



**LUNDS UNIVERSITET**

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Utbildning i ledarskap

– en personalekonomisk långsiktig satsning

Eva Berg

Annie Danielsson

Lovisa Doverholm

Handledare:  
Birgitta Olsson

Kandidatuppsats  
SMTX06, VT 2009

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Birgitta Olsson som har gett oss insiktsfulla synpunkter och nya perspektiv i skrivandet av vår uppsats.

Vi vill även tacka den personal som vi intervjuade på sjukhuset. De gjorde det möjligt för oss att genomföra vår undersökning.

Till sist vill vi tacka Tobias Karlsson som har varit ett stöd i utvecklandet av layouten av de framtagna modellerna som presenteras i uppsatsen.

Tack!

## **Sammanfattning**

**Titel:** Utbildning i ledarskap – en personalekonomisk långsiktig satsning

**Nivå:** Kandidatuppsats 15hp på magisterprogrammet i Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

**Författare:** Eva Berg, Annie Danielsson och Lovisa Doverholm.

**Handledare:** Birgitta Olsson.

**Problem:** En organisations personal betraktas ofta enbart som en kostnad och inte som en intäktskapande resurs. Det är samtidigt personalen som skapar konkurrenskraft på marknaden. Därför borde företag investera i att utbilda och utveckla sin personal. Det anses dock vara svårt att se koppling mellan en utbildningssatsning och effekter som leder till bättre lönsamhet.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen har varit att undersöka hur det med hjälp av personalekonomisk metod går att synliggöra personalen i en organisation. Vi har gjort en tillämpning på en ledarskapsutbildning. Vi har utrett vilka effekter ledarskapsutbildningar kan ha och hur dessa effekter ekonomiskt kan ta sig i uttryck på lång sikt i en organisation.

**Metod:** Vår undersökning har bestått av en fallstudie på ett sjukhus inom Region Skåne, genom en kvalitativ datainsamling i form av tolv intervjuer. Genom detta synsätt har fokus lagts på beskrivningar av de intervjuade personernas berättelser. Ledarskapsutbildningen vi fokuserat på är UGL (Utveckling av grupp och ledare).

**Slutsatser:** Undersökningen har visat att en utbildningsinvestering kan leda till ekonomisk lönsamhet för organisationen, vilket kan synliggöras genom användning av personalekonomiska kalkyler. Utifrån en kalkylmodell går det att antyda att UGL-utbildningen kan ha påverkat enhetens intäkter.

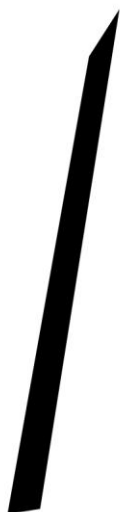
**Nyckelord:** Personalekonomi, kalkylering, ledarskap, utbildning, effekter, personal, investering, humankapital och kompetens.

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 PERSONALEN I FOKUS .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Ett personalekonomiskt perspektiv .....	5
<b>1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 AVGRÄNSNINGAR .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 ATT UTBILDA LEDARE.....</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORETISK RAM OCH METOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 VIKTEN AV LEDARE .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Ledarskapsutbildningar i organisationen.....	9
2.1.2 Utbildning idag .....	9
2.1.3 Utbildningar – en värdefull men otydlig nyttoinsats .....	10
<b>2.2 PERSONALEKONOMISKA BERÄKNINGAR.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Kalkyl – vad är det?.....	11
2.2.2 Olika kalkyler.....	12
2.2.3 Kritik mot kalkylering .....	13
2.2.4 Att kalkylera på utbildning .....	13
2.2.5 Ballongmodellen .....	13
2.2.6 Utveckling av effekternas olika nivåer .....	14
<b>2.3 METOD.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	16
2.3.2 En fallstudie på ett sjukhus.....	16
2.3.3 Deduktivt arbetssätt .....	18
<b>3. REDOVISNING .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 UGL-UTBILDNINGEN PÅ SJUKHUSET .....</b>	<b>19</b>
3.1.1 UGL som insats.....	20
3.1.2 Efter utbildningen .....	20
3.1.3 Medarbetarnas perspektiv .....	22
3.1.4 Kunskapen måste mogna .....	23
3.1.5 Utbildningens kostnad .....	23
<b>3.2 BERÄKNINGAR AV UTBILDNING.....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Svårigheter att mäta effekter .....	24
3.2.2 En lönsam utbildning .....	25
3.2.3 Välkomnar beräkningar.....	25
3.2.4 Nuvarande undersökningar .....	25
3.2.5 Sjukhuset i backspegeln .....	26
<b>4. ANALYS .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 LEDARENS UPPDRAG.....</b>	<b>28</b>
4.1.1 Individ och organisation .....	28
4.1.2 Effekter på lång sikt .....	29
4.1.3 ”Alla utbildningar ska ju mätas” .....	30

4.1.4 Känsla eller strategi .....	31
4.1.5 Motgång vid tidigare användning av kalkylering .....	31
4.1.6 Kostnadsmedvetenhet .....	32
<b>4.2 BALLONGMODELLEN .....</b>	<b>33</b>
4.2.1 En efterkalkyl.....	34
4.2.2 Effektivitet på enheten.....	36
4.2.3 Kalkylering kan fylla tomrummet .....	37
4.2.4 Kunskapen fanns men försumrades.....	37
4.2.5 Indragning av utbildningsinsatser .....	38
<b>4.3 SLUTSATSER.....</b>	<b>38</b>
4.3.1 Syftet med kalkylering .....	38
4.3.2 Några saker att ta hänsyn till .....	39
4.3.3 Återkoppling till syfte och frågeställningar .....	40
<b>5. AVSLUTNING .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 DISKUSSION.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 SUMMERING.....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 REFLEKTIONER .....</b>	<b>43</b>
<b>5.4 KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>44</b>
5.4.1 Litteratur.....	44
5.4.2 Artiklar.....	45
5.4.3 Webbdokument.....	45
5.4.4 Muntliga källor .....	45

## Inledning



Tänk dig en chef som struntar i hur du känner dig och som bara ser dig som en kugge i det stora maskineriet. En chef som höjer rösten och agerar innan han eller hon tänker och som inte visar förståelse för andras sätt att se på saker. Tänk dig att inte få utrymme som anställd att växa och utvecklas i organisationen. Föreställ dig istället att din chef värnar om dig och dina kollegor, lyssnar till och värdesätter var och en. En utbildning i ledarskap skulle kunna bidra till din chefs förändring och ur förbättrat ledarskap kommer ofta en välmående arbetsplats.

### 1.1 Personalen i fokus

Personalen är organisationens främsta resurs. Det är genom personalen som konkurrenskraft på marknaden kan skapas. Granberg och andra forskare ser ett ökat beroende av kontinuerlig kompetensutveckling hos personal för att organisationer ska vara konkurrenskraftiga.<sup>1</sup> Att dra till sig, behålla och utveckla människor med viktiga kompetenser är därför viktigt, om inte nödvändigt, för att företag ska överleva.<sup>2</sup> En betydande del i att utveckla kompetenserna i en organisation är utbildning av ledarskap.<sup>3</sup> Olika slags ledarskap har kommit och gått allt eftersom samhället har skiftat. Trenden har gått från toppstyrning till ett mer demokratiskt synsätt, där man ser till den kunskap och kompetens som personalen besitter. En utveckling av detta synsätt är utbildningen UGL (Utveckling av Grupp och Ledare) som syftar till att införa mer demokratiska tankar i organisationer för att öka produktiviteten.<sup>4</sup> Utbildning kan ses som en typ av investering i de mänskliga resurserna. Denna uppfattning innebär att personalen betraktas mer som en intäktsskapande resurs, snarare än enbart en kostnad.<sup>5</sup> För att synliggöra intäkter och kostnader vid investering i utbildning går det att använda sig av personalekonomiska beräkningar.

---

<sup>1</sup> Granberg, Otto. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. s. 120.

<sup>2</sup> Cascio, Wayne F. & Boudreau, John W. (2008). *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River: NJ: FT Press. s. 245.

<sup>3</sup> Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1997). *Det intellektuella kapitalet*. Malmö: Liber. s. 55.

<sup>4</sup> Karlsson, Niclas, Sörblom Johan, , Blomberg, Torgny & Hane, Monica. (2000). *Utveckling för morgondagen ledarskap*. Degerfors: Samarbetsdynamik. s. 7.

<sup>5</sup> Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Malmö: Liber. s. 376.

### **1.1.1 Ett personalekonomiskt perspektiv**

Personalekonomi handlar om att satsa på och hushålla med människorna i organisationen. Kunskapsområdet vann mark i Sverige under 1990-talet. Ett lagförslag om personalekonomisk redovisning var även vid samma tid på gång men drevs inte igenom. Många organisationer började ändå använda sig av personalekonomiska beräkningar och flera gör det fortfarande. Det som krävs för att kunskapsområdet ska få en självklar roll i styrning av verksamheter är en långsiktig satsning. Johanson och Johrén menar att personalekonomiska beräkningar utgör ett viktigt verktyg för att förbättra hushållningen av de mänskliga resurserna och kan med fördel användas som beslutsunderlag.<sup>6</sup>

Personalekonomi går att dela upp i två grenar, en kalkyleringsgren och en redovisningsgren. De innebär att kalkylera respektive redovisa för intäkter och kostnader som är förknippade med de anställda i en organisation.<sup>7</sup> Kostnader, i form av exempelvis kompetensutveckling, som är förknippade med personalresurser är ofta dåligt representerade i organisationers redovisning. Det som syns i redovisningen har däremot ofta en stark influens när det gäller hur man agerar och beslutar i personalfrågor.<sup>8</sup> Gröjer menar att det däremot är möjligt att ta med personalen i ett företags balansräkning. Han, och även Johanson och Johrén, menar därtill att det finns skäl till att synliggöra personalen i resultaträkningen. De menar att personalen står för en stor del av de totala kostnaderna samtidigt som de utför prestationer och skapar intäkter, speciellt i service- eller kunskapsföretag.<sup>9</sup> I och med att det finns lagar och regler om att ett företag inte kan äga sin personal kan den inte ingå som tillgång i balansräkningen. Däremot kan organisationer göra extra balansräkningar som beaktar personalresursen i form av till exempel utbildningskapital, säger Johanson och Johrén.<sup>10</sup>

Ett sätt att värdera och synliggöra personalens värde är att redovisa organisationens humankapital. Edvinsson och Malone menar att satsning på humankapital innebär att värdera aktiviteter som exempelvis rör personalens kompetensutveckling, vilka kanske inte

---

<sup>6</sup> Johanson, Ulf & Johrén, Anders. (2007). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House. s. 7, 103, 110-115.

<sup>7</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johanson, Ulf. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Andra upplagan. Stockholm: Arbetarskyddsnämnden. s. 16-17.

<sup>8</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 68.

<sup>9</sup> Gröjer & Johanson. (1996). s. 40.

<sup>10</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 102.

påverkar ett företags resultat förrän efter flera år.<sup>11</sup> Roos, Fernström och Pike har liknande tankegångar och menar att utbildningskostnaden för ett företag kan återbetala sig mångfaldigt på lång sikt, i takt med att personalen blir duktigare på det de gör. Det innebär en ökande avkastning.<sup>12</sup>

När vi genomförde vår teoretiska undersökning märkte vi att personalekonomiska forskare idag mest fokuserar på redovisningsgrenen och även på teorier om humankapital. I och med att tonvikten verkar ligga på redovisning och värdering av de mänskliga resurserna vill vi i denna uppsats även lyfta fram vikten av den personalekonomiska kalkyleringen. Den kan utgöra en god grund när det kommer till att hantera organisationens mänskliga resurser.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur det med hjälp av personalekonomisk metod går att synliggöra personalen i en organisation. Vi vill göra en tillämpning på en ledarskapsutbildning. Våra frågeställningar lyder: Vilka effekter kan ledarskapsutbildning ha i en organisation? Hur kan dessa effekter ekonomiskt ta sig i uttryck på lång sikt?

## **1.3 Avgränsningar**

Genom en fallstudie på ett sjukhus i Region Skåne samlar vi den information vi behöver för att kunna uppfylla vårt syfte och besvara våra frågeställningar. Ledarskapsutbildningen vi valt att undersöka effekterna av är UGL (Utveckling av grupp och ledare). Vidare fokuserar vi på kalkylgrenen inom det personalekonomiska området då vi lägger fokus på hur beräkningar kan påverka organisationens styrning. Vi ämnar därmed inte att beröra personalekonomisk redovisning eller värdering.

Vi berör inte personalekonomi kopplat till mänskliga etiska aspekter utan ser snarare personalekonomi som ett hjälpmedel i styrning av verksamheter. Detta för att vi vill betona vikten av personalsatsningar i form av ledarskapsutbildningar, såsom UGL. Vi vill även framhålla att det är just UGL som vi valt att fokusera på och vi utelämnar därmed övriga ledarskapsutbildningar.

---

<sup>11</sup> Edvinsson & Malone. (1997). s. 29.

<sup>12</sup> Roos, Göran, Fernström, Lisa & Pike, Stephen. (2006). *Den värdeskapande organisationen Intellectuellt kapital i praktiken*. Lund: Studentlitteratur. s. 9.



## **1.4 Att utbilda ledare**

UGL är en utbildning som ämnar utveckla ledarskap och medarbetarskap. Utbildningen har sitt ursprung i försvarsmakten och har under de senaste tjugo åren spridit sig i Sverige och i alla former av organisationer.<sup>13</sup> Utbildningen utgår från ett upplevelsebaserat lärande där praktiska erfarenheter står i centrum för lärandet under kursen. Målgruppen är personer på alla nivåer, oavsett roll eller position i en organisation, som vill utveckla sitt ledarskap och medarbetarskap. Deltagarna genomgår utbildningen under en femdagarsperiod i grupp om åtta till tolv personer, där alla är främlingar för varandra.<sup>14</sup> Syftet är att kursdeltagarna ska få erfarenhet av och förståelse för sin roll i gruppdynamiska situationer. Målet med utbildningen är att deltagaren ska få ökad förmåga att arbeta med reflektion och lärande enskilt och i grupp, att hantera och förstå konflikter. Ytterligare kompetenser som kursen ämnar utveckla är en tydlig och rak kommunikation, att förstå känslors inverkan på individ- och gruppnivå samt att kunna ta och ge konstruktiv kritik. Utifrån dessa ovan nämnda kompetenser ska deltagaren få ökad självkänedom och uppnå personlig utveckling. Det är dock viktigt att komma ihåg att fem dagar inte helt säkert påverkar färdigheter som självinsikt och ledarskap. Det finns även risk för att UGL-deltagarna väljer att lämna djupare insikter kvar och inte tar med dem tillbaka till arbetsplatsen, just för att det kan bli för jobbigt att ta itu med frågorna i en verklig miljö.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Karlsson, Niclas, Hane, Monica & Sörbom, Johan. (2000). *UGL – varför? Sett ur deltagares, handledares och verksamhetens perspektiv*. Degerfors: Samarbetsdynamik. s. 3.

<sup>14</sup> [www.uglkurser.se](http://www.uglkurser.se)

<sup>15</sup> Karlsson, Hane & Sörbom. (2000). s. 13-15, 190-191.



## Teoretisk ram och metod

---

*I det här avsnittet redogör vi för de teorier som behandlas i uppsatsen. Först belyser vi ledarskap som en central komponent i organisationen. Sedan berör vi utbildning i ledarskap och hur det hänger ihop med en organisations förändring. Vi lyfter därefter fram en personalekonomisk metod, ballongmodellen, som kan synliggöra effekterna av en investering i ledarskapsutbildning. Avslutningsvis beskriver vi tillvägagångssättet av vår undersökning.*

---

### 2.1 Vikten av ledare

Det finns hundratals definitioner av ledarskap men en ledare är ofta den som är ansvarig för att producera resultat i förhållande till organisationens mål, menar Wolvén. Det är dock främst medarbetarnas arbetsinsats som ger resultat. En ledare kan då anses viktig vid planering, arbetsfördelning, samordning av grupper och kontroll av aktiviteter för att organisationen ska fungera effektivt. Ledaren kan inte själv uppnå effektivitet utan måste få sina medarbetare med sig.<sup>16</sup> Varje ledare bör därför måna om såväl relationerna till medarbetarna som det arbete som ska utföras, förklarar Grönroos. Det är av vikt att en ledare har rätt attityd till sin roll, till sitt sätt att agera och till sina medarbetare för att kunna ge stöd och inspiration. Kommunikation är en viktig del i ledarskapet där förmågan att lyssna är betydande.<sup>17</sup> Wolvén menar då att det däremot kan vara svårt att peka på om en ledares egenskaper leder till ökad effektivitet.<sup>18</sup> Det kan vidare diskuteras vad som utgör en kompetent ledare och vad som egentligen ligger i ordet kompetens.

På samma sätt som det finns hundratals definitioner av ledarskap så finns det otaliga åsikter om vad en kompetent ledare är. Kompetens har tidigare innefattat yrkesfärdigheter, erfarenheter, kunskaper och intelligens. På senare tid har kompetensbegreppet vidareutvecklats och ytterligare personlighetsfaktorer har lyfts fram, så som

---

<sup>16</sup> Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur. s. 252-254.

<sup>17</sup> Grönroos. (2008). s. 400.

<sup>18</sup> Wolvén. (2000). s. 252-254.

självuppfattning och självförtroende.<sup>19</sup> Även självkänedom kan ses som en kompetens.<sup>20</sup> I organisationer uppmärksammas även den sociala kompetensen, så som kommunikationsförmåga och förmågan att lösa konflikter.<sup>21</sup> Ledarskapsutbildningar kan således utgöra en del i kompetensutvecklingen. En utbildning behöver inte alltid vara nödvändig men kan ändå bedömas vara god och lönsam för företaget. Visserligen kostar utbildningen tid och resurser men den förväntas även ge effekter.<sup>22</sup>

### **2.1.1 Ledarskapsutbildningar i organisationen**

Det har blivit vanligt förekommande att utbilda ledare i syfte att öka medvetenheten i relationerna mellan människor och även beteenden på arbetsplatsen. Organisationer önskar utveckla samarbetsförmågan hos ledare och således göra dem bättre på konflikthantering genom problemlösning.<sup>23</sup> För ledare kan utbildning ge en helhetsbild av organisationen och insikt om varje individs roll i förhållande till andra individer och processer i organisationen. Utbildning kan även få effekten att stärka medarbetarnas kommunikationsförmåga.<sup>24</sup> Wolvén framhäver emellertid att det kan vara svårt att påvisa att utbildning av ledare är värdefull för organisationer. Han menar dock att utbildning kan göra nytta för den berörda individen, vilket på längre sikt kan bidra till organisationens välmående. Ledarskapsutbildningar handlar ofta om att utveckla individer till fullständigare människor utan att det blir någon direkt synbar effekt på organisationen.<sup>25</sup> Schutz poängterar, i motsats till Wolvén, att i organisationer där medvetenhet, självuppfattning och självaktning prioriteras kan man öka produktiviteten synbart och dessutom skapa trevligare arbetsförhållanden.<sup>26</sup>

### **2.1.2 Utbildning idag**

Förr var utbildning något som ledningen inte förstod sig på och personal skickades iväg någon vecka mest i återhämtningssyfte. I bästa fall kom de tillbaka och kunde tillämpa en eller två saker som de lärt sig men för det mesta var det individens ensak. Det medförde att

---

<sup>19</sup> Wolvén. (2000). s. 144-148.

<sup>20</sup> Liukkonen, Paula. (2002). *Hälsobokslut – förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor*. Vasa: Oskar Media. s. 31.

<sup>21</sup> Wolvén. (2000). s. 144-148.

<sup>22</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 60-61.

<sup>23</sup> Wolvén. (2000). s. 259-260.

<sup>24</sup> Grönroos. (2008). s. 374-375.

<sup>25</sup> Wolvén. (2000). s. 259-260.

<sup>26</sup> Schutz, Will. (2004). *Den goda organisationen: en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Natur och Kultur. s. 80.

utbildning blev något som hamnade utanför verksamhetens aktiviteter. Idag ligger ribban högre än så. Vad utbildningen ger för individen anses inte vara lika viktigt som att kunna länka det till de övergripande behoven hos organisationen. Det blir allt mer vanligt att göra kopplingar mellan utbildningsinsatser av ledningspersonal och medarbetarnas förbättrade prestationer. Effekterna bör visa på ökad vinst, förbättrad förmåga att behålla personal och ökad effektivitet men även fördelar som bättre ledarskap. Det är betydelsefullt att kunna skilja de sämre från de bättre utbildningarna varför det blivit allt viktigare med ekonomiska beräkningar av investeringar på området. Resultaten är inte bara betydelsefulla för att företaget ska kunna se vinst och produktivitet utan visar även på konkurrenskraft och blir därmed attraktiva för investerare.<sup>27</sup>

### **2.1.3 Utbildningar – en värdefull men otydlig nyttoinsats**

Alvesson menar, som flera andra forskare, att utbildning ofta ses som en god investering som kan ge ekonomisk avkastning. Det går därför att anta att ökad utbildning kan leda till positiva ekonomiska effekter, samtidigt som det är svårt att kunna se sambandet mellan utbildning och produktivitet. Han menar att man inte alltid bör betrakta utbildning och dess effekter på samma sätt och inte heller mäta dessa genom att se till konstant avkastning på satsat kapital. Det bör inte heller bestämmas i förväg vilka de exakta effekterna torde vara.<sup>28</sup> Å andra sidan menar Wexley och Latham att det investeras mycket pengar i utbildning inom organisationer och att fördelarna därför bör kontrolleras noggrant. Däremot är det många företag som inte överhuvudtaget ser nyttan av utbildningsinvesteringar,<sup>29</sup> då de är indirekta prestationer som kan vara svåra att härleda till ökade intäkter och minskade kostnader. Prestationer som försäljning är däremot lättare att direkt översätta till intäkter.<sup>30</sup> Grönroos menar att det är vanligt att företag inte ägnar uppmärksamhet åt långsiktiga effekter som en utbildning kan ge, vilket kan vara av kostnadsskäl eller för att ledningen inte är medveten om effekterna.<sup>31</sup> Såvida ingen kan peka på vad utbildning bidrar till i form av intäkter i förhållande till kostnader riskeras denna aktivitet att bli indragen när verksamheten går sämre.<sup>32</sup> Ett flertal studier visar dock

---

<sup>27</sup> Reese, Shelly. (1999). Artikel: *Investment in people – Getting your money's worth from training*. I tidskriften *Business & Health*, July. s. 26-29.

<sup>28</sup> Alvesson, Mats. (2006). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas. s. 53-54.

<sup>29</sup> Wexley, Kenneth, N & Latham, Gary, P. (1981). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company. s. 15-16.

<sup>30</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 33.

<sup>31</sup> Grönroos. (2008). s. 376.

<sup>32</sup> Wexley & Latham. (1981). 15-16.

på att det finns ett positivt samband mellan utbildningssatsningar och prestationsförbättringar. Samband som har uppenbarats är bland annat mellan utbildningssatsningar, omsättning och vinst. Studierna visar även på att det är utbildningsinvesteringarna som påverkar faktorer som produktivitet och lönsamhet.<sup>33</sup> Det bör dock tas i beaktning att det kan vara svårt att avgöra om förändringar i organisationen är kopplade till en ensam aktivitet som utbildning. De skulle även kunna bero på faktorer som löneökning, förbättrad utrustning, skifte i ledarskap eller att marknaden har förändrats. För att se värdet av utbildningsinsatser är det ändå viktigt att kunna visa på att dessa kan påverka organisationens effektivitet.<sup>34</sup>

## **2.2 Personalekonomiska beräkningar**

Som tidigare nämnt ska en investering vara till nytta för organisationen, annars finns risken för att den bortprioriteras. Avkastningen från utbildning av ledare är inte något som man endast ska gissa sig till. Därför efterlyses sätt att kalkylera för att kunna kvantifiera utbildningsinvesteringar, för att visa på nyttan av fortsatt användning.<sup>35</sup>

Alltför ofta tas beslut om att öka produktiviteten i en organisation omedvetet. Ett exempel på ett på felaktigt och omedvetet antagande är att personalstyrkan måste fördubblas för att produktionen ska kunna fördubblas. Det kan handla om att ledningen inte ser sambandet mellan humankapitalet och organisationens framgång. Det brister ofta i att ledningen inte har kunskap om hur de kan mäta och utvärdera besluten rörande personalen. Det är då viktigt att det finns goda beräkningsmetoder för att kunna utvärdera de mänskliga resurserna.<sup>36</sup> Ett sätt för att se vad en utbildningsinvestering ger tillbaka till organisationen är att använda sig av personalekonomiska kalkyler.

### **2.2.1 Kalkyl – vad är det?**

Ordet kalkyl betyder beräkning och det finns olika syften med att göra ekonomiska beräkningar. Ett syfte är att den ska utgöra ett beslutsunderlag i en viss fråga. Här utgår man från att människan handlar rationellt och att det är resultatet som är det viktiga. Ett annat syfte med en kalkyl är att den kan fungera som ett instrument för att påverka. Ibland

---

<sup>33</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 81-82.

<sup>34</sup> Wexley & Latham. (1981). s. 78, 88-89.

<sup>35</sup> Reese. (1999). s. 26-29.

<sup>36</sup> Cascio & Boudreau. (2008). s. 2.

kan den uppfattas som ett medel att motivera och driva igenom ställningstaganden som redan gjorts. Vid sidan om dessa syften är kalkylens pedagogiska syften även viktiga. Den kan ge ökad förståelse för sambandet mellan faktiska handlingar och ekonomiska effekter. På så sätt kan man få kontroll över en komplex beslutssituation. Kalkyleringsprocessen är även ett sätt att förstå problemet tydligare, där resultatet är av mindre vikt. Ytterligare ett syfte med kalkylering är att få den som utför beräkningarna att tänka i mättermeter. Genom att fundera på hur de förmodade effekterna kan mätas och följas upp kan kalkylen bidra till att formulera mål för åtgärden. Ekonomiska kalkyler uttrycks ofta i monetära termer men detta är inte en nödvändig begränsning.<sup>37</sup>

### **2.2.2 Olika kalkyler**

Inom personalekonomi förekommer många olika kalkyler. Det kan till exempel vara intäkts- och kostnadskalkyler, kostnadseffektivitetskalkyler och kostnads- och nyttokalkyler. I en intäkts- och kostnadskalkyl bedöms både intäkter och kostnader i pengar. Två stora svårigheter är att bedöma effekterna av en insats samt att värdera effekterna i pengar. Ett annat problem med värderingen av en insats effekter är att de måste ställas i relation till vad som hade hänt om effekterna av en insats inte hade ägt rum. Här används vanligtvis ett alternativkostnadsresonemang.

Kostnadseffektivitetskalkyl är ett alternativ till intäkts- och kostnadskalkyl men används vid kostnadsberäkningar för att uppnå ett preciserat mål. Om man exempelvis vill utvärdera olika metoder för att nå ett speciellt kompetensmål jämförs kostnaderna för dessa metoder. Metoden som uppfyller målet till lägst kostnad väljs. Slutmålet är för många insatser svårt att precisera, om det överhuvudtaget finns något mål med insatsen.

Om det däremot är enkelt att se effekterna av en insats men det är svårt att värdera dessa, kan ett alternativ vara att göra en kostnads- och nyttokalkyl. Intäkterna värderas då inte i pengar. Inom personalekonomisk kalkylering kan det vara lämpligt att använda sig av en kombination av ovan nämnda kalkyler. I beslutsunderlag räknas både intäkter och kostnader in samt effekter som inte benämns i ekonomiska termer.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Gröjer & Johanson. (1996). s. 94-96.

<sup>38</sup> Gröjer & Johanson. (1996). s. 96-97.

### **2.2.3 Kritik mot kalkylering**

Som tidigare nämnts finns det ett flertal syften med att använda sig utav kalkyler men i användningen förekommer vissa brister som bör beaktas. Det är dock viktigt att komma ihåg att bristerna kan bero på att de används på fel sätt. Då kalkylering utgår från ett rationellt arbetssätt, och människan inte är en rationell varelse, kan det vara svårt att använda kalkyler på något som inte har hänt. Därför är de lättare att använda för att visa på vad en tidigare förändring bidragit med. Det går även att visa på hur någonting troligtvis kommer att bli i framtiden om ett företag fortsätter att ödsla med de mänskliga resurserna på det existerande sättet. Eftersom kalkyler inte är exakta kan de anses vara bristfälliga som beslutsunderlag.<sup>39</sup> Det rekommenderas att de används varsamt då alla handlingar som människor gör inte är medvetna och därför inte alltid resultat av en beräkning.<sup>40</sup>

### **2.2.4 Att kalkylera på utbildning**

Som vi tidigare nämnt kan ledarskapsutbildningar betraktas som en form av investering. Utbildningar förväntas ge effekter och inte enbart kosta pengar. Däremot kan en utbildnings kostnader benämnas som roliga kostnader till skillnad från tråkiga kostnader som sjukfrånvaro och konflikter vilka man gärna är utan. När en organisation ska besluta om utbildningsinvesteringar är intäkts- och kostnads kalkyler viktiga och valet hamnar på den utbildningsinsats som beräknas ge den bästa avkastningen.<sup>41</sup> Det kan vara bra att även göra en intäkts- och kostnadsanalys för varje enskild utbildning eftersom olika utbildningar förväntas ge resultat olika snabbt. Det bör då gå en längre tid efter genomförda ledarskapsutbildningar innan den här typen av analyser kan göras, då resultatet på dessa vanligtvis uppenbaras senare. För att öka validiteten vid beräkning av effekter utav utbildningen är det till fördel att se om det finns ett mönster i att resultat upprepar sig efter utbildningar som ägt rum vid olika tillfällen.<sup>42</sup>

### **2.2.5 Ballongmodellen**

En systematisk och rationell arbetsmetod kan användas för att beräkna intäkterna och kostnaderna av en insats. Ofta benämns denna metod för ballongmodellen.<sup>43</sup> I följande

---

<sup>39</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 110-111.

<sup>40</sup> Gröjer & Johanson. (1996). s. 95-96.

<sup>41</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 28-29, 54-55, 60-61.

<sup>42</sup> Wexley & Latham. (1981). s. 15-16, 97.

<sup>43</sup> Enstam, Nils, Johanson, Ulf & Nilson, Marianne. (1995). *Sätt pris på förändringen*. Förlags AB Industrilitteratur: Stockholm. s. 24.

stycke presenterar vi ballongmodellens åtta steg utifrån en kombination av olika beskrivningar.

Det första steget är problemformulering där problemet identifieras. Här är det viktigt att ha organisationens övergripande mål klart för sig, som exempelvis kan vara hög lönsamhet, för att underlätta goda beslut för verksamheten. Det andra steget är kartläggning av handlingsalternativen. Ett handlingsalternativ bör noggrant och konkret beskrivas ett i taget samtidigt som det jämförs med alternativet att fortsätta som tidigare. Det tredje steget är beskrivning av effekterna, som vi fördjupar oss i senare i uppsatsen. I detta steg beskrivs effekterna av varje handlingsalternativ utan att det görs några sifferantaganden. Förtjänster ritas upp i form av ballonger över en linje och uppoffringar för att nå dessa förtjänster skissas upp under linjen. Det fjärde steget är kvantifiering av effekterna. Här beskrivs effekterna i siffror och hur de syns i organisationen. I steg fem sker en värdering av effekterna, där de prissätts. Här kan man även göra en upprättning av investeringskalkyl om de uppskattade effekterna sträcker sig över flera år. Detta är ofta intressant då en ny kompetens eller nytt arbetssätt behöver mogna för att få fullt genomslag i verksamheten. Steg sex är att göra en känslighetsanalys av kalkylen. Här granskas kalkylen där hänsyn tas till hur kalkylen påverkas om en viss effekt inte inträffar. Steg sju är att ge en rekommendation för beslut. När alla effekter är beaktade finns det ett bättre underlag för att motivera ett beslut. Däremot bör hänsyn tas till andra effekter i form av etisk eller känslomässig karaktär. Steg åtta är att göra en uppföljning av kalkylen. För att lära sig att förbättra sitt sätt att göra kalkyler är det viktigt att följa upp dem, att göra så kallade efterkalkyler, så att än bättre beslut kan fattas nästa gång.<sup>44</sup>

### **2.2.6 Utveckling av effekternas olika nivåer**

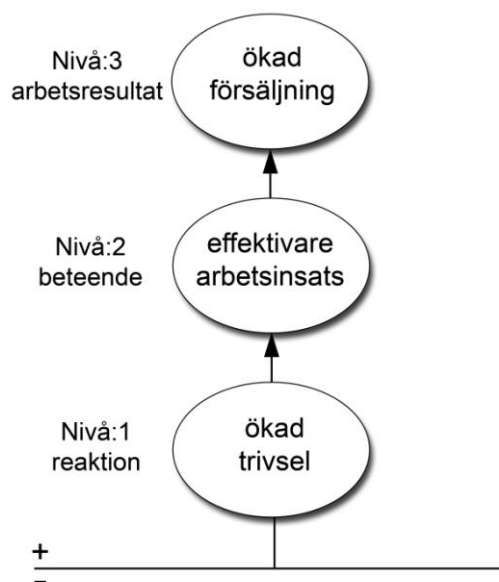
I detta stycke tydliggörs ballongmodellens tredje steg där effekterna beskrivs i ett flertal nivåer. Eftersom en utbildnings intäkter kan vara svåra att beräkna och kvantifiera i pengar bör man göra en bedömning av effekterna av utbildningsinsatserna på arbetsresultatet. Det är inte tillräckligt med effekter som endast berör attityder eller kunskaper. Påverkad attityd och känsla av kunskap kan som en effekt ge ökad trivsel på företaget. Det går inte att prissätta ökad trivsel vilket gör att analysen får tas till en högre nivå. Om nivå ett är en

---

<sup>44</sup> Enstam, Johansson, & Nilson. (1995). s. 24-27. Jfr. Gröjer & Johanson. (1996). s. 97-99. Jfr. Johanson & Johrén. (2007). s. 39-44.



reaktion på utbildningen så innebär nivå två en förändring i beteende, vilket kan ge en effektivare arbetsinsats. Nivå två går dock inte heller att prissätta. Först på nivå tre, där arbetsresultatet visas, kan man se hur utbildningen påverkar företagets intäkter. Exempel på sådana faktorer är ökad produktion och att färre fel görs.<sup>45</sup>



Johanson & Johrén. (2007). s. 51, figur 13.

Vi har nu redogjort för att det är viktigt för organisationer att kunna visa på samband mellan investering i utbildning och hur effekterna kan synliggöras. En arbetsmetod för att synliggöra dessa effekter är ballongmodellen, som tydliggör olika nivåer med effekter av utbildningen. Genom beräkningarna i modellen kan man visa på att ledarskapsutbildningar kan bidra till positiva ekonomiska effekter, som lönsamhet. Intäkts- och kostnads kalkyler kan vara till hjälp vid beslutssituationer om utbildningsinvesteringar då målet är att välja den utbildning som ger den bästa avkastningen. Johanson & Johrén nämner sambandsanalyser, som visar på att ledarskap påverkar alla delar i ett företag. Ett bra ledarskap medför även ett högre värde av humankapital. Detta har visat sig viktigt då ledningen ska kunna se samband mellan värdet av humankapitalet och organisationens framgång.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 50-52.

<sup>46</sup> Johanson & Johrén. (2007). s. 28-29, 54-55, 60-61, 94.

## **2.3 Metod**

I detta stycke beskriver vi tillvägagångssättet för vår insamling av det empiriska materialet. Vi motiverar även valet av metod för undersökningen och redogör för de teoretiska områden vi studerat.

### **2.3.1 Kvalitativ forskningsmetod**

För att besvara våra frågeställningar och uppfylla syftet med uppsatsen har vi valt att använda oss utav en kvalitativ datainsamling i form av intervjuer. Inom kvalitativ forskning ligger tyngden vid ordet, under insamling och analys av det empiriska materialet. Genom detta synsätt läggs fokus på beskrivningar av de intervjuade personernas berättelser och hur de uppfattar och tolkar saker och ting. Forskningsmetoden förklarar verkligheten som något föränderligt, som skapats och formats av individerna själva.<sup>47</sup> Intervjuprocessen var flexibel på så sätt att vi följde svarens riktning och fokus kunde anpassas till viktiga frågor som dök upp under intervjun. Därmed tillämpades en så kallad semi-strukturerad intervjuguide, då intervjupersonen hade stor frihet att utforma svaren på sitt sätt. Frågorna behövde inte heller komma i den ordning som var på pappret och följdfrågor kunde ställas fritt.<sup>48</sup> Vid utformning av intervjuguider har vi tematiserat områdena UGL och personalekonomi var för sig vari även mätning av ledarskapsutbildningar utgjort en betydande del. Genom att intervjuerna spelades in med diktafon kunde vi vara fullt närvarande under intervjutillfället och använda det inspelade materialet för omlyssning och transkribering. De transkriberade intervjuerna nyttjades sedan som underlag för redovisning och analys av det empiriska materialet. Risken med kvalitativa undersökningar är att materialet kan bli för subjektivt, vilket medfört att vi valt att genomföra intervjuer i flera led i en organisation för att få olika infallsvinklar på ämnet.

### **2.3.2 En fallstudie på ett sjukhus**

Vi använder fallstudie som metod då vi utgår från ett helhetsperspektiv för att få skilda synsätt på det undersökta området.<sup>49</sup> Vi valde att genomföra fallstudien på ett sjukhus inom Region Skåne. Valet av sjukhus var strategiskt eftersom ett flertal anställda inom denna organisation genomgått UGL-utbildningen mellan åren 2001 och 2008. För att få fram data

---

<sup>47</sup> Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. s. 20-22, 33-35.

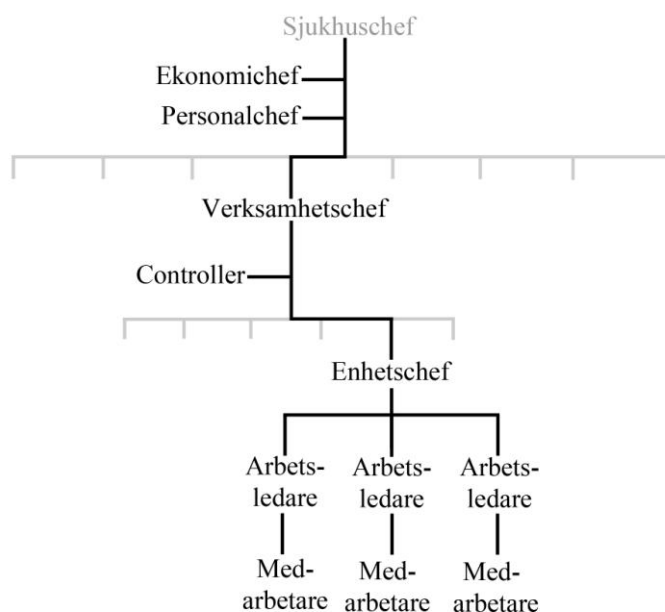
<sup>48</sup> Bryman. (2007). s. 300-301.

<sup>49</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo. (2008). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur. s. 23.

om UGL-utbildningens effekter valde vi att intervjua elva personer i organisationen med befattningar på central-, divisions- och enhetsnivå samt medarbetare. På den centrala nivån intervjuades personal- och ekonomichef på sjukhuset, för att få en förståelse för hur de ser på UGL-utbildningen och andra ledarskapsutbildningar ur ett personalekonomiskt perspektiv. Inom divisionen genomfördes intervjuer med verksamhetschef samt controller, dels för att få en uppfattning om deras syn på UGL och dels för att få fram vilka effekter de kan se av utbildningen. På enhetsnivå valde vi enhetschefen samt tre arbetsledare, som alla genomgått UGL-utbildning, som intervjuobjekt. Då låg fokus i intervjuerna på om och hur de anser att utbildningen påverkat deras ledarskap och även enhetens ekonomi. För att ge en bild av hur enhetschefen och arbetsledarna som gått UGL uppfattas av sin personal intervjuades även en medarbetare under respektive arbetsledare. Intervjuerna som genomfördes med personal på central- och divisionsnivå varade drygt en timme per person och de som genomfördes på enhetsnivå och med medarbetare varade cirka en halvtimme per person. Intervjuerna som vi genomfört på sjukhuset har vi valt att redovisa som anonyma. Vi menar att man till viss del kan generalisera slutsatserna i fallstudien till fall inom liknande organisationer. I förstadiet av vår fallstudie genomfördes en drygt 30 minuter lång telefonintervju med Leif Edvinsson, professor i intellektuellt kapital, för att vidga perspektivet på beräkningar av ledarskapsutbildningar. Materialet från intervjun kommer vi att använda i analysavsnittet.

För att tydliggöra vilka intervjupersoner vi använt oss av i vår kvalitativa fallstudie på sjukhuset presenterar vi dem närmre nedan:

- En enhetschef, som har genomgått UGL. Han ansvarar för cirka 40 anställda och har ett budgetansvar på enheten, med utbildning inkluderat.
- Tre arbetsledare på enheten, som har genomgått UGL.
- Tre av enhetens övriga medarbetare, som ej har genomgått UGL.
- Verksamhetschefen för enheten, som ansvarar för cirka 190 anställda. Hans roll är att stötta enhetscheferna inom verksamhetsområdet.
- Verksamhetsområdets controller, som stödjer chefer på olika nivåer så att verksamheten kan utvecklas.
- Sjukhusets personalchef, som jobbar mot de åtta verksamhetsområdena med policyfrågor och med stöd och service.
- Sjukhusets ekonomichef, som är funktionsansvarig för ekonomiarbetet på sjukhuset.



Organisationsschema över intervjupersonerna

### 2.3.3 Deduktivt arbetsätt

För att kunna relatera teori och empiri på ett optimalt sätt har vi valt ett deduktivt arbetsätt. Det innebär att teorin och tidigare forskning varit med och format forskningsfrågorna som ska besvaras med undersökningen.<sup>50</sup> Vi har anammat en ad-hoc-metod i bearbetning av analysen som innebär att olika tekniker används växelvis. Med hjälp av den här metoden kunde vi först läsa igenom intervjumaterialet och få ett första intryck, sedan gå tillbaka till vissa avsnitt och därefter göra djupare tolkningar av speciella uttalanden.<sup>51</sup>

Vi tillämpar en personalekonomisk modell och använder oss utav redan befintliga teorier på ämnet. Vi upplevde dock att det var svårt att hitta nytgivande litteratur och nypublicerade artiklar inom området personalekonomiska beräkningar. Vi nyttjar även litteratur och artiklar på området ledarskap och utbildning.

---

<sup>50</sup> Patel & Davidson. (2008). s. 54.

<sup>51</sup> Kvale, Steinar. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. s. 184.


## Redovisning

---

I följande avsnitt redovisas materialet som vi fått fram genom vår fallstudie på ett sjukhus inom Region Skåne. Vi har valt att centrera vissa av citaten i avsnittet då de återkommer i en sammanställande modell i analysen.

---

### 3.1 UGL-utbildningen på sjukhuset



En av arbetsledarna uttrycker sin mening av UGL-utbildningen: ”Alltså man kan prata om ledarskap och så vidare men vad det till syvende och sist handlar om är att du ska lära känna dig själv. Du lär dig att hantera dig själv i situationer och får en blick på dig själv utifrån, hur andra ser dig, och hur du verkligen är. Jag såg mig själv som ett lejon men det är jag tydligen inte, utan jag är mer en björn”.

Enhetschefen uttrycker att ju mer utbildning av personal, desto bättre fungerar förhoppningsvis enheten, och desto bättre det sociala klimatet är desto bättre jobb utförs. Controllern menar att det är viktigt att känna sig själv och vara trygg när man möter sina medarbetare för att bli en riktigt bra ledare. Verksamhetschefen tror att utbildningen bidrar till tryggare arbetsroller, reflektion, att kunna se på sig själv utifrån samt att man belyser positiva och negativa sidor av sitt beteende. Ekonomichefen menar dock att det över huvud taget är svårt att visa på sambandet mellan ledarskapsatsningar och en bra ledare. Verksamhetschefen uttrycker sin mening om att mäta ekonomiska effekter av en UGL-utbildning:

*”Det är svårt att se att en enskild aktivitet kan ge något ekonomiskt värde, det är ganska komplext. Vi har faktiskt med människor att göra. Människor som tack och lov är individer, individer som befinner sig på olika stadier i livet. /.../ Att stoppa in det i en box kan bli lite konstigt. Jag motiverar inte en UGL-utbildning för att jag ska tjäna pengar. Däremot gör det att mina chefer växer i sin uppgift och får en vidare förståelse av sig själv, och det tror jag är viktigt. Det låter lite farligt, alltså att mäta resultatet, och vad jag får tillbaka. Det är ju en inre resa, precis som vissa chefer använder mentorer och annat, för att diskutera och komma vidare, så är ju det här detsamma”.*

### 3.1.1 UGL som insats

”Vi använder UGL för att vi anser att den är en av de bästa personutvecklingskurser som finns och vi har fått goda resuméer från militär och liknande. Ikea använder den också. Så det känns tryggt när så stora företag förlitar sig på den.” Detta menar enhetschefen är skälet till varför just den enheten har valt att använda UGL-utbildningen. ”Det ger så mycket på det personliga planet som man har med sig i arbetslivet. Du är ju inte en människa mellan sju och fyra och en annan efter det utan det hör ju ihop. Därav ett stort värde i utbildningen”, fortsätter han. Verksamhetschefen menar att organisationen troligtvis valt UGL då de fått positiv feedback från cheferna som gått den genom åren. I övrigt är det ingen av verksamhetschefen, personalchefen eller ekonomichefen som riktigt vet varför verksamheten har valt att använda UGL som ledarskapsutbildning. Personalchefen menar att det inte är något medvetet val att använda UGL över hela sjukhuset utan det sker ostrukturerat. Vissa enheter har däremot gjort det mer medvetet, såsom den enheten vi har valt att studera, där flera har genomgått UGL-utbildningen.

### 3.1.2 Efter utbildningen

En av arbetsledarna menar att hon har sett förändringar hos de andra arbetsledarna och deras prestationer efter att de gått UGL-utbildningen. Enhetschefen har i sin tur sett att problemet med den aggressiva framtoningen hos sig själv och hos arbetsledarna minskat och blivit bättre efter utbildningen. Han berättar:

*”Jag som chef har blivit mycket **lugnare**. Jag har inte höjt rösten mot någon i personalen sen jag genomgått UGL, vilket var väldigt vanligt tidigare...”*

Detsamma gäller två av arbetsledarna som ser förändringar hos enhetschefen efter utbildningen och menar att han blivit lugnare. En av arbetsledarna bekräftar detta när han säger att enhetschefen numera väljer sina strider och höjer aldrig rösten längre. I och med att det blivit lugnare tror han att det har bidragit till ökad trivsel på arbetsplatsen:

*”UGL har gett oss en **ökad trivsel** här, det har det helt klart gjort.”*

Samtliga arbetsledare på enheten uttrycker att de har fått en ökad insikt om sig själv. En av dem uttrycker:

*” Ja, alltså UGL gav mig bättre **självinsikt** framför allt...”*

En arbetsledare berättar att hon fick belysa och lära känna sig själv. Under kursen blev hon införstådd i hur hon agerar i vissa situationer, vad hon behöver bli starkare i, vad hon har djupt inom sig. En annan arbetsledare menar:

*” Man lär sig att se på saker ur olika synvinklar, man övar upp sin **förståelse** för andras arbetsbekymmer.”*

De har även fått en ökad förståelse för andra människor. En arbetsledare menar att hon och enhetschefen fått en ökad förståelse för varandra i och med utbildningen. Enhetschefen berättar att han har lärt sig att det finns andra tankar än sina egna och att det inte alltid behöver innebära att de är fel. Han uttrycker:

*”Jag tror nog att vi har blivit **bättre ledare** generellt allihopa...”*

Samtliga menar att UGL-utbildningen utvecklade dem både på ett personligt plan och i sina roller som ledare. Deras egen utveckling gagnar även övriga i organisationen, hävdar en av arbetsledarna. Två av arbetsledarna anser att de fått bättre självförtroende och blivit starkare som människor efter utbildningen. Enhetschefen och en av arbetsledarna menar att deras förhållningssätt till sina arbeten har förändrats på så sätt att de inte driver folk så hårt. Enhetschefen menar att han på så sätt sparar mycket energi. Verksamhetschefen förklarar att UGL kan bidra till mer fungerande chefer.

Tre utav fyra av enhetens UGL-deltagare uttrycker att de fått ett ökat inre lugn efter utbildningen vilket har hjälpt dem att förebygga och lösa konflikter. En av dem berättar:

*”Efter att jag gick UGL så tycker jag att det har blivit lättare att **lösa konflikter** och att förebygga dem framför allt. Om du har **mindre konflikter** så måste ju det vara en förtjänst för företaget.”*

Samma arbetsledare menar vidare att UGL-utbildningen har hjälpt henne att klargöra bakomliggande orsaker till konflikter. En annan arbetsledare tror att en förändring av enhetens alla ledare har skett till följd av utbildningen. De går inte längre in som mellanhänder och löser konflikter utan de inblandade löser det med varandra och där de som ledare endast sitter med som stöd. Alla fyra anser att utbildningen bidragit till att de lättare hanterar sin personal. Enhetschefen tror att enheten kan få en tryggare personal med färre konflikter genom att låta alla medarbetare gå UGL. Han berättar vidare:

*”UGL har bidragit till att vi har fått en mycket bättre **gruppdynamik**.”*

Även en av arbetsledarna uttrycker att samarbetet på avdelningen har förbättras och att det finns en starkare team-anda. Han menar:

*”Det finns en annan lönsamhet än den ekonomiska, som kan vara mycket viktigare och det är **samhörigheten** och att må bra på sin arbetsplats.”*

Enhetschefen anser att effektiviteten har ökat eftersom han har fått med sig gruppen på ett bättre sätt vilket bidrar till en större vinst. Han berättar att medarbetarna följer honom mjukt och kämpar på så gott de kan. En arbetsledare uttrycker:

*”Ja, alltså jag är av den tron att om man har en bra chef så jobbar alla bättre, **trivs bättre, jobbar effektivare**, och därmed blir det **mindre sjukskrivningar** och **samma personal hela tiden**. Jag tror faktiskt att det är en långsiktig vinst på det.”*

En av arbetsledarna har däremot svårt att se att utbildningen leder till ökad effektivitet på arbetsplatsen eftersom den exempelvis inte lett till att hon snabbare utför sina arbetsuppgifter. En annan arbetsledare nämner att det är mycket som har hänt i organisationen efter att hon gått utbildningen. Den har effektiviserats men hon har svårt att härleda de positiva effekterna till just utbildningen. Därför är det svårt att mena på att den i sig har bidragit till ökad effektivitet. De flesta av de intervjuade på enheten kan dock vid närmare eftertanke se att ett antal faktorer har långsiktig inverkan på ekonomin på arbetsplatsen. Två arbetsledare nämner att faktorer som bättre konflikthantering främjar den mentala hälsan och kan exempelvis leda till mindre sjukskrivningar och lägre personalomsättning på enheten. Enhetschefen har däremot inte kunnat se några tendenser till lägre sjukfrånvaro efter utbildningen. Han menar att det kan bero på det slitsamma jobbet och att de konstant utsätts för bakterier och smittor.

### 3.1.3 Medarbetarnas perspektiv

Medarbetarnas syn på sina tre arbetsledare efter UGL-utbildningen skiljer sig åt. Samtliga medarbetare såg förändringar hos sina chefer men två av dem hade svårt att koppla denna förändring till följd av utbildningen. En medarbetare tror att UGL kan ha bidragit till ökad effektivitet på arbetsplatsen, men att det är svårt att säkerställa att det är utbildningen som gett positiva effekter men att det dock inte går att utesluta. Han menar vidare att han har fått en ökad förståelse och ett större ansvarskännande för arbetet, men menar även att det kan bero på den ekonomiska verkligheten och att samhället förändrats. En annan av medarbetarna berättar att hennes arbetsledare har blivit lugnare efter UGL-utbildningen. Arbetsledaren delar med sig lite mer utav sitt arbete till sina medarbetare, lär ut mer än



tidigare och tar tag i saker på ett bättre sätt. Hon menar att det kanske finns vissa saker i sin arbetsledares sätt att uttrycka sig som är positivt. Vidare beskriver hon att arbetsledaren löser saker smidigare numera. Den tredje medarbetaren kunde se tydliga förändringar hos sin arbetsledare och beskriver sitt särskilda förhållande till sin chef som är hans dotter. Han beskriver att hon förr ofta var osäker men att hon efter UGL-utbildningen mognat i sin ledarroll. Hon är numera mer bestämd, mer konkret och vågar ta en ståndpunkt fortsätter han. Han tror att UGL har bidragit till att samtliga som genomgått den i organisationen mognat i sina roller som ledare. *”Det är ju tufft att gå utbildningen, det förstår jag ju. Det har varit bra för dem att ha grävt i deras förflutna, i deras känslor. På något vis är det en jävla bra utbildning, för den gör att de blir bra chefer.”* Medarbetarens positiva syn på UGL stämmer överens med vad arbetsledarna anser om utbildningen. Gemensamt för alla medarbetare är att ingen av dem ser ifall utbildningen har bidragit till några ekonomiska effekter i organisationen.

### **3.1.4 Kunskapen måste mogna**

En av arbetsledarna menar att den nyfunna kunskapen måste mogna, vilket är en process efter utbildningen. En annan arbetsledare uttrycker att det nästan tog ett år innan den kunskap och insikt han erhållit på utbildningen föll på plats. En av medarbetarna menar att *”...man kommer från utbildning och ska ändra på saker och ting och det märker man ju som medarbetare och då kan det bli något negativt i det korta perspektivet. Om man bara försöker smälta in och anamma det hela så är det klart att alla utbildningar är bra.”*

### **3.1.5 Utbildningens kostnad**

Kostnader som kopplas till UGL-utbildningen är först och främst kursavgiften, som är den direkta kostnaden. Vid sidan om denna kostnadspost, har sjukhuset fler personalekonomiska kostnader kopplade till utbildning. Om man räknar de indirekta kostnader som produktionsbortfall, vikariekostnader och liknande blir priset betydligt högre, menar personalchefen, men det är inget de räknar på. Controllern förklarar vidare att om man ska titta på vad en utbildning som UGL kostar så ska man räkna på såväl direkta som indirekta kostnader.

## **3.2 Beräkningar av utbildning**

Det görs inte några intäkts- och kostnads kalkyler av UGL-utbildningen på någon av organisationens nivåer. Det sker inte heller någon mätning av utbildningens effekter. Ekonomichefen berättar att verksamhetsområdena däremot gör prioriteringar om vilka utbildningar som de ska använda sig utav och hur många medarbetare som ska genomgå dessa. Han menar att det är en typ av kostnadsberäkning.

Personalchefen berättar att de har använt sig av beräkningar i form av nyttokalkyler i samband med en utbildningsinsats i friskvård. Vidare beskriver han hur nyttokalkylen som upprättades inte stämde då den förväntade vinsten uteblev. Ett annat exempel på en typ av beräkning nämns av kontrollern. Det var när sjukhuset gjorde en större utbildningsinsats och därför tog in offerter från olika kursanordnare. De ville då se hur mycket varje utbildning skulle kosta för att kunna välja ett prismässigt rimligt alternativ. Hon tyckte de stirrade sig blinda på priset. Kvaliteten och det man verkligen får ut är så mycket viktigare, fortsätter hon. Sjukhuset valde i det fallet det billigaste alternativet. Efterstudien av utbildningen visade att det egentligen inte har skett någon förändring. Pengarna som lades på utbildningen blev därmed bortkastade. En billig utbildning blir inte alltid billigast i längden, menar hon.

### **3.2.1 Svårigheter att mäta effekter**

Flera av de högre cheferna menar att det inte går att beräkna effekter av UGL. Kontrollern menar att man ibland bara måste känna efter och veta av erfarenhet att de flesta kommer tillbaka från en utbildning och har förändrat sig. Hon förklarar vidare att det är svårt att se om sjukhuset sparar in kostnader någonstans eller ökar intäkterna. Personalchefen menar att det är svårt att mäta effekter av UGL då utbildningarna inte genomförs på ett strukturerat sätt eller på regelbunden basis. Personalchefen berättar att de inom sjukvården, och kanske generellt inom offentlig sektor, har varit dåliga på att tala om hur mycket pengar de lägger på utbildningsinsatser. Både kontrollern och personalchefen menar att det kan vara svårt att härleda effekter till en enskild åtgärd då faktorer som ökad närvaro och minskad personalomsättning kan komma av omvärldsfaktorer och inte bara bero på exempelvis en utbildning.

### 3.2.2 En lönsam utbildning

Samtidigt som flera av de högre cheferna menar att det inte går att mäta effekterna av UGL tror de dock att utbildningen är lönsam och att det är en god investering. Ekonomichefen anser att det är svårt att visa på den ekonomiska nyttan av ledarskapsåtgärder men tror ändå på att de behövs, framförallt på enhetsnivå, för att stärka de som sitter i kläm mellan frontlinjen och ledningen. Samtliga arbetsledare anser att UGL är lönsam, om inte annat så för dem som individer. En av dem framhåller även att den är lönsam för den personal han ska arbeta med. Enhetschefen anser att utbildningsinvesteringens lönsamhet är mycket god och önskar att all personal kunde gå UGL. Controllern förklarar att det finns många som säger att en förändring endast ska genomföras om man kan visa på att den är lönsam. Det menar hon är förödande då UGL inte alltid ger resultat direkt och hon inte tror att det genom mätning visar på att den är lönsam. Hon är dock tvärsäker på att UGL-utbildningen är lönsam i längden.

### 3.2.3 Välkomnar beräkningar

Verksamhetschefen uttrycker att det kanske skulle kunna gå att utveckla ett sätt för att mäta effekterna av UGL, men han tror att det kan bli svårt att mäta kompetenser. Han tror däremot att det går att mäta chefens engagemang och hur nöjda medarbetarna blivit till följd av utbildningen. Personalchefen menar att det skulle vara möjligt att mäta UGL-utbildningens effekter om det medvetet gjordes ett sådant val. Controllern anser att det vore intressant att se vad organisationen får tillbaka av en utbildning i form av intäkter men även hon ser svårigheter med detta. Precis som controllern tror personalchefen att det kan vara intressant att se vad en utbildning kan ge tillbaka, särskilt i syfte att motivera att man vidare ska nyttja samma utbildning. *”Jag tror att det är mycket att göra på det området, att utveckla någon slags nyttovärdering”*, säger personalchefen. Ekonomichefen instämmer i personalchefens yttrande och menar att det skulle vara intressant att se hur en organisation som liknar sjukhuset, ur ett ekonomiskt perspektiv, mäter ledarskapsåtgärder. Om det går skulle det vara en stor fördel att kunna mäta det ekonomiska perspektivet av personalen menar ekonomichefen.

### 3.2.4 Nuvarande undersökningar

Mätningar genomförs dock på sjukhuset i form av ledarskapsprofiler och ledarskapstester. Enhetschefen berättar att han i en av undersökningarna hamnade på tredje plats av de 120

enhetscheferna på sjukhuset, vilket han ser är ett tydligt tecken på att hans ledarskap fungerar bra. Verksamhetschefen berättar att enhetschefens ledarskap har förbättrats under de senaste åren och att UGL kan vara en bidragande faktor till detta. Från år 2006 görs det vartannat år en personalenkät på sjukhuset, som mäter utveckling av ett antal parametrar över tiden. Om en insats av ledarskapsutbildningar görs skulle de kunna stämma av och mäta det i denna enkät, menar personalchefen.

### **3.2.5 Sjukhuset i backspegeln**

Ekonomichefen upplever att personalekonomiska beräkningar var vanligt förekommande på 1990-talet och att de sedan successivt försvunnit. Han tror dock att människor är mer kostnadsmedvetna nu än förr i tiden. Personalchefen fortsätter att berätta om hur spartider gjorde att användningen av personalekonomiska beräkningar nästan försvann helt. Vidare berättar han att ledarskapet idag har förändrats och man nu är mer medveten om personalekonomiska frågor. Han tror att tänket finns där men att det inte går beskriva det på ett bra och tydligt sätt.

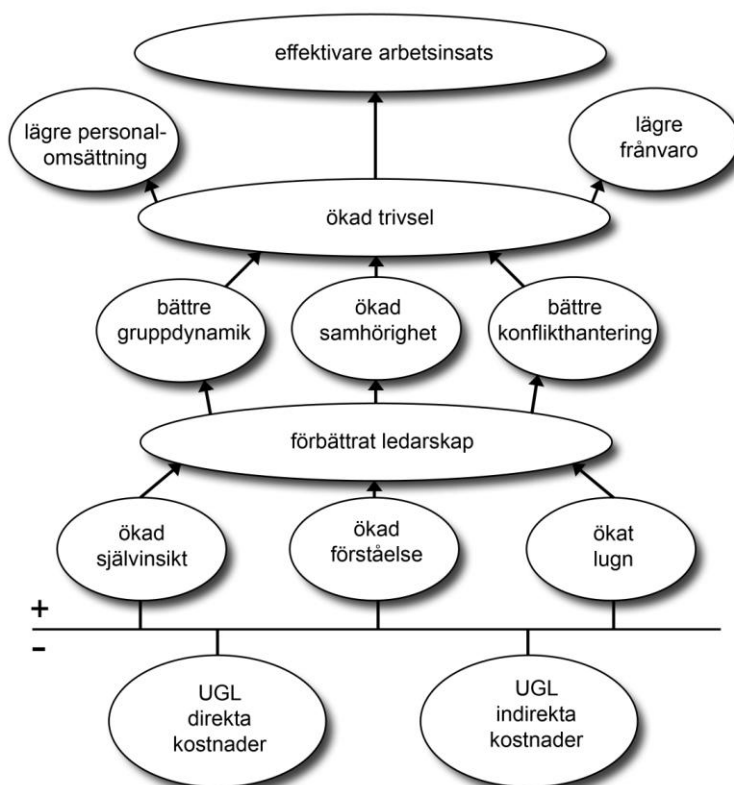
Under perioden då sjukhuset var ett region- och privatägt bolag fanns ett verksamhetsområde som hette kompetenscentrum som sysslade med ledarskaps- och kompetensfrågor, berättar ekonomichefen. Under dessa år, 2000 till 2003, gjordes många satsningar på externa ledarskapsutbildningar. Dock hann dessa satsningar inte slutföras då det blev ett politiskt byte i regionen och bolagsformen upplöstes, berättar han. När vissa eldsjälar försvann i kombination med att ekonomin blev sämre bortprioriterades frågorna som kompetenscentrum tidigare arbetat med, förklarar ekonomichefen. Förra året drogs utbildningsbudgeten generellt ned med 25 procent, säger ekonomichefen. Han menar att ett kunskapsföretag som sjukhuset måste prioritera utbildning, och att en sådan neddragning endast är en engångsföreteelse som inte är hållbar i längden. Nu är utbildningsbudgeten, som inkluderar externa utbildningar, återställd trots den dåliga ekonomin som råder i organisationen, menar han. Vidare nämner ekonomichefen att han och personalchefen förra året hade tänkt uppdatera sig om vad som händer inom personalekonomiområdet men att de då hade svårigheter att finna utbildningar och konferenser kring ämnet. Han berättar även att sjukhuset för några år sedan skulle börja göra personalekonomiska bokslut igen i samband med årsredovisningar men att det i dagsläget har försvunnit ännu en gång.

# 4

## Analys

I detta avsnitt analyserar vi det insamlade materialet från vår fallstudie genom att ställa det mot vår teoretiska bakgrund för att kunna besvara våra frågeställningar och uppfylla syftet med uppsatsen. Utifrån det presenterade materialet i tidigare avsnitt framhåller vi i vår analys även centrala effekter av UGL i en ballongmodell. Utifrån analysen redogör vi sedan för de slutsatser vi har kommit fram till i undersökningen.

För att visa på vilka effekter som vi genom fallstudien har fått fram illustrerar vi dessa i ballongmodellen nedan. Senare i analysen vidareutvecklar vi modellen.



Sammanställning av upplevda effekter på enheten efter UGL-utbildningen.

## **4.1 Ledarens uppdrag**

Som tidigare nämnts betonas vikten av ledaren och att denne måste få med sig sina medarbetare för att en organisation ska fungera effektivt. Idag handlar det inte längre om att bara planera och arbetsfördela, en ledare måste även ha självkännedom, social kompetens och kunna inspirera sin personal. Edvinsson lägger även vikt på det personliga tänket och att förmågan att använda alla sinnen hos ledaren blir allt viktigare. Detta kan tyda på att ledarskapsutbildningar är centralt i dagens organisationer. Enhetschefen och de andra arbetsledarna har med hjälp av UGL-utbildningen lyckats utveckla kompetenser för att få med sin personal i arbetet. Det bekräftar även att utbildningen har utvecklat de kompetenser som är betydelsefulla i organisationen. Senare i vår analys förklarar vi vad det kan få för vidare effekter.

### **4.1.1 Individ och organisation**

Många kan ställa sig kritiska till ledarskapsutbildningars nytta för organisationen. Alvesson och Wolvén menar att de nyförvärvade kompetenserna genom ledarskapsutbildningar främst är till nytta för den enskilda individen och ställer sig kritiska till vilket värde dessa har för organisationen. För verksamhetschefen verkar det vara främmande att se vad en individs personliga erfarenheter från en UGL-utbildning kan ge tillbaka till organisationen. Han motiverar inte en UGL-utbildning för att tjäna pengar eller för att den ska ge något tillbaka. Det primära syftet med UGL menar han är att cheferna får växa i sin uppgift och få en vidare förståelse för sig själva. Nyttan för individen betonas även av en arbetsledare som menar att det pratas om ledarskap i samband med UGL men att det till sist handlar om att lära känna sig själv.

Det går även att vidga perspektivet och se till nyttan för organisationen. De flesta organisationer består av människor vilkas förmågor och kompetenser är avgörande för att arbetet ska kunna fungera. Därför är den personliga utvecklingen till nytta för hela organisationen, något som arbetsledarna verkar vara överens om. Wolvén menar också att en utbildning på längre sikt kan bidra till organisationens välmående. Som enhetschefen uttrycker det, ju mer utbildning av personal, desto bättre fungerar enheten. Verksamhetschefen verkar se till individens välmående och bry sig om sina anställda. Däremot verkar han samtidigt ha svårt för att se vad det kan bidra med inom organisationen på lång sikt. Det är viktigt att bry sig om sina anställda men vi menar att det

med stor sannolikhet finns en koppling mellan individens och organisationens välmående. Även om en utbildningsinvestering kan tyckas ha en obefintlig inverkan på organisationens lönsamhet så borde chefen ha med det i beaktning. En förklaring till att ledningen inte ser sambandet av investering i personalen och organisationens välgång är att det kan råda en brist på kunskap i att beräkna och utvärdera en organisations mänskliga resurser.

Som vi tidigare nämnt är ledarskap en central kompetens som är viktig för organisationen som det därför bör investeras i. Även Edvinsson hävdar att det är viktigt att utveckla ledare. Det är inte primärt beteendet utan tänket och förmågan att använda alla sina sinnen som är viktigt. Han menar även att ledarskapet endast är en faktor som påverkar medarbetarnas prestationer och att man ska se till omvärldsfaktorer.

#### **4.1.2 Effekter på lång sikt**

Som vi redogjort för tidigare, är flera forskare inom ämnet personalekonomi överens om att utbildning bör betraktas som en investering i de mänskliga resurserna. Den kan därmed ge god ekonomisk avkastning, om inte direkt så långsiktigt.

En UGL-utbildning fortgår under fem dagar. Färdigheter som självinsikt och ledarskap kanske dock inte hinner utvecklas fullt ut under utbildningstiden. Det kan ta ett tag att låta kunskapen och insikten mogna då det är en process hos varje individ. Det kan konstateras att effekter av en ledarskapsutbildning som UGL inte kan förväntas i direkt anslutning till avslutad utbildning. Kursdeltagaren behöver tid att bearbeta den nya kunskapen samtidigt som dennes medarbetare är i behov av tid för att anpassa sig till den eventuella förändringen av arbetssättet. En av arbetsledarna menar att det tog honom upp till ett år innan han ändrade sitt beteende efter UGL. Det går därför att anta att det först är därefter man kan se effekter på hans arbetsresultat.

Genom att betona vikten av uppföljning och utvärdering menar vi även att det hjälper den personen som har gått utbildningen. Att applicera insikter på arbetsplatsen kan många gånger vara svårt men genom att se utbildningen som en process som följer med personen lång tid efter utbildningstillfället blir även effekterna av den tydligare. Därmed uppmuntras även personen att använda sina nya kunskaper som ett verktyg i den dagliga verksamheten. Det kan därför vara viktigt att utbildningen följs upp och att effekterna mäts systematiskt

och kontinuerligt. Vi vill därmed framhäva att en UGL-utbildning är en långsiktig investering som kräver konstant underhåll.

Det går inte att förvänta sig att en utbildning ger samma effekter varje gång. Då människor uppfattar saker och ting olika bidrar det till olika färdigheter för medarbetarna som gått UGL-utbildningen. Därför bör inte utbildningen och dess effekter alltid betraktas på samma sätt och man kan heller inte mäta dessa genom att se till konstant avkastning på satsat kapital. Till skillnad från materiella investeringar menar Roos att utbildningsinvesteringar i personalen istället successivt ger ökad avkastning.

#### **4.1.3 ”Alla utbildningar ska ju mätas”**

Edvinsson menar att ekonomiska effekter av ledarskapsutbildningar bör mätas, vilket kan göras genom beräkningar. Om det inte går att se en förändring i ledarens beteende före och efter utbildningen är det något fel på antingen utbildningen, ledaren eller miljön. Vidare anser han att ledarskapsutbildningar är viktigt eftersom det idag är fokus på att få fart på humankapitalet. Det innebär inte att man ska jobba mer, utan smartare, fortsätter han. Ett sätt för att se om ledarskapsutbildningar är lönsamma menar Edvinsson är att göra intäkts- och kostnadskalkyler. Då menar han kalkyler som ser till samverkande faktorer och samverkan mot beroende faktorer.

Personalchefen menar å andra sidan att det är svårt att mäta effekter av UGL-utbildningen då utbildningarna inte genomförs på ett strukturerat sätt eller på regelbunden basis. Vidare delger han att de inom sjukvården, och kanske generellt inom offentlig sektor, har varit dåliga på att tala om hur mycket pengar de lägger på utbildningsinsatser. Av detta går det att utläsa att de oavsett om det gäller UGL-utbildningen eller andra utbildningar inte har ett strukturerat sätt för att redogöra eller mäta effekter av utbildningssatsningar.

Edvinsson menar att om ingen mätning av ledarskapsutbildningar görs är risken att ignoransen och okunskapen får övertaget. Det är så enormt stora belopp som ligger i det så därför är det av vikt att veta var och hur värdet uppstår. Han berättar att organisationer idag inte har en aning om när och på vilket sätt en utbildning ger avkastning. När man bortser från vilka intäkter en utbildning kan ge ser Edvinsson en risk för att fel utbildning prioriteras och att suboptimering uppstår. Sjukhuset verkar inte ha sett till vilka intäkter



tidigare utbildningar skulle ha kunnat ge. Istället har de enbart fokuserat på priset och därför kan felprioriteringar ha gjorts gällande utbildningsinsatser.

Då de ekonomiska effekterna av ledarskapsutbildningar vanligtvis visar sig senare bör det därför även gå en längre tid innan uppföljningar av intäkts- och kostnadsanalyser lämpligen bör göras. Controllern förklarar att hon inte tror att det genom mätning går att visa på att UGL är lönsam även om hon är säker på att den faktiskt är det i längden. För att beräkna effekter och avkastning på utbildningen över en längre tidsperiod kan en investeringskalkyl upprättas. Detta skulle även kunna tydliggöra hur många år det kan ta innan utbildningsinvesteringens kostnader betalats tillbaka.

#### **4.1.4 Känsla eller strategi**

Personalchefen, ekonomichefen och kontrollern på sjukhuset har svårt att se vad utbildningen för med sig för vinster. Controllern anser däremot att det vore intressant att se vad organisationen får tillbaka av en utbildning i form av intäkter. Dock menar hon att man ibland bara måste känna efter och av erfarenhet veta att de flesta kommer tillbaka från en utbildning och har förändrat sig till det positiva. Erfarenhet skulle kunna vara en god metod att bedöma om en utbildningsinvestering är lönsam. Däremot kan detta sätt begränsa blickfånget och utelämna omvärldsfaktorer och framtidutsikter. Om vi föreställer oss en organisation som skulle fatta sina beslut efter känslor och intuition skulle den möjligtvis vara human. Dock skulle beslutsfattandet inte vara realistiskt då ett företag ofta behöver strategisk styrning för att skapa effektivitet, lönsamhet och för att kunna överleva på marknaden. Vid beslutsfattande kan personalekonomiska beräkningar tillämpas som ett rationellt hjälpverktyg i ett företags verksamhetsstyrning.

#### **4.1.5 Motgång vid tidigare användning av kalkylering**

Som tidigare nämnts kan kalkyler användas för ett flertal olika ändamål. Av våra genomförda intervjuer framkommer det att inga intäkts- och kostnadskalkyler upprättas, eller beräkningar av UGL-utbildningens effekter görs, på någon av organisationens nivåer. Personalchefen berättade att de tidigare däremot använt sig av så kallade nyttokalkyler i samband med tidigare utbildningssatsningar. Vid detta tillfälle hade de väntat sig en storvinst som dock uteblev. Att nyttokalkylens värden inte stämt överens med utfallet kan bero på en mängd olika saker. I första hand förespråkas en nyttokalkyl när det är enkelt att se effekterna av en utbildningsinsats men svårt att värdera dessa. En orsak till

missbedömning från sjukhusets sida kan ha varit att både effekterna av utbildningsinsatsen och värderingen av effekterna varit svåra att bedöma. I sådana fall skulle personalchefen och hans kollegor istället ha kunna tillämpat en intäkts- och kostnadskalkyl. Om de hade haft ett tydligt preciserat mål med utbildningsinsatsen hade även en kostnadseffektivitetskalkyl kunnat vara ett lämpligt alternativ.

Controllern berättar om ett annat tillfälle då de kalkylerat i samband med en utbildningsinsats. Av hennes ord tolkar vi att de använt sig av en kostnadseffektivitetskalkyl vid beslutsfattandet, då de jämfört olika utbildningars priser innan de valt vilken som enligt dem var den mest prisvärda. Controllerns åsikt var däremot att den utvalda utbildningen visserligen var till det lägsta priset men att den inte uppfyllde kvaliteten. Kvaliteten, i det här fallet, kan vi tolka som kompetensmålet med utbildningen. Anledningen till det felaktiga beslutet kan ha berott på att deras slutmål inte varit tillräckligt tydligt, menar kontrollern. En annan kalkyl hade möjligtvis varit att föredra, exempelvis en intäkts- och kostnadskalkyl, som förespråkas när både effekterna av en utbildning är svåra att se och när dessa är svåra att värdera. Det kan även vara lämpligt att kombinera användningen av olika kalkyler för att få en vidare förståelse av beslutet av utbildningsinsatsen.

Dessa båda fall visar på att sjukhuset haft vissa svårigheter när de tidigare använt sig av kalkylering. Detta kan ha inverkat på deras nuvarande arbetssätt där kalkylering tycks lysa med sin frånvaro. Förmodligen var det inte kalkylerna i sig som varit felaktiga utan användningen av dessa. En fråga som kan ställas är hur de gick tillväga i kalkyleringsprocessen. Vi benämner kalkylering som en process eftersom det ofta är av vikt att gå igenom vissa steg. Ett av dessa steg är att göra en noggrann uppföljning där eventuella avvikelser kan uppmärksammas och även eventuella orsaker till avvikelserna kan synliggöras. Genom att följa upp en kalkyl kan på så vis värdefull kunskap erhållas som kan komma till användning i framtida kalkyler.

#### **4.1.6 Kostnadsmedvetenhet**

Som tidigare nämnt menar Grönroos att företag inte ägnar sig åt långsiktiga effekter av utbildningar, antingen på grund av kostnadsskäl eller på grund av att ledningen inte är medveten om effekterna. Eftersom det enbart är enhetschefen som ser att enheten arbetar

effektivare till följd av UGL, är troligen inte sjukhusledningen medveten om de effekter utbildningen kan ge. Om de har valt bort det av kostnadsskäl så ser de inte nyttan med att göra kalkyler. En personalekonomisk kalkylering som visar på vad UGL ger tillbaka till organisationen, kan dock vara bättre än att inget veta. Ekonomichefen menar dock att prioriteringar av utbildningarna sker i de olika verksamhetsområdena som en typ av kostnadsberäkning. Att grunda en utbildningsinvestering på en kostnadsjämförelse kan dock betraktas som otillräckligt då även intäkterna bör beaktas.

Av personalchefens tidigare uttalande, angående att han är medveten om UGL-utbildningens indirekta kostnader men som dock medvetet inte tas med i beräkningen, går det att uttyda en motsägelse. Samtidigt som han verkar vara kostnadsmedveten görs inga beräkningar på den totala utbildningskostnaden. I och med att människan inte är rationell men kalkylering är en rationell metod, kan detta vara en förklaring till personalchefens inkonsekventa uttalande.

## **4.2 Ballongmodellen**

För att underlätta användningen av kalkylering hade sjukhuset kunnat tillämpa den systematiska och rationella arbetsmetoden ballongmodellen, som vi tidigare nämnt består av åtta steg. I följande stycke resonerar vi kring hur sjukhuset skulle kunna ha använt sig av metoden som verktyg vid beslut om utbildningsinsatser.

Det första steget, som är problemformulering, identifierar problemet. Här skulle sjukhuset kunna klargöra vilket problem de vill lösa genom att använda sig av UGL. Ett möjligt problem, som framgick i intervjuerna, som skulle kunna vara anledningen till sjukhusenhetens UGL-satsning är den aggressiva framtoning som tidigare fanns hos arbetsledarna. I detta steg är det viktigt att veta sjukhusets övergripande mål för att säkerställa att beslutet som tas är bra för hela organisationen. I det andra steget, som är kartläggning av handlingsalternativen, skulle sjukhuset kunna klargöra vilka andra ledarskapsutbildningar som finns som alternativ till UGL. Varje alternativ av ledarskapsutbildning ska en i taget jämföras med alternativet att fortsätta som tidigare. Det tredje steget är att göra en beskrivning av effekterna av varje handlingsalternativ utan några sifferantaganden. Här skulle exempelvis förväntade effekter, som bättre sammanhållning och ökad trivsel, kunna nämnas och ritas upp som förtjänster i ballonger

ovanför en linje. Uppoffringar uppritade nedanför linjen skulle kunna vara kursavgiften och indirekta kostnader som vikariekostnader, övertid och produktionsbortfall. Detta steg utvecklar vi vidare i en modell senare i analysen.

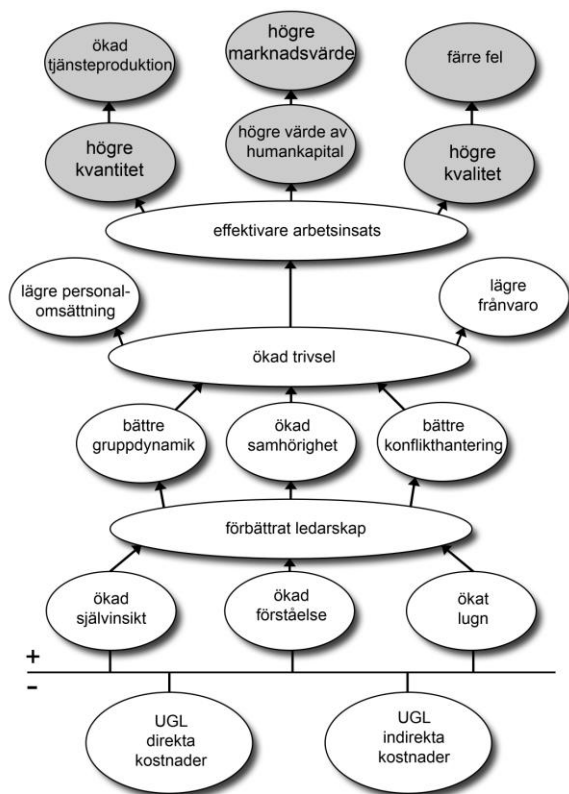
I det fjärde steget som är kvantifiering av effekterna skulle sjukhuset kunna uppskatta hur effekterna syns i organisationen. Effekten ökad trivsel skulle här kunna kvantifieras i form av minskad sjukfrånvaro. I steg fem sker en värdering av effekterna, där de prissätts. Här kan sjukhuset anta att effekten ökad trivsel exempelvis kan leda till lägre sjukfrånvaro vilket i längden skulle kunna ge stora summor sparade pengar. En utbildningsinvestering som UGL kan väntas ge nya kompetenser som kan ta flera år innan de ger effekter i hela organisationen. En investeringskalkyl kan då upprättas som uppskattar effekterna flera år framåt i tiden. Steg sex är att göra en känslighetsanalys av kalkylen. Här kan sjukhuset granska kalkylen och ta i beaktning vad som skulle kunna ha hänt med kalkylen om exempelvis ökad trivsel inte uppkommit som effekt. Steg sju är att ge en rekommendation för beslut. I detta skede skulle sjukhuset ha ett bättre beslutsunderlag där de beaktat alla effekter av alla olika handlingsalternativ och därför kunnat motivera varför valet av ledarskapsutbildning skulle falla på UGL. Sjukhuset borde här ta hänsyn till andra effekter som berör etiska eller känslomässiga frågor. I steg åtta borde sjukhuset efter användningen av UGL göra en uppföljning av kalkylen. Detta för att förbättra sitt sätt att göra kalkyler på för att i framtiden kunna fatta bättre beslut inför en utbildningsinvestering. En så kallad efterkalkyl kan ställas upp likt steg tre där man beskriver effekterna av utbildningen.

#### **4.2.1 En efterkalkyl**

För att visa vad UGL-utbildningen kan ge tillbaka till organisationen ur ett personalekonomsikt långsiktigt perspektiv har vi sammanställt vårt resultat av fallstudien i en efterkalkyl i form av ballongmodellen. Vi gör vår egen tolkning av kalkylmodellen som tidigare presenterats i uppsatsen så att den anpassas till den organisation vi undersöker. Då vi inte har fått tillgång till sifferunderlag för att prissätta möjliga effekter använder vi oss av de effekter vi har fått fram genom intervjupersonernas berättelser.

Vi vill börja med att belysa kostnaderna för UGL-utbildningen där kursavgiften är den direkta kostnaden. Vid sidan av denna kostnadspost, har sjukhuset fler personalekonomiska kostnader kopplade till utbildning. De indirekta kostnaderna som produktionsbortfall,

vikariekostnader och liknande utgör priset för utbildningen vilket är betydligt högre än om man endast räknar på den direkta kostnaden. Personalchefen är medveten om de indirekta kostnaderna men förklarar att de inte räknar på dem. Controllern menar att såväl direkta som indirekta kostnader bör räknas in när man tittar på vad en utbildning som UGL kostar.



"Ja, alltså jag är av den tron att om man har en bra chef så jobbar alla bättre, trivs bättre, jobbar effektivare, och därmed blir det mindre sjukskrivningar och samma personal hela tiden. Jag tror faktiskt att det är en långsiktig vinst på det."

"UGL har gett oss en ökad trivsel här, det har den helt klart gjort."

"Efter att jag gick UGL så tycker jag att det har blivit lättare att lösa konflikter och att förebygga dem framför allt. Om du har mindre konflikter så måste ju det vara en förtjänst för företaget."

"Det finns en annan lönsamhet än den ekonomiska, som kan vara mycket viktigare och det är samhörigheten och att må bra på sin arbetsplats."

"UGL har bidragit till att vi har fått en mycket bättre gruppdynamik."

"Jag tror nog att vi har blivit bättre ledare generellt allihopa..."

"Jag som chef har blivit mycket lugnare. Jag har inte höjt rösten mot någon i personalen sen jag genomgätt UGL, vilket var väldigt vanligt tidigare..."

"Man lär sig att se på saker ur olika synvinklar, man övar upp sin förståelse för andras arbetsbekymmer."

"Ja alltså, UGL gav mig bättre självinsikt framför allt..."

Fullständig sammanställning av upplevda och möjliga effekter av UGL-utbildningen på sjukhuset.

Modellen summerar vad UGL-utbildningen har bidragit med på enheten. De vita ballongerna representerar de effekter som personalen har upplevt. De översta tre vita ballongerna är effekter som hypotetiskt kan ha uppstått efter UGL men som intervjupersonerna ha svårare att påvisa. De grå ballongerna är sådana effekter som med stor sannolikhet kan uppkomma på längre sikt och i ett vidare perspektiv.

UGL-utbildningen gav enhetens fyra ledare ökad självinsikt, ökad förståelse för andra människor och ökat inre lugn. Samtliga anser att de utvecklades både på ett personligt plan och i deras roll som ledare. Deras personliga reaktioner har i sin tur lett till ett förbättrat ledarskap på enheten. Det är dock inte tillräckligt för att kunna se de ekonomiska

effekterna. Det förbättrade ledarskapet har generellt förändrat attityderna på enheten vilket har skapat bättre gruppdyamik, ökad samhörighet och de har även blivit bättre på att lösa konflikter. Dessa faktorer har bidragit till ökad trivsel. Den förändringen kan med stor sannolikhet ha lett till en effektivare arbetsinsats. Det skulle även kunna leda till lägre sjukfrånvaro och lägre personalomsättning, även om dessa effekter endast är hypotetiska.

Det är först där arbetsresultatet visas som man kan se hur utbildningen påverkar företagets intäkter. Det skulle kunna innebära kvantitativa faktorer som ökad produktion av deras tjänster. Kvaliteten skulle också kunna öka genom att de till exempel gör färre fel i sina arbetsuppgifter. Dessa effekter går att kvantifiera i pengar och därmed kan intäkterna synliggöras. Effektivare arbetsinsats kan också leda till ett högre värde på humankapitalet. Organisationen kan då även få ett högre marknadsvärde.

#### **4.2.2 Effektivitet på enheten**

Som vi tidigare har nämnt bör en utbildnings effekter inkludera ökad vinst, förbättrad förmåga att behålla personal, ökad effektivitet samt bättre ledarskap. Medan enhetschefen ser att effektiviteten har ökat har en arbetsledare svårt att se att UGL leder till ökad effektivitet på arbetsplatsen. Hon menar att det exempelvis inte lett till att hon snabbare utför sina arbetsuppgifter, alltså att produktionen av hennes tjänster inte ökar. Genom att titta på vår kalkylmodell kan en effektivare arbetsinsats även innebära ökad kvalitet genom att de till exempel gör färre fel i sina arbetsuppgifter. Om arbetsledaren har fått mer förståelse för andra människor och blivit mer uppmärksam efter UGL så möter hon sina kunder på sjukhuset på ett bättre sätt. Det leder också till ökad tjänstekvalitet och därmed förmodligen en ökad tjänsteproduktion på lång sikt, även om hon inte kan se det direkt.

En annan arbetsledare nämner att det är mycket som har hänt i organisationen efter att hon gått utbildningen. Enheten har effektiviserats men hon har svårt att härleda de positiva effekterna till just UGL. Verksamhetschefen är av samma åsikt då han menar att det är svårt att se att en enskild aktivitet kan ge någonting. Det kan vara svårt att avgöra om förändringar i organisationen är kopplade till en utbildning. För att få en mer realistisk bild kan det vara till fördel att i känslighetsanalysen även se till omvärldsfaktorer som kan påverka utfallet. Det är dock viktigt att visa att utbildningsinsatser kan påverka organisationens effektivitet, då den annars skulle kunna bortprioriteras. Om de på

sjukhuset skulle kunna visa på att UGL är lönsam genom personalekonomisk kalkylering skulle det kunna motivera en utvidgad användning av utbildningen på andra enheter i organisationen. I ett sådant scenario skulle utbildningseffekterna tydligare uppmärksammas och möjligtvis kunna bidra till en synergieffekt, då flera välfungerade enheter skulle kunna leda till en välmående och effektivare organisation.

#### **4.2.3 Kalkylering kan fylla tomrummet**

Då det av intervjuerna kommit fram att inga medvetna beräkningar eller mätningar görs varken innan eller efter en investering i UGL-utbildning, finns det en risk att en sådan investering prioriteras bort. Personalchefen, ekonomichefen och verksamhetschefen samt kontrollern välkomnar alla ett sätt att beräkna UGL-utbildningens effekter, vilket tyder på att det finns ett behov av en fungerande arbetsmetod. Vid utformning av en fungerande metod skulle effekterna av utbildningen kunna kartläggas och ett beslut om fortsatt användning av insatsen skulle kunna tas. Därmed skulle en kalkyleringsmetod fylla ett tomrum och underlätta valet av utbildningsinsatser i framtiden.

#### **4.2.4 Kunskapen fanns men försumrades**

Tankesättet kring personalekonomiska beräkningar fanns på sjukhuset på 1990-talet och en bit in på 2000-talet, men har på senare tid försvunnit mer och mer. Kunskapen att mäta vad investeringar i mänskliga resurser kan ge tillbaka till organisationen fanns, användes men togs inte tillvara på fullt ut. Detta kan bero på att det kompetenscentrum som fanns under bolagstiden försvann när sjukhuset återigen blev helt kommunalägt. Eldsjälarna som drev frågorna framåt kan ha varit avgörande för utvecklingsarbetet på sjukhuset. I och med att de försvann tappades troligtvis tråden i att se arbetet som lönsamt. Även ekonomin blev sämre och frågorna om satsningar på externa ledarskapsutbildningar glömdes bort. Om detta arbete fått leva kvar hade sjukhuset kanske sett tydligare effekter av vad kompetensutvecklande arbete, med exempelvis ledarskapsutbildningar, kan ge rent ekonomiskt. Det skulle kunna få igång organisationen till att utveckla området ytterligare. Uppenbaras sambandet utbildningssatsningar och prestationsförbättringar så kan de även se att följderna blir ökad produktivitet som i sin tur ger ökad lönsamhet. Personalen borde därför inte längre enbart betraktas som en kostnad utan även som en intäktsskapande resurs.

#### **4.2.5 Indragning av utbildningsinsatser**

Det skulle kunna vara en risk med att sjukhuset dragit in på utbildningsaktiviteter vid besparingar, även om det endast gjorts som en kortsiktig lösning. Orsaken är att om de mänskliga resurserna försummas vid vissa tillfällen kan detta leda till att personalen inte tillfredställs genom utveckling. Det kan i sin tur leda till att det uppstår en splittrad organisation där människor inte trivs och kanske blir sjuka eller säger upp sig. Om sjukhuset istället mäter nyttan av utbildningsinvesteringar och kan visa på att de leder till ekonomisk lönsamhet på lång sikt, tas förmodligen inte liknande beslut om besparingar i framtiden. Så länge det investeras i tekniska och materiella tillgångar går det att hävda att det även borde investeras i mänskliga resurser. Som tidigare nämnt är ett argument för att mäta utbildningars effekter att undvika felaktiga prioriteringar vid val av utbildning. Det finns en risk för att få en felaktig lösning, som inte är den bästa för situationen. Därav kan mätning hjälpa till att frambringa lämpliga val av utbildningar på sjukhuset.

#### **4.3 Slutsatser**

Vi har genom uppsatsen resonerat kring hur personalen kan synliggöras i en organisation. Som vi presenterat inledningsvis anses investering i ledarskap utgöra en viktig del i arbetet med de mänskliga resurserna. Genom vår studie på ett sjukhus i Region Skåne har vi valt att undersöka vad ledarskapsutbildningar, som UGL, kan ge tillbaka till organisationen ur ett personalekonomiskt långsiktigt perspektiv. För att tydliggöra detta tillämpar vi en kalkyleringsmetod, ballongmodellen, som redogör för intäkter och kostnader för en specifik insats. Dessa beräkningar skulle kunna användas för att motivera användning av utbildningar men även för att i efterhand kunna synliggöra om effekterna av en utbildning motsvarar förväntningarna. En kalkyl kan alltså ge en ökad förståelse för sambandet mellan faktiska handlingar och ekonomiska effekter.

##### **4.3.1 Syftet med kalkylering**

Vi har sett att ledningen på sjukhuset inte haft något tydligt mål med UGL i organisationen. Processen med att upprätthålla kalkyler skulle då kunna göra det lättare för dem att formulera mål för vad utbildningsinsatsen ska bidra med. De verkar dessutom ha problem med att se klara samband mellan utbildningsinvesteringen och dess effekter, vilket kalkylen också kan underlätta för. Utbildning kan exempelvis påverka en människas attityd som i sin tur kan påverka beteenden i organisationen och i slutändan arbetsresultatet, vilket



går att sätta ekonomiska värden på. Sambandet kan alltså uppstå mer tydligt med kalkyler som ballongmodellen.

Genom fallstudien fick vi fram faktorer som visar exempel på vad UGL kan få för effekter på attityden hos den som genomgått utbildningen. De attityder som uppstod var ökad självinsikt, ökad förståelse för andra människor och ökat inre lugn. Dessa attitydförändringar påverkade i de flesta fallen beteendet och förbättrade ledarskapet på enheten, vilket även medarbetarna kunde stärka. Detta menade de i sin tur bidrog till ökad trivsel. Trivseln har för enheten även inneburit ökad samhörighet, bättre gruppdynamik och bättre konflikthantering. Om man för resonemanget vidare skulle dessa faktorer även kunna leda till lägre sjukfrånvaro, lägre personalomsättning och ökad effektivitet. Med ökad effektivitet kan man få både ökad kvantitet och kvalitet på tjänster samt ett högre värde på humankapitalet och i sin tur ett högre marknadsvärde. Så genom att föra in värden i ballongmodellen, som vi visat på, analyseras vad utbildningsinsatsen kan ge tillbaka till organisationen. Med dessa positiva effekter i åtanke kan slutsatsen dras att utbildning kan bidra till en bättre fungerande personal och en välmående organisation.

#### **4.3.2 Några saker att ta hänsyn till**

När man använder sig utav efterkalkylering, som i exemplet med ballongmodellen, är det även viktigt att komma ihåg att andra faktorer, såsom ny arbetsutrustning, kan ha bidragit till effekter som exempelvis ökad effektivitet. Att klargöra en utbildningsinvesteringens värde borde trots det vara en naturlig del i organisationens ekonomiska aktiviteter.

Förutom att synliggöra potentiella intäkter med utbildningsinvestering är det också viktigt att se till kostnaderna, och ge en rättvisande bild av kostnadssidan i ballongmodellen. Vi fick genom undersökningen uppfattningen av att man på sjukhuset exempelvis inte tar med de indirekta kostnaderna, så som produktionsbortfall, i beräkningarna av utbildningskostnaderna. Eftersom de inte tar hänsyn till indirekta kostnader kan en felaktig bild ges av den eventuella vinsten av utbildningsinvesteringen.

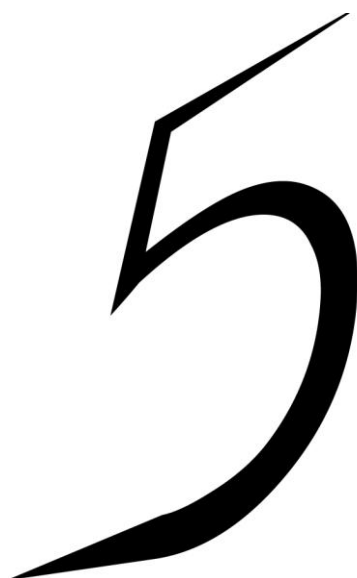
Vidare bör en kalkyluppföljning av en utbildning göras, där eventuella avvikelser kan uppenbaras. Då kan nyttig kunskap användas i framtida kalkyler, som att se vilka poster och faktorer som man kan ha bortsett från och som istället bör tas med. Det är bra om det

går en längre tid innan uppföljning av utbildningsinvesteringar görs eftersom att det kan ta tid innan ekonomiska effekter uppenbaras. Med hjälp av kalkyler kan även utbildning följas upp systematiskt och kontinuerligt. Det ger UGL-deltagaren ett verktyg att hålla sina insikter från utbildningen vid liv.

Många ser att utbildning kan påverka individen på ett personligt plan men verkar ha svårare för att se hur det kan bidra till organisationens nytta. Efter att ha undersökt UGL-utbildningens effekter i en organisation väcks tankar kring ledarskapets roll. Det är av stor betydelse att ledaren har självinsikt och acceptans mot sin personal. Om självkänedom kan antas ge en effektivare och produktivare organisation borde en insiktsfull ledare vara ett mål för alla organisationer. Vid hjälp av kalkylering kan man synliggöra lönsamheten av utbildningsinvesteringar i ledarskap på ett tydligare sätt, så länge man är införstådd med att det är resultat som ofta visar sig först på längre sikt.

#### **4.3.3 Återkoppling till syfte och frågeställningar**

För att svara till syftet med uppsatsen går det att visa på att det genom personalekonomisk kalkylering, som ballongmodellen, går att synliggöra personalen i en organisation. Genom beräkningar går det dessutom att visa på att effekter av en utbildningsinvestering i ledarskap långsiktigt kan leda till ekonomisk lönsamhet för organisationen. Det handlar om att tillämpa en personalekonomisk metod som får ledning och personal att se nyttan med att kalkylera. Genom ballongmodellen redogörs effekterna ledarskapsutbildningen har bidragit till och vad den även kan bidra till på lång sikt. Där arbetsresultatet visas kan effekter kvantifieras i pengar och visa på eventuell lönsamhet.



## Avslutning

---

*I detta avsnitt diskuterar vi slutsatserna i ett vidare sammanhang. Vi knyter därefter ihop säcken med en summering och avslutar med att reflektera kring vår arbetsprocess och frågor som väckts för potentiella framtida undersökningar.*

---

### 5.1 Diskussion

Efterkalkylen som har presenterats i analysen hade kunnat vara mer innehållsrik om sjukhuset hade använt sig av personalekonomiska metoder. Om sjukhuset hade använt sig av sådana metoder hade de även kunnat se resultat på de ballonger som är hypotetiska i vår modell. Ett förbättrat ledarskap skulle då tydligare kunna kopplas till ökad tjänsteproduktion. Det innebär att enheten hade fått mer gjort per arbetad timme. Det betyder inte att de ska jobba mer utan smartare, som Edvinsson uttrycker det. En effektivare arbetsinsats kan även innebära bättre kvalitet i enhetens utförda tjänster. Det skulle kunna leda till färre fel i arbetet, vilket kan kvantifieras i pengar. I sin tur skulle det leda till att de kan jobba med fler tjänster och projekt samt kunna ta mer betalt för sina tjänster. Den ökade kvaliteten på enhetens arbete kan på sikt påverka tjänstekvaliteten på hela sjukhuset. Det kan leda till ökad efterfrågan och ökad beläggning. Därmed kan ett högre pris tas, eller en högre vårdpeng ges, för sjukhusets tjänster. Värdet på humankapitalet blir då högre. Det kan leda till att organisationen blir mer attraktiv på marknaden och för existerande och potentiella kunder. Genom att synliggöra en medveten och strukturerad utbildningssatsning kan de även behålla existerande medarbetare och attrahera potentiella medarbetare. Om en organisation är benägen att göra investeringar i sin personal kan organisationens marknadsvärde påverkas positivt.

Det kan vara svårt att göra en exakt värdering på en utbildningsinvesteringens lönsamhet på kort sikt men är fullt möjligt på lång sikt. Med stor sannolikhet får utbildningsinvesteringen långsiktiga ekonomiska effekter. En effekt av en utbildningsinsats skulle kunna vara att personalen stannar kvar i företaget. På så vis sparas kostnader in då det är dyrt att byta personal. En annan effekt av utbildningsinsatser kan vara minskad

sjukfrånvaro. Det innebär stora summor om man återger sjukfrånvaro i pengar och om sjukfrånvaron då minskar slipper man kostnader som vikariekostnader och kostnader för produktionsbortfall.

Eftersom sjukhuset tillhör Region Skåne och är skattefinansierat har de en mer säker budget än ett privat vårdföretag. Vi kan anta att personalekonomiska beräkningar inte prioriteras i samma utsträckning som i en privatiserad organisation. Det går att ana att det skulle vara svårt för dem att överleva som privat bolag på marknaden, när de inte verkar vara rationella i sina beslut gällande exempelvis utbildningsinvesteringar, utan mer går på känsla. En skattefinansierad verksamhet kan gå med förlust under en längre period utan att gå i konkurs. Vid en eventuell privatisering av sjukhuset menar vi att arbetet med personalekonomiska beräkningar sannolikt skulle spela en större roll för organisationens överlevnad. Intresset för personalekonomiska frågor har uppenbarligen svalnat vilket kan tyckas vara oroväckande då kunskapsintensiva verksamheter blir allt fler. Behovet av personalekonomiska beräkningar bör lämpligen öka då de mänskliga resurserna blir allt mer betydelsefulla. Det finns i nuläget organisationer i Sverige som använder verksamhetsstyrningsmetoder som uppmärksammar personalaktiviteter kopplat till lönsamhet. De kan påvisa att bra ledarskap och välmående personal medför högt värde av humankapital vilket i sin tur leder till ett högre marknadsvärde.

Till sist vill vi framhålla att det även kan vara till stor fördel att all personal i en organisation utvecklar sig själv och sin sociala kompetens. En ledare borde förvisso kunna inspirera och dela med sig av sina förmågor. För att dock kunna få ordentlig fart på de mänskliga resurserna i organisationen torde liknande utbildningssatsningar, som UGL, göras för all personal. Först då kan en kraftfull dynamik frambringas i organisationen. Detta resonemang styrks av enhetschefen som tror att hela enheten skulle få tryggare personal med färre konflikter om alla medarbetare fick gå UGL-utbildningen.

## **5.2 Summering**

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka hur det med hjälp av personalekonomisk metod går att synliggöra personalen i en organisation. Vi gjorde en tillämpning på ledarskapsutbildningen UGL. Vi valde att undersöka vilka effekter ledarskapsutbildningar kan ha i en organisation och hur de kan tas i ekonomiska uttryck på lång sikt. Vi

genomförde vår fallstudie på ett sjukhus i Region Skåne. För att tydliggöra effekterna gav vi förslag på en kalkyleringsmetod, ballongmodellen, som redogör för intäkter och kostnader för en specifik satsning. Dessa beräkningar skulle kunna användas för att motivera användning av utbildningar men även för att i efterhand kunna synliggöra om effekterna av en utbildning motsvarar förväntningarna. En kalkyl kan alltså ge en ökad förståelse för sambandet mellan faktiska handlingar och ekonomiska effekter. Undersökningen visar att det går att synliggöra personalen i en organisation med hjälp av personalekonomiska metoder, som kalkylering. Genom beräkning går det dessutom att visa på att effekter av en utbildningsinvestering långsiktigt kan leda till ekonomisk lönsamhet för organisationen. Det handlar om att tillämpa en personalekonomisk metod som får ledning och personal att se nyttan med att kalkylera.

### **5.3 Reflektioner**

Vi upplever att det hade varit värdefullt för oss att ha gjort fler förstudier på området personalekonomi inför arbetet med fallstudien. Istället har vi nu blivit teoretiskt berikade under processens gång. Under arbetsprocessen har flera tankar på området personalekonomi väckts hos oss. Om det varit möjligt att göra en studie av ledare innan och efter UGL-utbildning så hade detta varit givande för att tydligt kunna se en eventuell förändring och därpå kunna mäta vad det skulle kunna innebära för organisationen. Vid en studie under en längre tidsperiod hade vi kunnat se till hur stor lönsamhet en utbildningsinvestering kunnat bidra med. Det skulle då ha varit till fördel att göra en för- och efterkalkyl innan respektive efter utbildningsinvesteringen. Eventuella framkomna effekter och förändringar i en organisation skulle vidare kunna jämföras med liknande organisationer. Vi ser även ett intresse i att undersöka en organisation inom sjukvården som arbetat på ett strukturerat sätt med kalkylering och beräkningar av utbildningsinsatser.

Det hade även varit intressant för oss att gå djupare in på UGL som utbildning och vad den ytterligare kan berika en individ med för insikter. Att vidare undersöka hur utbildningen påverkar en ledare och relationen till medarbetarna hade varit av intresse. En annan tanke är att personalekonomiska metoder som kalkylering verkar ha sett sina glansdagar på 1990-talet. Varför fortsatte inte arbetet med de personalekonomiska frågorna i samma anda? Skulle fler satsningar på personalen göras om organisationer var medvetna om hur de kunde synliggöra den ekonomiska lönsamheten med investeringarna?

## 5.4 Källförteckning

### 5.4.1 Litteratur

Alvesson, Mats. (2006). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas.

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Cascio, Wayne F & Boudreau, John W. (2008). *Investing in People - Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River: NJ: FT Press.

Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1997). *Det intellektuella kapitalet*. Malmö: Liber.

Enstam, Nils, Johansson, Ulf, Nilson, Marianne. (1995). *Sätt pris på förändringen*. Stockholm: Industrilitteratur.

Granberg, Otto. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Gröjer, Jan-Erik, Johanson, Ulf. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Andra upplagan. Stockholm: Arbetarskyddsnämnden.

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Johanson, Ulf & Johrén, Anders. (2007). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House.

Karlsson, Niclas, Hane, Monica & Sörbom, Johan. (2000). *UGL – varför? Sett ur deltagares, handledares och verksamhetens perspektiv*. Degerfors: Samarbetsdynamik.

Kvale, Steinar. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Liukkonen, Paula. (2002). *Hälsobokslut – förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor*. Vasa, Finland: Oskar Media.

Patel, Runa & Davidson, Bo. (2008). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Roos, Göran, Fernström, Lisa, Pike, Stephen. (2006). *Den värdeskapande organisationen. Intellektuellt kapital i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Schutz, Will. (2004). *Den goda organisationen: en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Natur och Kultur.

Wexley, Kenneth, N & Latham, Gary, P. (1981). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

#### **5.4.2 Artiklar**

Olsson, Birgitta. (1999). *Measuring Personnel through Human Resources Accounting Reports: A Procedure for Management of learning. The Hospital Sector in Northwest Stockholm*. Journal of Human Resource Costing and Accounting. Vol. 4. Nr. 1. s. 49-56.

Reese, Shelly. (1999). *Investment in people – Getting your money's worth from training*. I tidsskriften *Business & Health*, July. s. 26-29.

#### **5.4.3 Webbdokument**

Tillgänglig:

<<http://www.uglkurser.se/om-ugl.htm>> (Läst: 2009-05-11, kl: 11:00)

#### **5.4.4 Muntliga källor**

Intervju med Leif Edvinsson, professor i Intellektuellt kapital. 09-04-27, kl: 10.00-10.30

Intervju med ekonomichefen, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-05-05, kl: 14.00-15.00

Intervju med personalchefen, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-05-06, kl: 15.00-16.00

Intervju med en verksamhetschef, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-04-24, kl: 08.30-10.00

Intervju med en controller, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-05-08, kl: 08.30-9.30

Intervju med en enhetschef, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-04-23, kl: 14.30-15.00

Intervju med tre arbetsledare, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-04-23, kl: 13.00-14.30

Intervju med tre medarbetare, på ett sjukhus i Region Skåne. 09-04-29, kl: 13.00-14.30



## **Bilaga - Intervjuguider**

### **Professor, Leif Edvinsson, 090427 kl: 10.00**

#### **Bakgrund**

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Berätta om ditt forskningsområde.

#### **UGL-utbildning**

3. Vad anser du om UGL-utbildningen?
4. Vad tror du att UGL bidrar med för en organisation?

#### **Personalekonomi**

5. I din bok skriver du att man kan mäta medarbetarnas kompetens, kan man göra samma sak med utbildningens effekter?
6. Anser du att det är viktigt att se och mäta ekonomiska förtjänster av ledarskapsutbildningar som UGL? Är det viktigt att det finns ekonomiska förtjänster, räcker det inte med personalens välmående? Varför mäta?
7. På vilket sätt kan man mäta dessa effekter av utbildningen?
8. Det verkar finnas en skiljaktighet i åsikter om hur organisationen ser på sitt humankapital. Vissa betecknar personalen i monetära termer och placerar dem i resultat- och balansräkningen, andra anser att det inte går att mäta individers utveckling och kompetens i monetära termer. Vad säger du om det?
9. Anser du att det bör göras kostnads- och intäktskalkyler på en utbildning? Ska dessa följas upp?
10. Vilka personalekonomiska nyckeltal kan man mäta effektivitet eller lönsamhet med?
11. Vilka risker ser du med att de ekonomiska aspekterna inte tas i beräkning när det kommer till att utbilda ledare och medarbetare?
12. Hur viktigt är det med ledarskapsutbildningar? På vilket sätt? För vilken nytta?
13. Ser du nyttan för företag att utveckla ledare på ett personligt plan?

### **Ekonomichef på sjukhuset, 090505 kl: 14.00**

#### **Bakgrund**

1. Presentera oss, kursen och uppgiften. Beskriv syftet.

2. Berätta lite kort om din bakgrund.
3. Vilken roll har du i företaget?
4. Hur länge har du arbetat i företaget?
5. Hur många anställda ansvarar du för rent ekonomiskt?
6. Hur ser organisationen ut kring dig?
7. Hur ser du på ditt uppdrag?

### **Personalekonomi**

8. Hur ser ditt ekonomiska ansvar ut? Personalansvar? Ekonomiskt utbildningsansvar?
9. Vilka är era personalrelaterade ekonomiska mål?
10. Vilka är era kritiska framgångsfaktorer när det gäller personal? (Närvaro, personomsättning)
11. Är personalen med i resultat- och balansräkningen i form av kompetensutvecklingskostnader/ utbildningskapital?
12. Kopplar du utbildningar till resultat- och balansräkningen? Hur hänger det ihop?
13. Har ni en utbildningsavdelning?
14. Vad kostar det för organisationen att låta en person gå UGL? Räknas utgifter för vikarier eller övertid med i denna kostnad?
15. Gör ni kostnads- och intäktskalkyler för UGL-utbildningen? Hur beräknar ni utbildningens intäkter? Varför/varför inte?
16. Om nej på fråga 15, görs det på andra utbildningar?
17. Om ja, följer ni upp dessa intäkter och kostnader för UGL-utbildningen?
18. Vilka personalekonomiska nyckeltal kopplar ni till UGL-utbildningen? (eller utbildningar i allmänhet)
19. Ser du några risker med att ekonomiska aspekter inte tas med i beräkningen när det kommer till att utbilda ledare och medarbetare? Vilka?
20. Ser du att utbildningen ger några ekonomiska förtjänster? Vilka? (Text lägre frånvaro)
21. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?
22. Vid ekonomiska besparingar i organisationen, blir då utbildningsinvesteringar drabbade? Varför?

### **UGL-utbildning**

23. Varför har ni valt UGL?
24. Vad har UGL för syfte i er organisation?

25. Vad tror du att UGL har bidragit till i er organisation?
26. Mäter ni UGL-utbildningens effekter? I så fall, på vilket sätt?
27. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet? På vilket sätt?
28. Ser du ifall utbildningen är lönsam?
29. Använder ni er av andra ledarskapsutbildningar?

## **Personalchef på sjukhuset, 090506 kl: 15.00**

### **Bakgrund**

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Vilken roll har du i företaget?
3. Hur länge har du arbetat i företaget?
4. Hur många anställda ansvarar du för?
5. Hur ser organisationen ut kring dig?
6. Hur ser du på ditt uppdrag?

### **Personalekonomi**

7. Hur ser ditt utbildningsansvar ut? Ekonomiskt?
8. Vilka är era personalrelaterade ekonomiska mål?
9. Vilka är era kritiska framgångsfaktorer när det gäller personal? (Närvaro, personomsättning)
10. Ser du en koppling mellan utbildningar och resultat- och balansräkningen? Hur hänger det ihop?
11. Vad kostar det för organisationen att låta en person gå UGL? Räknas utgifter för vikarier eller övertid med i denna kostnad?
12. Ser du några risker med att ekonomiska aspekter inte tas med i beräkningen när det kommer till att utbilda ledare och medarbetare? Vilka?
13. Ser du att utbildningen ger några ekonomiska förtjänster? Vilka? (T ex lägre frånvaro)
14. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?

### **UGL-utbildning**

15. Varför har ni valt UGL?
16. Vad har UGL för syfte i er organisation?
17. Vad tror du att UGL har bidragit till i er organisation?
18. Mäter ni UGL-utbildningens effekter? I så fall, på vilket sätt?

19. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet? På vilket sätt?
20. Ser du ifall utbildningen är lönsam?
21. Använder ni er av andra ledarskapsutbildningar?
22. Hur viktigt är det med ledarskapsutbildningar i er organisation?

## **Verksamhetschef, 090424 kl: 8.30**

### **Bakgrund**

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Vilken roll har du i företaget?
3. Hur länge har du arbetat i företaget?
4. Hur många anställda har ni på support?
5. Hur ser organisationen ut inom support?
6. Hur ser du på verksamhetens uppdrag?

### **Personalekonomi**

7. Vad har du som verksamhetschef för ekonomiskt ansvar? Personalansvar?  
Ekonomiskt utbildningsansvar?
8. Vilka är era personalrelaterade mål?
9. Vilka är era kritiska framgångsfaktorer när det gäller personal? (Närvaro, personomsättning)
10. Är personalen med i resultat- och balansräkningen med i form av kompetensutvecklingskostnader/ utbildningskapital?
11. Har ni en utbildningsavdelning?
12. Använder ni er av interna eller externa UGL-kurser?
13. Vad ingår i utbildningskostnaderna? Avgifter för externa kurser?
14. Vad kostar det för organisationen att låta en person gå UGL?
15. Gör ni kostnads- och intäktskalkyler för UGL-utbildningen?
16. Följer ni upp dessa intäkter och kostnader för UGL-utbildningen?
17. Hur beräknar ni utbildningens intäkter?
18. Vilka personalekonomiska nyckeltal kopplar ni till UGL-utbildningen? (eller utbildningar i allmänhet)
19. Ser du några risker med att ekonomiska aspekter inte tas med i beräkningen när det kommer till att utbilda ledare och medarbetare? Vilka?
20. Ser du att utbildningen ger några ekonomiska förtjänster? Vilka? (T ex lägre

frånvaro)

21. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?
22. Vid ekonomiska besparingar i organisationen, blir då utbildningsinvesteringar drabbade? Varför?

### **UGL-utbildning**

23. Varför har ni valt UGL?
24. Vad har UGL för syfte i er organisation?
25. Vad tror du att UGL har bidragit till i er organisation?
26. Har du sett några förändringar i dina medarbetares arbetsprestationer som gått UGL?
27. Mäter ni UGL-utbildningens effekter? I så fall, på vilket sätt?
28. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet? På vilket sätt?
29. Använder ni er av andra ledarskapsutbildningar?

## **Controller på verksamhetsområdet, 090508, kl: 8.30**

### **Bakgrund**

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Vilken roll har du i företaget?
3. Hur länge har du arbetat i företaget?
4. Hur många anställda ansvarar du för rent ekonomiskt?
5. Hur ser organisationen ut kring dig?
6. Hur ser du på ditt uppdrag?

### **Personalekonomi**

7. Hur ser ditt utbildningsansvar ut? Ekonomiskt?
8. Vilka är era personalrelaterade ekonomiska mål?
9. Vilka är era kritiska framgångsfaktorer när det gäller personal? (Närvaro, personomsättning)
10. Är personalen med i resultat- och balansräkningen i form av kompetensutvecklingskostnader/ utbildningskapital?
11. Kopplar ni utbildningsinvesteringar till resultat- och balansräkningen? Hur hänger det ihop? På vilket sätt?
12. Vad kostar det för organisationen att låta en person gå UGL? Räknas utgifter för vikarier eller overtid med i denna kostnad?

13. Gör ni kostnads- och intäktskalkyler för UGL-utbildningen? Hur beräknar ni utbildningens intäkter? Varför/varför inte?
14. Om nej på fråga 15, görs det på andra utbildningar?
15. Om ja, följer ni upp dessa intäkter och kostnader för UGL-utbildningen?
16. Vilka personalekonomiska nyckeltal kopplar ni till UGL-utbildningen? (eller utbildningar i allmänhet)
17. Ser du några risker med att ekonomiska aspekter inte tas med i beräkningen när det kommer till att utbilda ledare och medarbetare? Vilka?
18. Ser du att utbildningen ger några ekonomiska förtjänster? Vilka? (Text lägre frånvaro)
19. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?
20. Vid ekonomiska besparingar i organisationen, blir då utbildningsinvesteringar drabbade? Varför?

#### **UGL-utbildning**

21. Varför har ni valt UGL?
22. Vad har UGL för syfte i er organisation?
23. Vad tror du att UGL har bidragit till i er organisation?
24. Vad ser du för för- och nackdelar med UGL/ledarskapsutbildningar?
25. Mäter ni UGL-utbildningens effekter? I så fall, på vilket sätt?
26. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet? På vilket sätt?
27. Ser du ifall utbildningen är lönsam?
28. Hur viktigt är det med ledarskapsutbildningar i er organisation?
29. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?

#### **Enhetschef, UGL-deltagare, 090423 kl: 14.30**

##### **Bakgrund**

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Vilken roll har du i företaget?
3. Hur länge har du arbetat i företaget?
4. Hur många anställda har enheten?
5. Hur ser organisationen ut inom enheten?
6. Hur ser du på enhetens uppdrag?

##### **Personalekonomi**

7. Vad har du som enhetschef för ekonomiskt ansvar? Personalansvar? Ekonomiskt utbildningsansvar? (Om nej, gå till fråga 15)
8. Vad kostar det för organisationen att låta en person gå UGL?
9. Gör ni kostnads- och intäktskalkyler för UGL-utbildningen?
10. Följer ni upp dessa intäkter och kostnader för UGL-utbildningen?
11. Använder ni er av en intern eller externa UGL-kurser?
12. Vad ingår i utbildningskostnaderna? (Avgifter för externa kurser?)
13. Vilka personalekonomiska nyckeltal kopplar ni till UGL-utbildningen?
14. Vad ser ni att utbildningen ger för ekonomiska förtjänster? (Text lägre frånvaro)
15. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?
16. Använder ni er av andra ledarskapsutbildningar?

### UGL-utbildning

17. Varför använder ni er av UGL?
18. När gick du UGL-utbildningen?
19. Vad har UGL för syfte i er organisation?
20. Vad tror du att UGL har bidragit till i er organisation?
21. Vilka förväntningar hade du på utbildningen på ett *personligt plan* och för dina *medarbetare* som också gått utbildningen?
22. Motsvarar utbildningen dessa förväntningar?
23. Vad upplevde du att utbildningen gav dig? (Gav utbildningen dig ökad medvetenhet om dig själv?)
24. Har du förändrat ditt ledarskap som följd av utbildningen? Om ja, hur?
25. Har du sett några förändringar i dina medarbetares arbetsprestationer som gått UGL?
26. Har ni som har gått UGL fått en ökad förståelse för varandra i och med utbildningen?
27. Vad ser du för nackdelar respektive fördelar med utbildningen?
28. Mäter ni UGL-utbildningens effekter? I så fall, på vilket sätt? (Mindre fel, ökad punktlighet)
29. Utvärderas du som ledare innan och efter utbildningen?
30. Har du haft avsatt arbetstid för reflektion tillsammans med din chef efter utbildning? (Direkt efter, mån, år)
31. Har ditt förhållningssätt till ditt uppdrag förändrats efter utbildningen?

32. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet? På vilket sätt?

## Arbetsledare på enheten, UGL-deltagare, 090423 kl: 13.00

### Bakgrund

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Vilken roll har du i företaget?
3. Hur länge har du arbetat i företaget?
4. Hur många medarbetare ansvarar du för?
5. Hur ser du på ditt uppdrag?

### Personalekonomi

6. Vad har du som biträdande chef för ekonomiskt ansvar? Personalansvar?  
Ekonomiskt utbildningsansvar?
7. Vad ser ni att utbildningen ger för ekonomiska förtjänster? (T ex lägre frånvaro)
8. Hur bedömer ni utbildningsinvesteringarnas lönsamhet?
9. Använder ni er av andra ledarskapsutbildningar?

### UGL-utbildning

10. När gick du UGL-utbildningen?
11. Vad har UGL för syfte i er organisation?
12. Vad tror du att UGL har bidragit till i er organisation?
13. Vilka förväntningar hade du på utbildningen på ett *personligt plan*?
14. Motsvarar utbildningen dessa förväntningar?
15. Vad upplevde du att utbildningen gav dig? (Gav utbildningen dig ökad medvetenhet om dig själv?)
16. Har du förändrat ditt ledarskap som följd av utbildningen? Om ja, hur? (Om nej, gå till 17)
17. Har du sett några förändringar i dina medarbetares arbetsprestationer som gått UGL?
18. Har du sett några förändringar hos din chef som gått UGL? Om ja, vilka?
19. Har ni har som har gått UGL fått en ökad förståelse för varandra i och med utbildningen?
20. Vad ser du för nackdelar respektive fördelar med utbildningen?
21. Utvärderas du som ledare innan och efter utbildningen?
22. Har du haft avsatt arbetstid för reflektion tillsammans med din chef efter



utbildning? (Direkt efter, mån, år)

23. Har ditt förhållningssätt till ditt uppdrag förändrats efter utbildningen?

24. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet? På vilket sätt?

## **Intervjuguide - medarbetare på enheten, 090424 kl: 13.00**

### **Bakgrund**

1. Berätta lite kort om din bakgrund.
2. Hur länge har du arbetat i företaget?
3. Vilken roll har du i företaget?

### **UGL-utbildning**

4. Vet du vad UGL är?
5. Kan du beskriva din chef före UGL-utbildningen?
6. Upplevde du en förändring hos din chef efter UGL-utbildningen? I så fall hur?
7. Beter sig din chef annorlunda efter UGL-utbildningen? Hur?
8. Upplever du att din chef har fått en ökad förståelse för dig efter utbildningen?
9. Beter du dig annorlunda mot din chef nu jämfört med innan utbildningen? På vilket sätt?
10. Har ditt förhållningssätt till ditt arbete förändrats efter att din chef gått utbildningen? (Motivation etc)
11. Tror du att UGL har bidragit med något i er organisation? Vad?
12. Upplever du att UGL bidragit till ökad effektivitet på er arbetsplats? På vilket sätt?
13. Har de sociala relationerna förändrats inom arbetsgruppen efter utbildningen?

### **Personalekonomi**

14. Kan du se ifall utbildningen ger några ekonomiska förtjänster? (T ex lägre frånvaro)