



SAMFUNDS- RELEVANT FORSKNING PÅ CBS

14 UDVALGTE CASES

SAMFUNDSRELEVANT FORSKNING PÅ CBS

**SAMFUNDSRELEVANT
FORSKNING PÅ CBS**
14 udvalgte cases

DENNE PUBLIKATION BYGGER PÅ EN
RAPPORT UDARBEJDET AF OPERATE A/S
FOR CBS MED HENBLIK PÅ FORMIDLING.

SPØRGSMÅL OM CASES KAN RETTES TIL
DEN ANSVARLIGE FORSKER.

SEPTEMBER 2014

FORORD

Denne publikation giver en række eksempler på, hvordan den forskning der produceres på CBS, direkte finder anvendelse i dansk erhvervsliv og i samfundet generelt. Der er naturligvis tale om enkeltstående eksempler, men princippet for udvælgelsen er, at de alle illustrerer, hvordan samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning på mange forskellige niveauer kan betyde en afgørende forskel for de involverede virksomheder. Eksemplerne spænder vidt: Vi har opdelt dem i fire grupper.

SAMFUNDSRELEVANS

De første 4 cases illustrerer indflydelsen af CBS' forskning på samfundsniveau.

I det første eksempel har analyser leveret af en CBS-forsker bidraget til at øge chancen for, at det unikke danske realkreditsystem bliver godkendt af EU, hvorved det økonomiske fundament for tusindvis af boligejere kan sikres i fremtiden.

Næste eksempel har sat sine spor i den politiske debat. Det er en CBS-forsker, som har foreslået, at begrebet velfærdstaten erstattes af begrebet konkurrencestaten. Den politiske debat, der er affødt heraf, har allerede haft betydelig indflydelse på dansk velfærdspolitik, beskæftigelses- og arbejdsmarkedspolitik, dagpenge og kontanthjælp, samt skatte- og finanspolitik.

De næste to eksempler omhandler ledelse og viser effekten af CBS' forskning på organisering af processer i byggesektoren og på ældreområdet.

MEDARBEJDERE SOM RESSOURCER

De næste 2 cases handler om en af virksomhedens vigtigste ressourcer, nemlig medarbejderne.

Et eksempel viser, hvordan systematisk analyse af HR-data kan give virksomheden et bedre billede af de menneskelige kompetencer, den råder over og dermed danne grundlag for bedst mulig anvendelse af de menneskelige ressourcer til optimering af virksomhedens mål.

Et projekt beslægtet hermed kortlægger, hvordan belønning og incitamenter påvirker ledelsen i børsnoterede virksomheder.

RELATIONER

De efterfølgende 4 cases handler om relationer mellem forskellige virksomheder og mellem virksomheder og eksterne partnere, eksempelvis forskningsinstitutioner og investorer.

To af eksemplerne handler om medicinalbranchen og viser på hver sin måde, hvordan nye modeller for organisering og kontraktlige aftaler om forsknings-samarbejder kan optimere produktudviklingen og minimere juridiske konflikter.

Et eksempel viser, hvordan forskerne gennem inddragelse af en stor dansk virksomheds direktion og bestyrelse i deres indsigt om virksomheden har medvirket til at præge virksomhedens værdier og globale strategiudvikling.

Endelig viser et eksempel betydningen af årsrapporten som kommunikationsværktøj over for centrale eksterne interessenter, herunder virksomhedens potentielle investorer.

KUNDEINVOLVERING

De sidste 4 cases omhandler alle relationen til virksomhedens kunder. Dels ved at involvere kunder og brugere direkte i innovationsprocessen af nye produkter og services, dels ved at udnytte kundernes produktoplevelse som udgangspunkt for branding af dansk møbeldesign.

Et eksempel viser, hvordan virksomheden gennem systematisk anvendelse af kundeklager kan blive klogere på kundernes behov, og et andet hvordan dialog med kunderne gør virksomheden i stand til at tilbyde mere forståelig og relevant forbrugsinformation.

God fornøjelse med læsningen!

CASE 5:

Analyse af human kapital - Human Capital Analytics

HR er et forretningsområde, hvor beslutninger kun i begrænset grad er baseret på data og analyse.

Det er først indenfor de seneste 5-10 år, at HR-afdelinger er blevet presset til at dokumentere deres effekt på opnåelsen af virksomhedens strategiske mål. Det har sat gang i en bevægelse, hvor HR er ved at ændre fokus fra personaleadministration til at være en strategisk afdeling med ansvar for processer, som er centrale for forretningsstrategien. Det betyder imidlertid også, at HR i stigende grad bliver mødt med krav om at kunne dokumentere effekt baseret på dataanalyse i stedet for kun at basere sig på erfaringer, faglige vurderinger eller – i værste fald – rene maveførmødelser.

HR har gode forudsætninger for at arbejde langt mere databaseret. Virksomheder ligger ofte inde med store datamængder, som kan nyttiggøres langt bedre, end det sker i dag. Ved at basere sig på data og analyse kan HR-funktionen ruste sig til at spille en strategisk rolle i virksomheden.

I den nyligt etablerede Human Capital Analytics Group på CBS indgår forskerne et formaliseret samarbejde med virksomheder på dette område. Afsættet for samarbejdet er de data, som virksomhederne selv har opsamlet. Det er for eksempel stamdata, data fra medarbejdertilfredshedsmålinger, målinger af kundetilfredshed, og målinger af andre forretningsrelevante indikatorer som f.eks. produktivitet, salg med mere.

De færreste virksomheder kan i praksis udnytte disse data systematisk som grundlag for HR-beslutninger. Dette kræver avancerede analytiske færdigheder og videnskabelig stringens i modelleringen og fortolkningen af resultaterne, hvis de skal udgøre et solidt fundament for evidensbaserede beslutninger.

Som del af samarbejdet stiller forskerne deres avancerede, forskningsbaserede ekspertise til rådighed ved at tilbyde hjælp til at analysere virksomhedens HR-data. Derved bliver det muligt for virksomhedsledere at tage bedre HR-beslutninger på baggrund af analyser af egne data. På den måde arbejder forskerne i Human Capital Analytics Group med at knytte teori og forskningsindsigt sammen med praksis i virksomhederne.

Forskningen bidrager således til professionaliseringen af HR samtidig med, at den udfører sin egentlige opgave med at skabe ny viden, alt sammen baseret på empirisk data af høj kvalitet.

RESULTAT

Det første samarbejdsprojekt, som er gennemført i samarbejde med en virksomhed, havde fokus på medarbejdere udstationeret i udlandet. Udstationering er ofte benyttet af internationale virksomheder som en måde at overføre viden og sikre strategisk koordinering mellem hovedkontoret og de nationale kontorer. Det er dog samtidig en dyr ansættelsesform, fordi udstationeringen medfører en række ekstra omkostninger. Når regningen gøres op, kan en udstationeret medarbejder godt være 3 eller 4 gange så dyr som en lokal.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Forskningsprojektet Human Capital Analytics
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Professor Dana Minbaeva, Institut for Strategi og Globalisering, forskningsprojektet Human Capital Analytics
SAMARBEJDSPARTNER:	DI, NOCA, Danfoss med flere
PROJEKTTYPE:	Forskningsprojekt baseret på forskellige partnerskaber
KONTAKT:	Dana Minbaeva: dm.smg@cbs.dk

Så hvilken værdi får man reelt ud af den ekstra investering?

Human Capital Analytics gruppen fik stillet data til rådighed fra virksomheden. Der var tale om data fra en løbende måling af medarbejdernes engagement og holdning til virksomhedens værdier, blandt meget andet. Et andet datasæt indeholdt oplysninger om lederes nationalitet. Alle data var på personniveau, men anonymiseret så forskerne kunne se sammenhænge helt ned til den enkelte medarbejder.

Gennem analysen fandt forskerne dokumentation for væsentlige sammenhænge mellem udstationering og medarbejdernes engagement:

- Opstår der diskrepans mellem de officielt kommunikerede værdier fra hovedkontoret og praksis i en national afdeling, kan det have væsentlig negativ virkning for medarbejderens engagement i den nationale afdeling.
- Problemet vokser, jo længere man bevæger sig væk fra virksomhedens hovedkontor og over i en kulturel kontekst, som er anderledes.
- De negative effekter kan modvirkes ved at have en leder udstationeret, som stammer fra virksomhedens hjemland. Så stiger de ansattes motivation og forståelse for virksomhedens vision og strategi.

Forskningen peger på, at den udstationerede leder fungerer som en oversætter – og måske advokat – der kan gøre diskrepans mellem officielle værdier og lokal praksis forståelig og dermed gøre det lettere at acceptere for medarbejderne. Det holder den negative effekt på motivation og engagement i ave. På den måde fungerer udstationering som en lim, der binder organisationen sammen.

Det er en konklusion, som spiller væsentligt ind i virksomhedens strategiske diskussioner. Betraget udelukkende ud fra et omkostningsfokus er konklusionen nemlig klar: Man skal helt holde op med at udstationere. Når virksomheder alligevel bruger det, er det ofte for, at den udstationerede kan overdrage viden og oplære sin efterfølger. Den ekstra værdi fra udstationering blev pludselig tydelig efter forskernes analyse.



**Thomas Hedegaard Rasmussen,
Vice President for HR Data & Analytics, Shell:**

HR analytics handler om at se sammenhæng mellem de eksterne resultater af omkring 100 års forskning i HR og ens egne tal og erfaringer. Derfor går der en meget lige linje fra forskningsinteresse og forskningsmetode til det, man skal gøre i praksis. Derfor er ekstern forskning også en kæmpe ressource, man direkte kan bruge i sin virksomhed.



Per Geisler Hansen, direktør, NOCA:

HR er et område, hvor man har været lidt bange for at måle på egne data. Det er lidt som om, at tal og evalueringer er noget, som HR ikke er glad for at bruge på egen indsats. Måske er man bange for, at man ikke kan dokumentere effekten af det, man laver.

Dana Minbaevas tilgang er, at man må skaffe sig de nødvendige data og den nødvendige viden til at drive professionel HR i virksomheden. Hvorfor gætte, når man kan vide?

Det er hun en stærk eksponent for, og flere og flere virksomheder begynder at se behovet. Der er dog stadig et stykke herfra til at gå ud og stille de rigtige spørgsmål og skaffe de rigtige informationer. Hvordan finder man ud af, hvad der er vigtigt at vide? Her kan forskerne hjælpe nogle af de praktikere, som er søgende.

PERSPEKTIVER

Det gennemførte samarbejdsprojekt er blot det første i en længere række. Der er således indgået aftale med Danfoss, COWI og Oticon om lignende projekter, og flere andre er på vej.

Professor *Dana Minbaeva*, Institut for Strategi og Globalisering, ser store perspektiver for en særlig dansk tilgang til HR. Hun peger på, at HR i Danmark har alle forudsætninger for at blive et strategisk forretningsområde. Det skyldes, at tilgangen til HR i Danmark har styrker, som virksomheder fra andre nationale baggrunde stræber efter. Det er for eksempel den uformelle relation mellem leder og medarbejdere, en flad beslutningsstruktur og omfattende uddelegering af ansvar.

Efter hendes mening er det eneste, der mangler i pakken, at HR-funktionen i Danmark bliver bedre til at måle og dokumentere sin strategiske betydning med data.

Direktør for NOCA (en brugerdrevet netværksorganisation for offentlige og private virksomheder) *Per Geisler Hansen* peger på, at HR har mulighed for at sidde med ved bordet i højere grad, når ledelsen taler strategi og drift. Flere og flere topledere indser ifølge Per Geisler Hansen, at man er nødt til at have HR med i processen, hvis man vil lykkes med forandringer i virksomheden. HR ved, hvor forandringsprocesser kan gå galt. Han peger ligeledes på, at øget brug af data er en væsentlig forudsætning for, at HR indtager den position, som det har potentiale til.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Samarbejdsprojektet om udstationering er blevet præsenteret ved adskillige førende internationale konferencer herunder Academy of International Business og European Academy of Management.

En artikel er netop nu under review i et af de førende forskningstidsskrifter, *Journal of International Business Studies*.

Udover at bidrage med analyse af de empiriske data bidrager artiklen også til flere forskningsdebatter om forskellige aspekter af udstationering og betydningen af kulturel afstand for internationale virksomheder.



Erik Beckmann, fagleder, HR, DI, om formidling af meta-analyser:

Human Capital Analytics Group har løst et af hovedproblemerne ved HR-analysearbejdet. Hidtil har det været et problem for travle praktikere at finde frem til de relevante forskningsresultater, og dermed har der været et hul i arbejdet med HR-analyse. Nu kan de medarbejdere, der arbejder med at sætte tal på HR og dokumentere sammenhænge mellem HR-tiltag og bundlinjeresultater finde relevante forskningsresultater på gruppens hjemmeside. Udover samlingen af relevante artikler er der også udarbejdet et ”executive summary” af artiklerne, så brugerne hurtigt kan få et overblik over, om den pågældende artikel dækker behovet.



Wicky Skareløkke, HR Business Partner, Automatic Controls & Danfoss Refrigeration, om workshops:

Jeg har ved to lejligheder været så heldig at være med på en workshop, som Dana Minbaeva kørte. Begge gange kom jeg et skridt nærmere en forståelse af, hvordan vi kobler HR-data med vores strategiske forretningsmål for at finde sammenhænge mellem årsager og effekter, som vi ellers ikke havde fået øje på. Vi var i stand til at identificere udfordringer af kritisk betydning for forretningen. HCA-gruppen på CBS kunne støtte os i vores videre læring ved at underkaste vores data en stringent analyse. Det ultimative mål for os er at tage evidensbaserede beslutninger. Det var meget inspirerende at se, at det faktisk kan lade sig gøre. Jeg tvivler ikke på, at vi som HR-professionelle er nødt til at blive langt mere fortrolige med denne tilgang, og jo før jo bedre.



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

FOTO: BJARKE MACCARTHY
DESIGNKONCEPT: 1508 A/S

TLF: +45 3815 3815
FAX: +45 3815 2015
E-MAIL: CBS@CBS.DK

WWW.CBS.DK