x>
 72. Yoon, S. J., Chae, Y. J., Yang, K., & Kim, H. (2019). Governing through creativity: Discursive formation and neoliberal subjectivity in Korean firms. *Organization*, 26(2), 175-198.

13. Bilag

13.1. Bilag 1, metode detaljer: Subjektivitet og objektivitet

Hvorvidt noget er subjektivt eller objektivt, kan diskuteres igennem hvorvidt objektivitet eksisterer (Nahigian, 2008). Med et udgangspunkt i, at sand objektivitet ikke er en absolut sandhed (Tucker, 2012), men derimod et videnskabsteoretisk paradigme indenfor den logiske skole, kan det betragtes, at flere faktorer spiller ind i en samlet forståelse af både begreber og sammenhænge. I sig selv er dette en abstrakt forståelse af videnskaben, der har rødder Nietzsche (Tucker, 2012). Overført til den logiske tanke gives det, at sandheden kan eksistere, men at denne sandhed ikke nødvendigvis er gældende for alle.

På et observationsmæssigt plan har dette en betydning for, hvordan en betragtning af perspektiver kan fortolkes og føres sammen (Ross, 1987). Samtidig med at der kan skabes betragtninger om, hvordan allerede eksisterende tanker kan videreføres og forstås forskelligt, alt efter hvilket individ der gør sig disse betragtninger (Wright & McMahan, 1992).

Under den logiske metode, kritisk realisme

Overordnet for den logiske metode forstås det, at der findes absolutte sandheder, og at disse giver byggeklodser til individet, der ikke kan modsættes (Robert, 2001). Dette medfører konkrete sandheder, og giver plads til beregninger på alt omkring individet. Disse absolutte sandheder kan betragtes som et sæt af grundlæggende regler, der giver plads til et lingvistisk universalt sprog (Robert, 2001). Regler der i en renere form kan forstås på tværs af ordinære sprog. Hertil giver det plads til en indsigt i den mellemliggende proces, frem mod konklusioner og en dybdegående forståelse af forkerte eller rigtige valg truffet på vejen til konklusionen.

En uddybelse af dette vil tage form i, at det ovenstående tager udgangspunkt i videnskabsteori, der er tiltænkt naturvidenskaben, og ikke den økonomiske teori. For at anvende det samme sæt af regler, betragtes en subgenre af den logiske metode, hvor tre grundlæggende logiske metoder er til stede; 1. transcendental

realisme³⁰, 2. kritisk naturalisme³¹ og 3. emancipatorisk kritik³². Disse anvendes til at udlede en fjerde logisk metode; kritisk realisme (Robert, 2001).

Den fjerde metode har, i disse tre forudgående metodiske teorier, et holdepunkt for at undersøge og gribe efter forklaringer på, hvordan tanker om samfundets konstruktion er sammensat. Dette baseret på den menneskelige viden, som i bunden er udfordret af de underlæggende strukturer i et samfund (Robert, 2001). Med andre ord, at vores direkte opfattelse af den omkringliggende verden er baseret på falske eller ufuldkomne billeder af virkeligheden.

Kritisk Realisme anvendes til at skabe en deduktiv betragtning af den økonomiske kapital. Her for at skabe et framework, der kan anvendes i et videre arbejde for beregninger indenfor HR, hvor målet er at betragte forståelsen af kapital, som værende et ufuldkomment billede (Robert, 2001). For at skabe en dybere indsigt anvendes byggeklodser, af viden, til at skabe rammen for et teoretisk billede af kapitalberegninger, samt være et fundament for test i praksis.

Kapitaler

For at manifestere nedre lag af forståelse, skabes der en udvidelse af den typiske forklaring af ordet kapital. I ordets forstand, dækker kapital over en forståelse af, hvad en virksomhed, et samfund eller et individ besidder af ressourcer. Med dette som udgangspunkt fastsættes det, at der eksisterer en kapital der beskriver hver af disse, i stedet for, at ordet kapital dækker over hver enkelt; 1. Den Finansielle Kapital, 2. Den Sociale Kapital og 3. Den Menneskelige Kapital.

Hver af disse kapitaler repræsenterer forskellige aspekter af kapitalforståelsen. Samlet anvendes de til at give et udtryk for værdien, ved at skabe individuelle betragtninger af de ressourcer, der er tilknyttet hver af

³⁰ Betragtningen af at verden er baseret på et sæt af komplekse niveauer af lag. Lag der forsøges, igennem implicit og eksplicit forskning, at afstedkomme forståelse den del af verden, som forstås at ligge lige udenfor det, der er præsenteret til menneskets sanser.

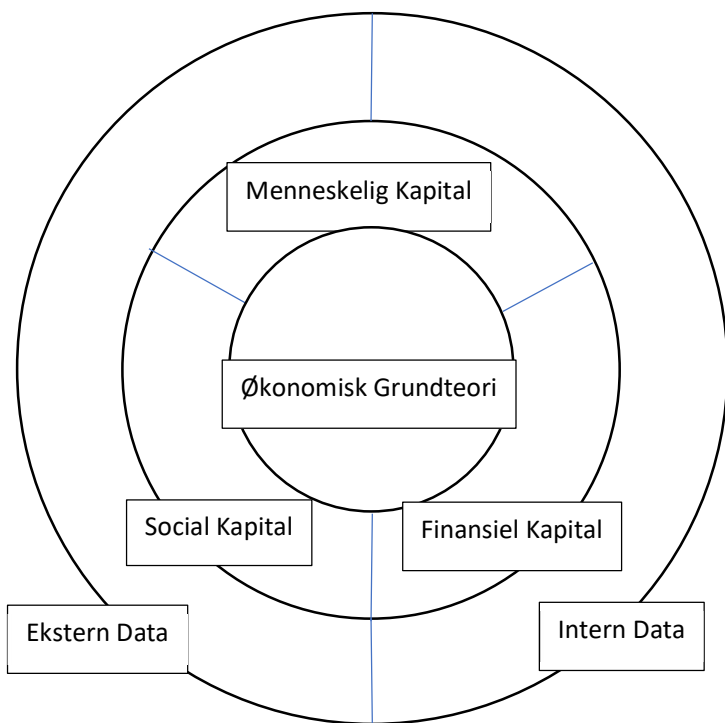
³¹ En betragtning af, at de sociale strukturer, der er opbygget for samfundet, er hvad der tillader menneskelige handlinger, som vi kender, samtidig med en genforstærkelse af eksisterende sociale strukturer i retning af inert status. Dog bør mennesket ses som en uforudsigelig faktor, der ikke vil kunne undersøges i lukkede system, såsom kliniske forsøg. I stedet bør undersøgelser opsættes igennem et åbent system for at give plads den egentlige natur af samfundets verden. Det kan derfor forstås, at der ikke er noget naturligt link mellem typen af reaktioner og sociale funktioner.

³² Den direkte kritik af kritisk naturalisme hvor det opsættes, at samfundets værdier i stedet er bundet op på, hvordan strukturer operer på et plan der ikke direkte er synligt for, hvordan mennesket observerer dem.

kapitalerne. Ligeledes anvendes en betragtning om, at en forståelse for hver af kapitalerne kommer igennem den økonomiske grundteori, som anvendes til at forstå de enkelte kapitaler og disses ressourcer. Det fremføres derfor, at udledningen af de enkelte kapitalers værdi er afhængig af, hvilken økonomisk grundpræmis, som værdierne beregnes ud fra.

Det fremlægges, at den Finansielle Kapital defineres ved at være en funktion af virksomhedens reelle økonomiske og målbare værdi, her ved at skabe en forståelse for en virksomheds aktiver, samt materielle og immaterielle rettigheder. At den Menneskelige Kapital er defineret ved et produkt af et individs egen berettede ressourcer, ved en forklaret vægtning af den immaterielle ret, der er tilknyttet et individ. At den Sociale Kapital er defineret ved de ressourcer der naturligt forekommer i et samfund, samt den værdi der skabes igennem samfundets individer og virksomheder.

Set fra en HR-afdelingens perspektiv fremlægges det videremere, at det påvirkende datagrundlag, for hver af kapitalerne, styres igennem henholdsvis internt og eksternt data. Dette afbilledes i *Figur 14-5*, hvor det ligeledes vises, at kapitalværdien for den Finansielle Kapital findes igennem interne data punkter, hvor den Sociale Kapital findes igennem eksterne data punkter, og at den Menneskelige Kapital forstås ved en betragtning af både interne og eksterne datapunkter.



Figur 13-1 HR-værdiansættelse via Økonomisk Grundteori

Med afsæt i KROSCH-modellen

Det forefindes, med udgangspunkt i kapitlets figurer, nødvendigt at udbygge tilgangen til HRs strategiske relevans og funktion i en organisation, fra den som KROSCH-modellen giver plads til. Dette selvom, at KROSCH-modellen beskriver et simpelt, men dybdegående forhold mellem ledelsen og HR. Nødvendigheden opstår, da det efter en deduktiv blokforståelse, ud fra definitionen af kapital, findes at KROSCH-modellen beskriver den Finansielle Kapital.

Her ved at KROSCH-modellen beskriver et forhold, der betragtes igennem ledelsens øjne og dermed giver et top-down aspekt af ledelsens syn på HR. I en topstyret organisation, hvor det antages at være underordnet, hvad meninger og viden er under ledelsen, vil dette være et fint og mere simpelt redskab at anvende. Det formodes, at der i en større organisation eksisterer et mere objektivi behov for at forstå og skabe indsigt i, hvad viden og meningerne er (Roberts, 2001).

For en større organisation findes det derfor, at det er nødvendigt at skabe en forståelse for den Menneskelige Kapital, på lige fod med, hvordan Finansielle Kapital betragtes og anvendes. Her ved en deduktiv tilgang til, hvordan den Menneskelige og Finansielle Kapital påvirker en værdiforøgelse af den Sociale Kapital (Breser-Pereira, 2009). Det understreges, at KROSCH-modellen beskriver, hvad den skal. Ved at betragte KROSCH-modellen, som et ufuldstændigt billede af værdien af HR (Roberts, 2001), udledes det, at der er plads til modeller, der beskriver de to andre typer af kapital, for at finde et mere fuldkomment billede af HR-værdien.

13.2. Bilag 2, kapitaldetaljer: Kapitalisme og Marxisme

Vækst- og værditeori

I økonomien kan der udfærdiges tre forhold, der gør sig gældende for vækst: 1. ændringer i befolkningen, 2. ændringer i den tekniske viden og 3. ændringer i kapitalapparatets størrelse. Hver af disse forhold bidrager til den produktion, der gør sig gældende over tid (Andersen, 1964). Disse tre forhold er oveni interessante af den årsag, at de hver for sig kan beskrive en overordnet forståelse for hver type af kapital.

Med afsæt i den Marxistiske lighedstanke om, at der eksisterer et krav om lighed (Lebech, 1976), overføres tanken til krav om lighed mellem disse tre forhold³³. Hvor tidligere økonomiske teoretikere opfatter de to første forhold, som værende faktorer der ikke påvirkes af udviklingen i den økonomiske størrelse (Lebech,

³³ Adam Smith (1784) anvender ligheden som et udgangspunkt for at forstå, hvordan den frie bevægelighed af arbejdskraft kan modvirke den ønskede effekt, da den eliminerer forudsætningen for kontinuerlig organisatorisk overlevelse.

1976), betragtes de tre forhold i dette studie som værende ligevægtige i påvirkningen af den økonomiske størrelse.

Lebech (1976) fremsætter, at en tidligere opfattelse af forholdene er sat på op grundet manglende viden om forholdene. Et ligevægtigt forhold mellem de tre faktorer, nævnt indledningsvist, kan desuden argumenteres at være understøttet af Keynes arbejde med makroøkonomien, der i højere grad betragter de to første forholds indvirkning på produktion (Lebech, 1976).

Hvor det første forhold betragter befolkningen, kan denne beskrives som værende et udtryk for enten makroøkonomiske teorier eller være et udtryk for den Sociale Kapital. Ligeledes kan andet forhold betragtes at være et udsagn for den mikroøkonomiske betragtning af individet og dens tekniske kundskab. Dette kan forklares som en del af den Menneskelige Kapital. For det tredje forhold gør det sig gældende, at forholdet i kapitalapparatet giver en indsigt i vækstmuligheden, som det gerne ses i det mikro økonomiske fagområde. Som selvstændig kapital kan dette forhold beskrives som værende et udtryk for en virksomheds evne til at omsætte kundskaber til merværdi, og hermed være et udtryk for den Finansielle Kapital (Andersen, 1964).

De tre forhold, og dermed de tre kapitaler, bør betragtes som værende direkte påvirkende forhold til hinanden, hvor den eksterne variable påvirkning tilfalder mængden af tid, hvorved forholdene observeres (Andersen, 1964).

Den Kapitalistiske værdi

For at forstå værdiansættelsen, under kapitalisme, søges det at forstå de grundlæggende forudsætninger for værdi igennem arbejdskraften. Derfor betragtes et fuldkommen liberalistisk marked, der går mod lighed, hvor ingen begrænsninger er sat af det siddende styre – dette vil resultere i en fri bevægelighed mellem organisationer, når det kommer til arbejdskraften (Smith, 1784).

Hvis to cafeer anvendes som et eksempel, så vil der være et ulige forhold mellem dem. Der vil ved et hvert givent øjeblik være ubalance, og arbejdskraften vil vælge det sted, hvor den bedste mulighed findes. Dette da hver af stederne ikke vil være i stand til at bibeholde eller tilbyde de samme muligheder (Smith, 1784), uden at den anden cafe vil være i stand til at overbyde. Dette vil give den arbejdende befolkning frihed til at skifte position og erhverv så ofte som muligheden vil opstå.

Smith (1784) observere her en række hæmsko for den frie bevægelighed for arbejdskraften. Denne skildres igennem fem udgangspunkter; 1. enighed og uenighed om ansættelse, 2. værdien af arbejdskraften og sværhedsgraden af at lære dem, 3. kontinuitet i ansættelse, 4. om intervallet er stor eller lille for at producere og 5. sandsynligheden for succes i skabelsen. Dette kan omformuleres til tre definerende punkter for arbejdskraften; 1. evne, 2. viden og 3. erfaring (Ployhart & Moliterno, 2011).

Bestemmelse af hyre

Smith (1784) følger de fem observationer op med yderligere fem beskrivelser der forudsætter den hyre, der kan være forventelig at give til arbejdskraften; 1. værdien sættes ud fra typen af arbejde der ønskes udført – farligt, sikkert, beskidt eller rene forhold – herunder om erhvervet er hæderligt, 2. niveauet af læring forudsætter højere eller lavere lønninger³⁴ – herunder lokale lovbestemmelser der påvirker muligheden for at udføre erhvervet, 3. niveauet af hyre sættes ud fra, hvorvidt et erhverv anses som værende tidsbestemt, løbende eller bestillingsarbejde, 4. behov for højere eller lavere niveauer af pålidelighed og hæderlighed i jobudførsel driver hyren op eller ned og 5. muligheden for succes i opnåelse af udført arbejdsopgave driver værdien af forskellige erhverv – mere komplekse erhverv med lavere succesrate driver hyren op og modsat forventes det at være for mere simple jobs.

Om den Menneskelige Kapital

De forrige beskrivelser benytter Smith (1784) til at sætte den grundlæggende præmis for den Menneskelige Kapital, som værende det at opnå færdigheder og viden til at give indkomst eller profit for individet (Ployhart & Moliterno, 2011). Denne viden og/eller færdighed kan anvendes af organisationer til at drive en optimering, der kan understøtte organisations proces for eksisterende eller nye produkttilbud (Ployhart & Moliterno, 2011).

Disse beskrivelser kan ligeledes anvendes til at forklare, at der eksisterer et perspektiv fra den Menneskelige Kapital mod andre kapitalers tilstande, og at der indledningsvist kan gisnes om, at der eksisterer påvirkningseffekter.

³⁴ Herunder om der kan læres løbende eller om der forventes en eksisterende viden inden erhvervet påbegyndes.

Perspektivet kan indledningsvist skitseres i en matrixtabel inddeling, der giver en beskrivelse af de teoretiske observationer, der er gjort i dette og de forrige afsnit³⁵. Den ene del af perspektivet betragtes fra statens side og den anden betragter fra erhvervslivets side. Dette kan ses i Tabel 14-1.

Tabel 13-1 Økonomien og den Menneskelige Kapital

		Staten	
Erhvervslivet		Økonomien	Menneskelig Kapital
	Økonomien	Understøttelse af egenkapital og samfundskapital	Arbejdskraft som ROI
	Menneskelig Kapital	Centralisering og decentralisering af arbejdskraftens rammer for fri bevægelighed	Værdien af at modtage hyre for det enkelte individ

Den Marxistiske værdi

Hvor kernen i den Marxistiske værdilære ligger i arbejdsværdilæren, kan det forstås at værdi- og prisbegrebet, i Marxismen, skitseres anderledes end i den kapitalistiske værdiansættelse (Grünbaum, 1974)(Grünbaum, 1975). Det kan forstås, at en vares værdi er givet ved den, af varen, påførte produktion ved påløbne arbejdstimer. Herunder enten værende døde eller lagrede arbejdstimer, forbrug af råstoffer, afskrivninger og dets lige, samlet med den mængde af levende arbejdstimer, der er i perioden. Hvor den passive første del af ligningen tilskrives k , tilskrives sidste del som værende et udtryk af $v + m$.

Det kan altså skrives, at en vares værdi kan beskrives ved udtrykket k (konstant kapital, brugt) + v (variabel kapital) + m (merværdien) (Grünbaum, 1975). Transformationen til en vares pris sker ved at betragte merværdiens forvandling til profit og profitratens udligning. Dette sker under forudsætningen om, at den samlede værdi og den samlede merværdi er et udtryk for samfundets samlede profit. Profitraten opgøres årligt, og gives ved udtrykket:

$$p' = \frac{m}{k + v}$$

Økonomiske grundformler for Marxismen

I den kapitalistiske værdilære eksisterer der et marked gjort op af en række virksomheder – herunder betragtninger af monopoler, duopoler eller oligopoler – I den Marxistiske værdilærer betragtes et mere rent marked, hvor værdien er ens, og overskudsværdi rykkes mellem produktioner (Grünbaum, 1975).

³⁵ Se Figur 14.1

Forklaringen her bygger modsat to markeder og to produkter, fra den kapitalistiske lære, på samfundsproduktion, der mest enkelt kan forklares igennem betragtningen af to ens vare. Disse varer forudsætter, at k variabelen er større i vare 1 end ved vare 2.

$$\text{vare 1: } k_1 + v + m$$

$$\text{vare 2: } k_2 + v + m$$

I tilfældet her opsættes det at vare 1 giver $\frac{m}{k_1+v}$, som vil være mindre end ved vare 2, $\frac{m}{k_2+v}$ (Grünbaum, 1974).

Altså at profitraten er mindre for vare 1 end for vare 2, da priserne sættes til at være svarende værdien. Det modsætter sig perspektivet om en samfundsproduktion, og derfor overflyttes kapital fra vare 1 til vare 2, for at udligne en forkommen produktionskonkurrence, mellem de to vare (Grünbaum, 1974). Dette får prisen for vare 1 til at stige til over egentlig værdi og prisen på vare 2 til at falde under produktionsforudsættningens værdi.

Den rene arbejdsværdiform omskrives herfor til at skabe rum for lighed mod samfundsproduktion, og omskrives til at forklare, hvordan flere producenters virke forklarer produktionsprisen;

$$k + v + p'(k + v)^2$$

Værdien i den Marxistiske lære udtrykkes ved arbejdstimer. Prisen for produktionen gives ved de påløbne arbejds lønninger ganget med $1 + p'$, hvor k er uden betydning. Betragtningen kan beskrives som værende et udløb af produktionsprisen i stedet for produktionsværdien (Grünbaum, 1974).

Markedet under den Marxistiske lære kan altså beskrives som værende et udtryk for en fuldkommen samfundsproduktion, hvor der eksisterer to områder af betydning; 1. et område til produktion af produktionsgoder, og 2. et område til produktion af konsumgoder. Disse deles op i bruttoproduktion $((k_1 + v_1 + m_1) + (k_2 + v_2 + m_2))$ og nettoproduktion $((v_1 + m_1) + (v_2 + m_2))^3$.

I et stationært samfund vil nettoproduktionen bruges op (både v og m), og i et samfund med positiv vækstrate vil v opbruges, mens m akkumuleres mod at kunne udvide arbejdskraften (v) og dermed mængden af produktionsgoder:

$$k: m = \Delta v + \Delta k$$

Væksten sker her igennem en lighed mellem hele samfundets opbygning af arbejdskraften.

Syn på den menneskelige arbejdskraft

Hvis målet er at skabe lighed for arbejdskraften på tværs af samfundet (Marx & Engels, v2, 1973), stiller det en interessant mulighed for videre analyse af denne arbejdskraft og beregningskraften af denne (Marx & Engels, v2, 1973). Med dette menes der, at Marx og Engels (v2, 1973) beskriver i deres *Labouring Power*, at den menneskelige arbejdskraft bør betragtes ved at forstå, at arbejdskraft har en pris og at denne pris er sat ud fra arbejdskraftens værdi.

De fortsætter tanken med, at der ikke findes værdiansættelse af arbejdskraften og at værdien af arbejdskraft er bygget på en ulogisk forklaring. Det kan her udledes, at der er en manglende forståelse for, hvad arbejdskraften er værd (Marx & Engels, v2, 1973), og at denne har behov for en selvstændig værdivurdering.

Udbyttet efter en ti timers arbejdsdag er værdien for organisationen. Muligheden for værdi i løbet af en ti timers arbejdsdag er betinget af værdien af udbyderen af arbejdskraften, og derved individet (Marx & Engels, v2, 1973).

Modsat betragter den mere klassiske kapitalistiske tanke mængden af arbejdskraft til rådighed på arbejdsmarkedet og beskriver, hvordan denne mængde har indflydelse på, hvad udfaldet vil være af en ti timers arbejdsdag (Vidal & Delbridge, 2015). Ved nyere teoretiske tanker, kan der betragtes fire typer af klasser, der hver især forklarer påvirkningen og muligheden for arbejdskraft (Florida, 2005). Hvor denne tilgang til forståelsen af arbejdskraften giver plads til en mere dybdegående indsigt i, hvad der tillokke forskellige klasser til en region og opløfter arbejdsværdien (Florida, 2014).

Tilflytningskraften

Dette sker igennem forskellige variabler, der hver påvirker en tilflytningskraft, og Florida (2005) bruger især tid på at forklare materialistiske variabler som forklaring på klasserne. Hvor værdien af klasserne for alvor bliver interessant er, når værdien beskrives igennem uddannelsesniveau og dennes påvirkning på langvarig og forhøjet arbejdskraftsværdi (Markusen, 2006)³⁶. Undersøgelsen er centeret omkring den kreative klasse,

³⁶ Florida anvender selv uddannelse som en variabel, men anvender den ikke som en betragtning til værdien af individer i den kreative klasse. I stedet bruges variabelen til at beskrive, at klassen har en høj sammenhæng med niveauet af uddannelse.

men er et godt eksempel på, hvordan effekten af eksempelvis uddannelse kan forhøje værdien af arbejdskraften i den kapitalistiske teori, hvilket er det samme Yoon et al. (2019) finder frem til.

Kapitalisme vs Marxisme

13.3. Bilag 3, units of analysis detaljer: Virksomheden, Individet og Samfundet

Virksomheden

Virksomheden er en genstand, hvorved mennesket forstår helheden og formålet ved dens eksistens (Bittner, 1965). Indledende bør forklaringen af virksomheden derfor ske igennem den typiske opfattelse af, hvad mennesket ser en virksomhed som værende.

Denne arbitrerer observation af, hvad virksomheden er, kan kun lade sig gøres indtil, at der er behov for at teoretisere og analysere på konceptet (Bittner, 1965). Derfor forstås virksomheden som en stedfortræder til organisationen, for at skabe videnskabelig merit (Bittner, 1965).

Weber anvendte konceptualiseringen af organisationen til at forklare, hvordan et netværk af autoritær distribuering er et kerneelement i forståelsen af organisationen (Bittner, 1965). Om netværket kan det forklares, at dette vil eksistere såfremt der hersker en høj grad af enighed, der beror på at kommandoer og betingelser uddeles, og at disse er favoriseret til at blive overholdt (Bittner, 1965).

Det udledes derfor at organisationen, som er virksomheden, ikke skal forstås som en selvstændig ressource. I stedet bør denne ses som en ydre ramme, der anvender de ressourcer, der er til rådighed, for at producere et eller flere specialiserede produkter (Marx & Engels, v2, 1973). Virksomheden kan endvidere ses som en membran mellem samfundet og individet, da virksomheden omsætter individets evner til kundskaber, der skaber merværdi for samfundet (Andersen, 1964).

Samfundet

Den sociale orden kan beskrives som en konstellation af individer, der forsøger at holde konstellationen kørende (Yan & Panteli, 2011). Det findes centralt, i denne beskrivelse, at der i denne orden eksisterer en konsensus om behovet for at holde apparatet i gang, og selv hvis der sker en fysisk eller strukturel skade, så vil selv fremmede hjælpe med at fikse problemet (Yan & Panteli, 2011). Derved kan det siges, at den sociale interaktion mellem individer medfører etablering af et centralt begreb, som de finder sammenhold omkring. Dette begreb kaldes herefter for samfundet. Samfundet kan herfra beskrives som en konstellation, der

indeholder ressourcer af både materiel og immateriel art, der kan anvendes til fælles produktion (Marx & Engels, 1969, v2).

Individet

Individet er i sig selv en ressource, som kan udvikles og optimeres. I den nuværende økonomiske forståelse, må der gives plads til, at dette ligeledes vil vægte, at individet, som en ressource, er genstand for handel ved salg og køb. Individet er dog en fri ressource og bør derfor ikke betragtes, som genstand for køb og salg (Steenstrup, 1968). Dette skaber nogle komplikationer i forhold til den gense forståelse for en genstand, der i det normale økonomiske kredsløb er genstand for en tosidet handelsvej.

Individet bør derfor i højere grad anses for at være genstand for en betragtning, hvor den nuværende værdi er kædet sammen med den fremtidige værdi (Steenstrup, 1968). Dette med et forhold om, at der sker et renteafkast af individet i forhold til den forventede indkomststrøm over individets resterende levetid.

I dette tilfælde er den totale værdi af et individ givet ved den totale mængde af et vekslende indkomstgrundlag fra fødsel til død. Den første variabel, der påvirker dette grundlag, er valg af fag (Steenstrup, 1968), hvorved indkomsten kommer fra. Derfra kan en væsentlig betragtning være valg af uddannelse, der enten er eksisterende eller ikke eksisterende. En eksisterende uddannelse vil formindske antallet af år, hvor der vil være et indkomstgrundlag, men højne indkomstgrundlaget. Modsat vil der være ingen forhøjelse af indkomstgrundlaget ved en udeblivelse af uddannelse, men årrækken af indkomst vil være større (Bille og Jensen, 2016).

13.4. Bilagsnote 1

Denne bilagsnote findes som et separat bilag til rapporten og kan ses ved at åbne Excel filen navngivet Bilagsnote Forfremmelse 133654.