



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

## Vad styr företagens hälsofrämjande åtgärder?

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Redovisning och Finansiering  
Höstterminen 2004  
Handledare: Olle Westin  
Författare: Adam Bark 771222  
Tommi Lam 800316  
Erik Olsson 760504

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning och Finansiering, Kandidatuppsats, Ht 2004**

**Författare:** Adam Bark, Tommi Lam och Erik Olsson

**Handledare:** Olle Westin

**Titel:** Vad styr företagens hälsofrämjande åtgärder?

**Bakgrund och problem:** Kostnaderna för sjukfrånvaro har på senare år stigit kraftigt. Regeringen har därför låtit en ny lag träda i kraft vilken innebär att arbetsgivarna får bära en större kostnad av sjukskrivningarna. Det är därför intressant att se vilken inverkan denna lag kommer att ha på företagets satsningar på hälsofrämjande åtgärder och vilka andra faktorer som har betydelse för företagets hälsosatsningar. Hur ohälsa påverkar företagen och vilka åtgärder som vidtas för att motverka ohälsan kommer också att belysas samt hur utvärderingar av hälsoinsatserna utförs.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva vad som får företagen att satsa på hälsofrämjande åtgärder samt vilka åtgärder de vidtar.

**Avgränsningar** Som undersökningsobjekt har fyra väletablerade företag, med över 1000 anställda, som är verksamma i stabila och icke krisdrabbade branscher valts. Geografiskt har studien avgränsats till Göteborgsregionen. De intervjuade företagen är Göteborgs Hamn AB, Atlet AB, Pågen AB och Bravida Väst AB.

**Metod:** Studien har baserats på kvalitativa metoder och både primär- och sekundärdata har använts i studien. De sekundärdata som berörs är främst litteratur, tidsskrifter, artiklar, tidigare forskningsrapporter och statliga utredningar. Primärdata har tagits fram genom djupintervjuer med de utvalda företagen. Det är från dessa intervjuer tillsammans med de insamlade sekundärdata som uppsatsens resultat och slutsatser grundar sig på.

**Resultat och slutsatser:** De främsta drivkrafterna bakom företagets hälsosatsningar är att undvika kostnader som störningar och bortfall i produktionen medför samt höga personalkostnader. Man vill heller inte få dåligt rykte som arbetsgivare vilket hög sjukfrånvaro kan leda till. De statliga ekonomiska styrmedlen visar sig ha en begränsad påverkan på företagets hälsosatsningar. Företagen har trivselmål och fysiska/psykiska hälsoutvärderingstester. Friskvårdsaktiviteter och sociala sammankomster är andra åtgärder som vidtas. Företagen utför inga beräkningar innan de inför hälsosatsningar och heller ingen utvärdering efteråt.

**Förslag till fortsatt forskning:** Författarna anser att det skulle vara intressant att göra en uppföljande studie om ett år för att se om de statliga styrmedlen då kommit att påverka företagets hälsoarbete.

**Nyckelord:** Hälsa, Ohälsa, Personhälsa och Sjukfrånvaro.

<b>1. INLEDNING</b>	<b>3</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PROBLEMSTÄLLNINGAR</b>	<b>5</b>
<b>1.3 SYFTE</b>	<b>6</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>6</b>
<b>1.5 CENTRALA BEGREPP</b>	<b>6</b>
<b>1.6 DISPOSITION</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>8</b>
<b>2.1 HÄLSOBEGREPPETS UTVECKLING</b>	<b>8</b>
<b>2.2 VAD ÄR DET SOM SKAPAR HÄLSA?</b>	<b>8</b>
2.2.1 KASAM	9
2.2.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	10
<b>2.3 KOSTNADER FÖR OHÄLSA</b>	<b>13</b>
<b>2.4 PERSONALEKONOMI</b>	<b>17</b>
<b>2.5 NYA REGLER INOM SJUKFÖRSÄKRINGEN</b>	<b>19</b>
<b>3. VETENSKAPSSYN OCH METOD</b>	<b>21</b>
<b>3.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT</b>	<b>21</b>
<b>3.2 METOD</b>	<b>22</b>
3.2.1 FORSKNINGSAKSATS	22
3.2.2 UNDERSÖKNINGSINRIKTNING	22
3.2.3 KVANTITATIV ELLER KVALITATIV METOD	23
3.2.4 UNDERSÖKNINGSANSATS	23
3.2.5 DATAINSAMLING	24
3.2.6 INTERVJU	24
3.2.7 TROVÄRDIGHET	25
3.2.8 KÄLLKRITIK	26
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>28</b>
<b>4.1 INTERVJUADE FÖRETAG</b>	<b>28</b>
4.1.1 GÖTEBORGS HAMN AB	28
4.1.2 ATLET AB	28
4.1.3 PÅGEN AB	29
4.1.4 BRAVIDA VÄST AB	29
<b>4.2 OHÄLSANS PÅVERKAN PÅ FÖRETAGEN</b>	<b>30</b>
<b>4.3 HÄLSOFRÄMJANDE ÅTGÄRDER I FÖRETAGEN</b>	<b>33</b>
4.3.1 HRM	36
<b>4.5 UPPFÖLJNING AV HÄLSOFRÄMJANDE ÅTGÄRDER</b>	<b>40</b>
<b>4.6 STATENS PÅVERKAN PÅ FÖRETAGENS HÄLSOFRÄMJANDE SATSNINGAR</b>	<b>41</b>
<b>4.7 ORSAKER TILL HÄLSOFRÄMJANDE SATSNINGAR I FÖRETAGEN</b>	<b>43</b>
<b>4.8 FÖRETAGENS ÖNSKEMÅL KRING HÄLSOÅTGÄRDER I ARBETSLIVET</b>	<b>45</b>

<b>5. SLUTDISKUSSION</b>	<b>47</b>
<b>5.1 HÄLSOFRÄMJANDE ÅTGÄRDER</b>	<b>47</b>
<b>5.2 OHÄLSANS PÅVERKAN PÅ FÖRETAGEN</b>	<b>47</b>
<b>5.3 ORSAKER TILL HÄLSOSATSNINGAR</b>	<b>48</b>
<b>5.4 REFLEKTIONER SAMT FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING</b>	<b>49</b>
<b>REFERENSLISTA</b>	<b>50</b>
<b>BILAGA 1 INTERVJUMALL</b>	<b>53</b>

# 1. Inledning

*Kapitlet inleds med en genomgång av bakgrunden till det valda ämnet. Hur sjukfrånvaron och dess kostnader har utvecklats under de senaste åren beskrivs, vilket leder fram till uppsatsens frågeställningar och syfte.*

## 1.1 Bakgrund

Kostnaderna för sjukfrånvaro har på senare år stigit kraftigt. Det innebär en hård belastning på statsfinanserna, ökade kostnader för arbetsgivare och en försämrad livssituation för den drabbade individen. Staten tillsatte en offentlig utredning den 7 december 2000, ”Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet”<sup>1</sup>, vars syfte var att fastställa en handlingsplan för att få bukt med de ökande sjukskrivningarna. Utredarna ansåg att arbetsplatsen är den viktigaste och kanske den enda plats där man kan förebygga och rehabilitera de anställdas hälsa och vill därför lägga ett större ansvar på arbetsgivarna.<sup>2</sup> För arbetsgivarna så är de korta sjukskrivningarna de mest kostsamma eftersom man betalar den anställdes sjuklön medan de långa sjukskrivningarna bekostas till största del av staten. Genom att låta arbetsgivarna betala en större andel av långtidssjukskrivningarna så vill staten motivera dem till att skapa en bättre arbetsmiljö och förebygga ohälsa. Svenskt näringsliv ogillar idén då företagen redan betalar ca 170 miljarder om året till sjukförsäkringssystemet och att sjukförsäkringen enligt Riksförsäkringsverket går med ett överskott på ca 15 miljarder i år. Det innebär att landets företagare anser sig betala för mycket av sjukfrånvaron. De tror inte att människor blir friskare bara för att företaget betalar mer och de ser en risk för att företag kan komma att dra sig för att nyanställa personal p.g.a. risken för ökade sjukkostnader.<sup>3</sup>

En undersökning utförd av Göteborgs-Posten visar att få av de tillfrågade företagen har räknat på konsekvenserna av de nya regler inom sjukförsäkringen som innebär att arbetsgivaren ska stå för 15 % av kostnaden för långtidssjukskrivning.<sup>4</sup> Företagens reaktion på de nya reglerna är vilshenhet, ilska och oro. De flesta anser heller inte att den nya lagen kommer att påverka deras hälsoarbete.<sup>5</sup>

I ”Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet” konstateras att besparingarna och neddragningarna på 90-talet kombinerat med tungt arbete och ökad stress har lett fram till ökad sjukfrånvaro<sup>6</sup>. Ökningen av långtidssjukskrivningarna sker främst ibland kvinnor, speciellt de över 50 år. Många av dem är kommunalt anställda inom vård och omsorg. Man kan även se en högre andel sjukskrivna i Norrlandslänen. De långa sjukskrivningarna ökade från 44 700 personer 1997 till 135 000 personer år 2003. Totalt

---

<sup>1</sup> SOU 2 002:5

<sup>2</sup> Ibid., s. 14.

<sup>3</sup> <http://www.svensktnaringsliv.se/index.asp?pn=209198>, 2004-12-30

<sup>4</sup> [http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm\\_04\\_44.htm](http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm_04_44.htm), 2004-12-27

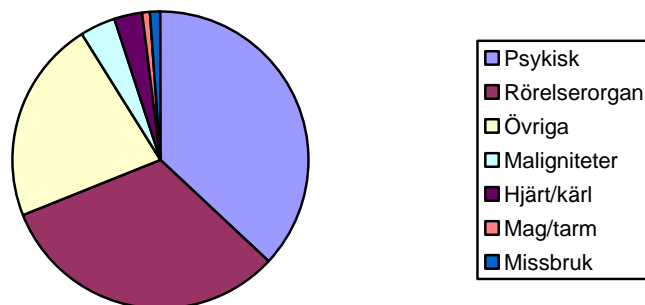
<sup>5</sup> Parkerud (2004)

<sup>6</sup> SOU 2 002:5, s. 59.

motsvarar sjukfrånvaron 750 000 årsarbetare. Statens utgifter för den långa sjukfrånvaron steg från 13,9 miljarder 1997 till 44,6 miljarder 2003. Samtidigt steg utgifterna för sjuk och aktivitetsersättning (f d förtidspension och sjukbidrag) från 37 miljarder 1997 till 58,5 miljarder 2003. Regeringens mål är att halvera sjukskrivningarna fram till 2008 jfr med 2002.<sup>7</sup>

I en kartläggning av sjukfall som varat längre än 60 dagar i Västra Götalandsregionen så har Försäkringskassan konstaterat att den psykiska ohälsan dominerar med 37 % av fallen. Den drabbar främst kvinnor som står för två tredjedelar av fallen.<sup>8</sup> Resultatet av Försäkringskassans kartläggning presenteras i cirkeldiagrammet nedan.<sup>9</sup>

### Sjukdomar som leder till längre sjukfall



**Figur 1.1** Fördelning av orsaker till sjukskrivningar längre än 60 dagar.

Regeringen har även givit Folkhälsoinstitutet i uppdrag att ge förslag för att minska ohälsan. Detta har bl. a. mynnat ut i en proposition "Mål för folkhälsan".<sup>10</sup> Där ser man att ökad hälsa i arbetslivet är ett steg på vägen för att förebygga ohälsan. Ökad fysisk aktivitet leder till att man kan hantera stress bättre och att man förebygger muskel och förslitningsskador. I "Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet" ser man att stimulans, ansvar, stolthet och arbetsglädje leder till minskande sjukfrånvaro och att arbete kan vara en källa till friskhet.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Regeringens proposition 2004/05:21

<sup>8</sup> Düsing (2004)

<sup>9</sup> <http://www.vg.forsakringskassan.se/templates/fkvg/Press.aspx?id=2557>, 2004-12-29

<sup>10</sup> Regeringens proposition 2002/03:35

<sup>11</sup> SOU 2 002:5, s. 60.

## **1.2 Problemställningar**

Som framgår i bakgrunden så är ohälsan ett ökande problem i samhället. Ohälsan leder bland annat till ökad sjukfrånvaro vilket leder till ökade kostnader för såväl företagen som samhället. Utredare anser att arbetsplatsen är en viktig arena för att förebygga den ökade ohälsan. Det är därför viktigt att få företagen att satsa på hälsofrämjande åtgärder.

Ett försök från statens sida är att genom lagändringar minska sina höga kostnader för sjukskrivningar, detta genom att lägga över en större del av kostnaderna på företagen. Detta medför att det blir en större belastning att vara ett "ohälsosamt företag", vilket i sin tur är tänkt att motivera företagen till att satsa mer på hälsofrämjande åtgärder.

Det är därför intressant att se vilken inverkan denna lagändring kommer att ha på företagens satsningar på hälsofrämjande åtgärder. Vidare är det av intresse att se vilka andra faktorer som har betydelse för företagens hälsosatsningar. Dessa andra faktorer kan förväntas ha att göra med de negativa konsekvenser som företagen drabbas av på grund av ohälsa. Det är därför av intresse att förstå hur ohälsan påverkar företagen.

Som nämndes i bakgrunden så är det den psykiska ohälsan som är den enskilt största orsaken till sjukskrivningar. Eftersom den psykiska ohälsan utgör en stor del av ohälsan så kan det antas att den psykiska miljön är ett av de större hälsoproblemen. Hur företagen hanterar detta komplexa ämne borde ha stor påverkan på sjukskrivningstalen och är därför en viktig del att klarlägga.

För att man skall vara motiverad till insatser vill man oftast se att nyttan är större än kostnaderna. Lönsamhetsberäkningar och utvärderingsmöjligheter av eventuella hälsofrämjande åtgärder kan därför ha central betydelse för hälsosatsningar och bör därför belysas.

Utifrån det ovan nämnda resonemanget så kan följande frågeställningar formuleras:

### **Huvudproblem:**

- Vilka faktorer styr företagens satsningar på hälsofrämjande åtgärder?

### **Delproblem:**

- Hur påverkar statliga ekonomiska styrmedel företagens satsningar på hälsofrämjande åtgärder?
- Hur påverkar ohälsan företagen och vilka åtgärder vidtar företagen för att motverka ohälsa?
- Hur följer företagen upp och utvärderar de hälsofrämjande satsningarna?

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva vad som får företagen att satsa på hälsofrämjande åtgärder samt vilka åtgärder de vidtar.

### 1.4 Avgränsningar

Som undersökningsobjekt har stora väletablerade företag, med minst 1000 anställda, som är verksamma i stabila branscher och som inte är krisdrabbade valts. Geografiskt har studien avgränsats till Göteborgsregionen. Fyra företag har valts ut, dessa är Göteborgs Hamn AB, Atlet AB, Pågen AB och Bravida Väst AB.

### 1.5 Centrala begrepp

**Hälsa:** Enligt WHO, ”Hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte blott frånvaro av sjukdom och handikapp”.<sup>12</sup>

**Ohälsa:** Enligt Nationalencyklopedin ”tillstånd av (lättare) sjukdom och/eller försvagade kroppsfunktioner”.<sup>13</sup> Den definition på ohälsa som uppsatsen utgår ifrån är ”det tillstånd då en anställds produktivitet minskar på grund av psykisk och/eller fysisk sjukdom, vilka kan vara i form av sjukfrånvaro och sjuknärvaro”.

**Personalhälsa:** Definieras som personalens fysiska och psykiska välbefinnande och inte enbart frånvaro av sjukdom.

**Sjukfrånvaro:** Frånvaro från arbete pga. sjukdom

**Sjuknärvaro:** Närvaro på arbetet trots att man är sjuk.

**Författarna:** Vid hänvisning i texten till ”författarna” avses författarna till denna uppsats.

---

<sup>12</sup> Forskningsrådsnämnden 1998:9. ss. 15-17.

<sup>13</sup> [www.nationalencyklopedien.se](http://www.nationalencyklopedien.se), 2004-12-03



## **1.6 Disposition**

### **Kapitel 1 Inledning**

Kapitlet inleds med en genomgång av bakgrunden till det valda ämnet. Hur sjukfrånvaron och dess kostnader har utvecklats under de senaste åren beskrivs, vilket leder fram till uppsatsens frågeställningar och syfte.

### **Kapitel 2 Teoretisk referensram**

Kapitlet innehåller teorier som är väsentliga att ha som utgångspunkt för arbetet. Kapitlet beskriver vad ohälsa är samt vilka följder detta får för företagen. Teorier om vad som skapar hälsa beskrivs. Vidare presenteras hur kostnaderna för ohälsan kan analyseras. Nya regler inom sjukförsäkringen med avseende på att minska den arbetsrelaterade ohälsan berörs också.

### **Kapitel 3 Vetenskapssyn och metod**

I detta kapitel förklaras hur genomförandet av uppsatsen har gått till väga. Metodvalen diskuteras samt så redovisas hur datainsamlingen har gått till och hur intervjuerna har genomförts. I kapitlet diskuteras också uppsatsens relevans, validitet och reliabilitet

### **Kapitel 4 Empiri och analys**

I detta kapitel redovisas de genomförda intervjuerna. Utifrån den tidigare genomgångna teoretiska referensramen analyseras resultatet. Kapitlet inleds med en kort presentation av de medverkande företagen, därefter presenteras svaren. Under respektive rubrik kommer först empiri delen som presenterar företagets syn i en viss fråga, och varje avsnitt avslutas med en analys. Respondenternas titlar har ersatts med företagets namn, detta för att underlätta för läsaren.

### **Kapitel 5 Slutdiskussion**

Kapitlet knyter samman problemet med det presenterade resultatet vilket utmynnar i en slutsats som diskuteras. Författarnas egna reflektioner över uppsatsen och dess resultat tas också upp. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier inom området.

## 2. Teoretisk referensram

*Kapitlet innehåller teorier som är väsentliga att ha som utgångspunkt för arbetet. Kapitlet beskriver vad ohälsa är samt vilka följder detta får för företagen. Teorier om vad som skapar hälsa beskrivs. Vidare presenteras hur kostnaderna för ohälsan kan analyseras. Nya regler inom sjukförsäkringen med avseende på att minska den arbetsrelaterade ohälsan berörs också.*

### 2.1 Hälsobegreppets utveckling

För att förstå innebörden av hälsofrämjande åtgärder, så är det av central betydelse att förstå vad hälsa är. Detta stycke syftar till att ge kort bakgrund till hur man sett på hälsa tidigare och hur den växt fram till det bredare begrepp som vi har idag, vilket denna uppsats utgår ifrån.

Synen på hälsa har förändrats under århundradena. I början av 1800-talet talar man om den sanitära perioden. I fokus stod upptäckten av att sjukdomar spred sig epidemiskt och att sanitära åtgärder kunde hindra spridningen. Upptäckten av bakterien gjorde att man effektivt kunde begränsa spridningen av infektionssjukdomar. De snabba framstegen inom naturvetenskapen, tekniken och industrin på 1800-talet och början av 1900-talet gav möjlighet till en medicinsk högteknologi. Synen på hälsa gick då över från det sanitära synsättet till att bli en modern och industriell hälsovetenskap. En stark tillit gavs till tekniken och naturvetenskapens förmåga att lösa alla hälsoproblem. Darwins teorier ändrade synen på människan. Religionen fick en mindre betydelse och i västvärlden växte ett sekulariserat samhälle fram med pluralistiska värderingar. De moderna vetenskaperna övertog till viss del religionens roll. Efter andra världskrigets slut började man se på hälsa i ett bredare perspektiv. WHO bildades 1946 och definierade hälsa enligt följande ”Hälsa är ett tillstånd av fullständigt välbefinnande i fysiskt, psykiskt och socialt hänseende och inte enbart avsaknad av sjukdom”. Den bredare synen på hälsa gav ett uppsving för sociala och psykologiska faktorerers inverkan på hälsan.<sup>14</sup> Teorier så som KASAM och senare också Human Resource Management kan sägas vara produkter av den förändrade synen på hälsa.

### 2.2 Vad är det som skapar hälsa?

Som vi tidigare nämnt i inledningen av uppsatsen så är det enskilt största hälsoproblemet i arbetslivet den psykiska ohälsan. I stycket ovan beskrev vi att de sociala och psykologiska faktorernas inverkan på hälsa givits allt större utrymme. Detta stycke presenterar tankar rörande vad det är som skapar hälsa med utgångspunkt från det psyko-sociala planet.

---

<sup>14</sup> Forskningsrådsnämnden 1998:9. ss. 15-17.

## 2.2.1 KASAM

Begreppet KASAM skapades av den medicinske sociologen Aaron Antonovsky. I sin bok "Hälsans mysterium"<sup>15</sup> tar han upp sammanhanget mellan psykosociala faktorer och hälsa. Hans teorier försökte svara på vad som skapar hälsa, alltså vad som är ursprunget till hälsa. Han fokuserade på varför vi är friska (salutogenes) istället för vad det är som gör oss sjuka (patogenes). Antonovsky menade att sjukdomar och stress av olika slag är naturliga tillstånd och kommer ständigt att vara närvarande. Det intressanta är därför inte att ta reda på varför vi blir sjuka utan varför vi klarar av att vara friska.

Antonovsky koncentrerar sig på två begrepp, allmänna motståndsrresurser (AMR) och känsla för sammanhang (KASAM). AMR består av biologiska, materiella och psykosociala faktorer som underlättar för människan att se sin tillvaro som konsistent, strukturerad och begriplig. Dessa kan exempelvis vara pengar, kunskap, erfarenhet, intelligens, socialt stöd, kultur, tradition, ideologi eller livsåskådning. Dessa tillgångar underlättar för människan att klara sig. Gemensamt för dessa AMR är att de leder till livserfarenhet som ger människan en känsla av sammanhang (KASAM) och därmed förmågan att i alla sammanhang ha känslan av att det här kan jag klara oberoende av vad som än händer.<sup>16</sup>

KASAM består av tre huvudkomponenter som är centrala i Antonovskys resonemang:

- Kognitiva komponenten (begriplighet)
- Kontroll och beteendekomponenten (hanterbarhet)
- Motiverande komponenten (meningsfullhet).

Detta kan sammanfattas som att människan måste förstå sin tillvaro och att också bli förstådd, samt uppleva att man kan bemästra sin situation och det viktigaste av allt att man ser en mening i sin existens vilket ger motivation till att fortsätta. Alltså en människa vars tillvaro ter sig begriplig, som tycker sig kunna hantera de problem eller svårigheter som kommer i hennes väg, och som också finner en mening i att göra detta kommer således tack vare detta även att i högre grad förbli frisk.<sup>17</sup>

Om man ser på Antonovskys tankar ur en folkhälsofrämjande vinkel så menar Dr. Bengt Lindström på Nordiska hälsovårdshögskolan, att det viktigaste är att i första hand rikta våra insatser mot sociala arenor istället för mot individer. Makten för folkhälsoarbete bör skjutas från professionella till målgruppen, ett så kallat "empowerment". Där målet är att skapa människor med både en stark identitet och en känsla för solidaritet. Det subjektivt upplevda välbefinnandet bör få större utrymme, det som också kallas för livskvalité.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Antonovsky (1991)

<sup>16</sup> Forskningsrådsnämnden 1998:9. ss. 15-18.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid., s. 19.

## 2.2.2 Human Resource Management

En utveckling av den bredare synen på hälsa anpassad för ett mer företagsmässigt synsätt är Human Resource Management (HRM). Dess centrala tanke är att personalen är företagets viktigaste resurs. Tankarna att se de anställda som en viktig resurs har dock funnits tidigare. I början av 1900-talet fanns det personalvetare på fabriker, ett exempel på dessa var en så kallad fabriksläkare. Deras uppgifter på fabriken var att utöva tillsyn över det hygieniska och att främja personalens bildningsverksamhet, alltså sysslor av social och humanitär karaktär. Bostäder, skolor och sjukvård till de anställda var andra sätt att värna om sin personal.<sup>19</sup> Personalvetarnas roll utvecklades under tiden och på 1950/60-talet ändrade man namnet från socialt arbete till personaladministration och man ville på så vis jämställa dess område med ekonomiadministration.<sup>20</sup> Under 1980-talet fick personalarbetet ett starkare ledningsperspektiv och det är då som begreppet HRM börjar vinna mark.<sup>21</sup>

HRM var en produkt utav de nya tankar som växte fram i Human relationsrörelsen och i det sociotekniska synsättet samt idéer från de japanska företagens ledningsfilosofier. Industrisamhällets övergång till ett mer service- och tjänsteinriktat samhälle anses också ha haft betydelse för utvecklingen av HRM.<sup>22 23</sup>

Human relationsrörelsen och det sociotekniska synsättet var en motreaktion på de under större delen av 1900-talet, rådande tayloristiska synsättet. Taylors teorier utgick från två grundläggande idéer: det finns ett bästa sätt att utföra ett arbete och det är viktigt med rätt man på rätt plats.<sup>24</sup> Arbetarnas inflytande över sin arbetssituation var minimal och dess lydnad skulle uppnås via belöningsystem så som ackordlön.<sup>25</sup>

Human relationsrörelsen tankar kan sammanfattas med att; arbetarens arbetstakt inte beror på hans kvalifikationer utan på hans ställning i gruppen. Arbetstillfredsningen beror framför allt på kamraternas och förmannens uppskattning och inte så mycket på betalning och att uppdelning av arbetet inte är den effektivaste formen av arbetsledning.<sup>26</sup>

Det sociotekniska synsättet var fokuserat på att få ett helhetsperspektiv på arbetarnas psykologiska behov. Att optimera produktionen genom att få den tekniska organisationen att samverka med den sociala organisationen var ett av huvudmålen.<sup>27</sup>

På 70-talet gjorde den japanska industrin entré på världsmarknaden.<sup>28</sup> Japans förmåga att skapa den högsta tillväxttakten, lägsta arbetslösheten, friskaste befolkningen och

---

<sup>19</sup> Granberg (2003), s. 14.

<sup>20</sup> Söderström –Lindström (1994), s. 11.

<sup>21</sup> Granberg (2003), s. 15.

<sup>22</sup> Goss (1994), ss. 1-5.

<sup>23</sup> Syrén (1998), s. 25.

<sup>24</sup> Sandkull – Johansson (2000), s. 28.

<sup>25</sup> Ibid., s. 33.

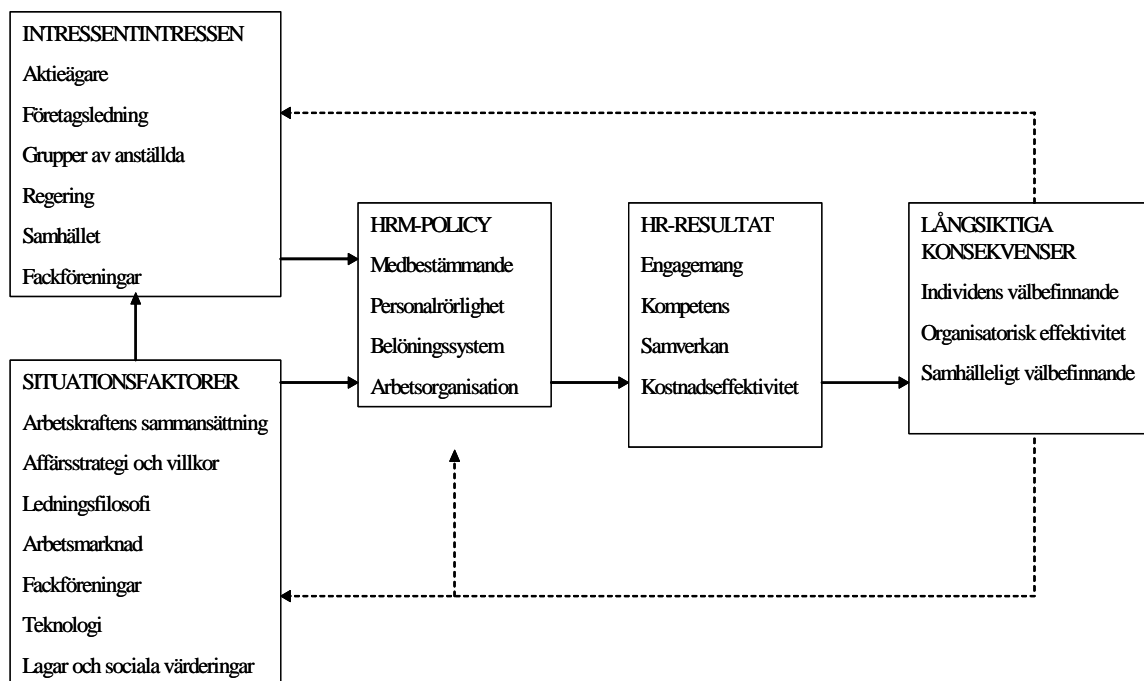
<sup>26</sup> Granberg (2003), s. 533.

<sup>27</sup> Sandkull – Johansson (2000), s. 73.

<sup>28</sup> Söderström –Lindström (1994), s. 24.

dessutom de bäst avlönade arbetarna gjorde att intresset för de japanska ledningsfilosofierna blev stort.<sup>29</sup> Man noterade att i Japan så såg man organisationer som ett kollektiv i vilket arbetarna kände en tillhörighet. Man anställdes ofta på livstid och organisationen betraktades som en del av familjen. Det ömsesidiga beroendet mellan arbetare och mellan arbetare och företag samt de gemensamma intressena var viktiga faktorer i de japanska företagen.<sup>30</sup>

HRM utvecklades i två olika riktningar, en utvecklades på universitetet i Michigan och en på Harvard Business School.<sup>31</sup> Vissa menar att HRM har fyra ursprung och nämner då också Warwicksskolan och Schulersskolan. Men dessa är inte alla lika mycket omnämnda i litteraturen.<sup>32</sup> Michigan varianten är mer affärs och prestationsinriktad medan Harvard modellen fokuserar mer på personalperspektivet och vikten av att få personalen att identifiera sig med företaget och få dem initiativrika och resursstarka.<sup>33</sup> Målet de två olika grenarna strävar efter är lika men de förespråkar olika sätt att nå dit.



Figur 2.1 HRM enligt Harvard Business School<sup>34</sup>

<sup>29</sup> Morgan (1999), s. 135.

<sup>30</sup> Ibid., s. 138.

<sup>31</sup> Syrén (1998), s. 60.

<sup>32</sup> Granberg (2003), s. 26.

<sup>33</sup> Syrén (1998), s. 133.

<sup>34</sup> Granberg (2003), s. 27.

Den mest dominerande modellen i Sverige är Harvardmodellen och inom den så finns det två centrala huvudområden.<sup>35</sup>

- Kravet på att företagen är effektiva, konkurrenskraftiga och flexibla.
- Företagen skall se sina anställda som sin viktigaste resurs.

Företagen skall stimulera sin personal att bli kreativ och motiverad, detta för att kunna möta omvärldens snabba förändringar. Skapandet av goda relationer och ett stort förtroende mellan ledningen och medarbetarna ska vara ett utav ledningens viktigaste mål. Att balansera olika intressenters krav och behov samt olika situationsfaktorer mot varandra är en annan viktig uppgift för ledningen. De olika intressentgrupperna som nämns är aktieägare, företagsledning, grupper av anställda, regering, samhället och fackföreningar. Genom att tillgodose de olika intressenternas intressen så uppnår man en hög delaktighet och engagemang. Av situationsfaktorerna anses arbetskraftens sammansättning vara den viktigaste. Om de anställdas potential inte överensstämmer med ledningens antaganden kan det leda till konflikter. Andra viktiga situationsfaktorer är; Affärsstrategin och ledningens filosofi. Det är viktigt att dessa överensstämmer med HRM-policyn, så att inte ledningen går emot HRM-policyn för att t.ex. uppnå kortsiktiga vinster. Arbetsmarknad, fackföreningar och teknologi är tre situationsfaktorer som har en inverkan på rekryteringen. Lagar och sociala värderingar är andra faktorer som bör beaktas speciellt med tanke på den ökade globaliseringen. Avvägningen mellan de olika delarnas krav leder fram till inriktningen av olika ledningspolicys så som;

- Medarbetarinflytande
- Personalrörlighet
- Belöningssystem
- Arbetsorganisationen

Medarbetarinflytande är viktigt för att få de anställda engagerade. Hur mycket medbestämmande som de anställda får beror på ledningens sätt att organisera arbetet. Faktorer som involveras är de anställdas möjligheter att påverka affärs mål, lön, arbetsbetingelser och karriärsutveckling.

Personalrörligheten innefattar hur man behandlar de anställda samt långsiktigt förser företaget med lämplig kompetens. Detta delas upp i tre olika områden; Inflow (inflow), Internt flöde (internal flow) och Utflöde (outflow). Inflow innefattar rekrytering, placering och socialisation. Det interna flödet innefattar utvärdering av prestation och potential, omplacering, befordran och degradering, utbildning och träning. Utflödet innefattar uppsägning, utplacering och pensionering.

För att få fungerande belöningssystem så behöver man ha rätt balans mellan de abstrakta belöningarna så som t ex. visad uppskattning, ökat inflytande, personlig utveckling mm, och de mer konkreta belöningarna i form av höjd lön, bonus, personal förmåner mm. Man bör anpassa belöning så att den tillgodoser allas behov på alla nivåer, detta utifrån vad de

---

<sup>35</sup> Ibid., s. 29.

anställda uppskattar. Belöningsystemens uppgift är att markera för de anställda vilken typ av organisation som företaget eftersträvar.

Arbetsorganisationens utformning har stor betydelse för vilken grad av samhörighet som de anställda känner med företagets mål samt hur deras behov av utveckling och kvalitét tillgodoses.<sup>36 37</sup>

En väl genomarbetad HRM-policy skall leda fram till högt engagemang, hög kompetens, stor samverkan och kostnadseffektivitet. Den påverkar långsiktigt de anställdas välbefinnande, organisationens effektivitet och det samhälleliga välbefinnandet. Detta ger företaget goda förutsättningar för sin långsiktiga överlevnad.<sup>38 39</sup>

### **2.3 Kostnader för ohälsa**

Tidigare i kapitlet har teorier om vad hälsa är och vad som är hälsofrämjande tagits upp. I följande stycke beskrivs konsekvenserna av att inte främja personalhälsan, samt på vilka olika plan som företaget drabbas och vad de ekonomiska kostnaderna blir.

Ohälsa i ett företag kostar. Detta drabbar inte bara företaget utan även samhället och individen. I Sverige kostade ohälsan de första åren på 2000-talet mer än 10 % av bruttonationalprodukten. För samhället i form av sjukbidrag, sjukpension mm, och i företagen i form av kostnader för sjuklön och produktionsstörningar i samband med sjukfrånvaro mm.<sup>40</sup> Malmquist beskriver i figur 2.2 hur produktionsstörningar i en organisation p.g.a. en anställds ohälsa, ger upphov till kostnader för såväl företagets som samhället.<sup>41</sup> Vi koncentrerar oss dock främst på företagsnivån.

---

<sup>36</sup> Hollinshead – Leat (1996), ss. 17-20.

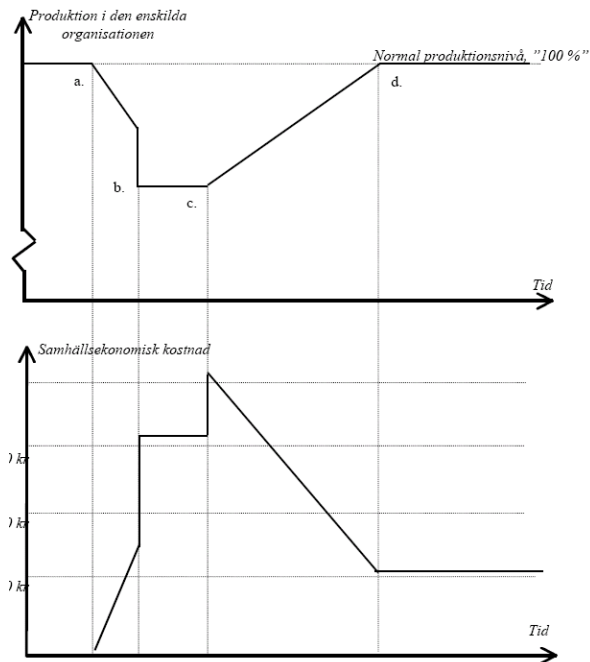
<sup>37</sup> Syrén (1998), ss. 77-106.

<sup>38</sup> Granberg (2003), s. 27.

<sup>39</sup> Syrén (1998), s. 84.

<sup>40</sup> Andersson m. fl. (2004), s. 7.

<sup>41</sup> Malmquist (2001), s. 10.



**Figur 2.2** Produktionsstörningar i en organisation och samhällsekonomiska kostnader, som förorsakas av en anställds ohälsa.<sup>42</sup>

Perioden a-b, i det översta diagrammet i figur 2.2, visar den anställdes sjuknärvaro med nedsatt produktivitet. Detta går så småningom över till sjukfrånvaron (b-c) vilket innebär produktionsbortfall, produktionsstörningar samt sjuklön till den sjukskrivne. Perioden c-d visar den tiden som krävs för att lära upp en ny vikarie vilket innebär upplärningskostnader och lön till denne. Vid läge d har vikarien blivit helt upplärd och kan utföra arbetet på samma sätt som den ordinarie anställda. I det nedre diagrammet syns att även samhället drabbas då sjuknärvaron innebär en produktivitetssänkning vilket indirekt leder till mindre skatt till staten då företagets intäkter minskar. Sjukfrånvaron belastar samhället i form av sjukpenning som utbetalas efter 14 dagars sjukfrånvaro samt att sysselsättningen i samhället minskar.

Detta innebär att kostnaderna vid uppkommen ohälsa är störst i början av processen för företaget, medan de sedan kraftigt sjunker från och med den dag den nye ersättaren blivit fullt inskolad. Man kan därmed dra slutsatsen att företaget tjänar på att vidta åtgärder i förebyggande syfte och att snabbt rehabilitera redan sjukskrivna arbetstagare tillbaka till arbetet så att deras kompetens inte hinner förfalla.

Resonemanget stöds av författarna Gröjer och Johansson som menar att de främsta kostnaderna inom personalekonomi gäller för just rekrytering, sjukfrånvaro och kompetensutveckling.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 24.



Vad som ingår i rekryteringskostnaden är för det första avvecklingskostnader som omfattar ersättningar till den avvecklade, tid att sköta avvecklingen och produktionsbortfall. För det andra finns sök- och urvalskostnader vilket är annonskostnader och andra sökvägar, tid för arbetskrav och behovsanalys samt tid för urval och anställning. Den sista kategorin inom rekryteringskostnader är upplärningskostnader som består av kurskostnader, den nyes tid för introduktion och inskolning, handläggning av den nye och administrativ tid för upplärning.<sup>44</sup>

Kostnader som uppstår vid sjukfrånvaro bör delas upp på kortvarig respektive långvarig sjukfrånvaro. Gränsen dras här vid 14 dagar eftersom från och med den 1/1 -2005 kommer försäkringskassan att ta över utbetalningen av sjuklönen och bär 85 % av den från och med den 15:e dagen istället för som tidigare efter 21 dagar.<sup>45</sup> Som tidigare nämnts så är kostnaden som högst för företaget vid korttidsfrånvaro. Enligt Liukkonen så är det även det här stadiet som orsakar mest produktionsstörningar.<sup>46</sup> Vidare menar Liukkonen att ryckig produktion och leveransförändringar som orsakas av korttidsfrånvaron och dess oplanerbarhet ger ett dåligt anseende från både kunder och personal.

Gröjer och Johansson menar att vid beräkning av kostnaderna för sjukfrånvaro kan man utgå från två grundmodeller.<sup>47</sup> Den ena är att se vad företaget betalar för den frånvarande personen i lön, arbetsgivaravgifter och gemensamma kostnader (kringskostnader och overhead kostnader såsom lokaler, utrustning mm). De direkta kostnader som uppkommer vid sjukfrånvaro är (som tidigare nämnt) främst sjuklön och arbetsgivaravgifter. Trots att det inte utbetalas någon lön på karensdagen så är den semesterlönegrundande, vilket innebär att sociala avgifter uppkommer iallafall. Från dag 15 betalar företaget 15 % av lönen, men semesterersättningen baseras fortfarande på 100 % av den sjukskrivnes ordinarie lön. Arbetsgivaravgiften på 32,7 % bygger på lönen och semesterersättningen och när dessa kostnader ökar, så ökar även arbetsgivaravgiften. OH-kostnaderna beräknas till 20 % av lönekostnaden.<sup>48</sup> De direkta kostnaderna som uppkommer i samband med sjukfrånvaro kan sammanfattas i tabell 2.1:

---

<sup>44</sup> Ibid., s. 25.

<sup>45</sup> [http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm\\_04\\_44.htm](http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm_04_44.htm), 2004-12-27.

<sup>46</sup> Liukkonen (1989), s. 15.

<sup>47</sup> Gröjer – Johansson (1996), s. 28.

<sup>48</sup> [http://www.fk.se/arbetsgivare/vad\\_kostar](http://www.fk.se/arbetsgivare/vad_kostar), 2004-12-22.

	dag 1	dag 2-14	dag 15-
sjuklön	0%	80%	15%
semesterersättning, 12%	100%	100%	100%
arbetsgivaravgifter, 32,7%	100%	100%	100%
overhead kostnader, ca 20 %	100%	100%	100%

**Tabell 2.1** Procent av direkta kostnaderna som uppstår vid sjukfrånvaro jämfört vid icke sjukfrånvaro.<sup>49 50</sup>  
51

Det andra sättet att beräkna sjukfrånvarokostnader är att se de konsekvenser som uppstår p.g.a. sjukfrånvaron.<sup>52</sup> Dessa kostnader yttrar sig på olika sätt och omfattningen är olika från företag till företag beroende på de förutsättningar som råder i företagen. Men man kan generellt ställa upp dessa kostnader på följande sätt;<sup>53 54</sup>

- Kostnader för bortfall av produktion
  - Omfördelning av arbete till följd av sjukfrånvaro (ersättarna är inte lika effektiva som de ordinarie)
  - Övertid av övrig personal (måste jobba övertid för att täcka bortfallet)
  - Överanställning (måste ha fler anställda för att täcka ev. underbemanning)
  - Överutnyttjade av befintlig personal (överanvänder/anstränger personalen)
  - Vikariat (rekryteringskost, introduktionskost, handledningskost, störningskost mm)
  - Köpta tjänster (bemanningsföretag, rekryteringsbyrå, köper in tjänster som man ej själv kan utföra)
- Administrativa kostnader
  - Löneadministrativa, personaladministrativa åtgärder pga. sjukfrånvaro
- Störningskostnader
  - Resterande personals prestation blir sämre då de förhindras att göra sitt normala arbete när någon är borta. Konsekvenserna kan vara kvalitetsförsämringar, förseningar, lägre produktivitet och mm.
- Återinskolningskostnader
  - När den sjukskrivne kommer tillbaka måste man lära upp honom igen då han har missat de kompetensutvecklande kunskaper som de andra har fått under dennes sjukskrivningstid. Den manuella och intellektuella skickligheten kan ha minskat under sjukskrivningsperioden.

<sup>49</sup> [http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm\\_04\\_44.htm](http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm_04_44.htm), 2004-12-27.

<sup>50</sup> Intervju den 20/12 2004, en handläggare vid Försäkringskassan, Göteborg.

<sup>51</sup> [http://www.fk.se/arbetsgivare/vad\\_kostar](http://www.fk.se/arbetsgivare/vad_kostar), 2004-12-22.

<sup>52</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 28.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Aronsson - Malmqvist (2002), ss. 107-123.

- Återstående produktivtetsminskning
  - Den sjukskrivne kan ha fått en funktionsnedsättning och kan inte vara lika produktiv som tidigare.

Effekten av ohälsan kan sägas vara högre produktionskostnader. Detta innebär så småningom att företaget förlorar konkurrenskraft med tanke på de högre kostnaderna, vilket därmed leder till att företaget måste sälja sina produkter med sämre marginaler eller till ett mindre konkurrens kraftigt pris.

Gröjer och Johansson<sup>55</sup> samt Liukkonen<sup>56</sup> menar också att personalen borde synliggöras i årsredovisningen då det är deras prestation som genererar intäkter i slutändan. De menar att så länge som företags redovisning inte måste innehålla personalredovisning/hälsobokslut, kommer heller inte personalåtgärder att automatiskt prioriteras. Detta har dock företagen till viss del börjat med sedan 1 juli, 2003 då en ny lag trädde i kraft om att alla företag och förvaltningar skall lämna uppgifter om anställdas sjukfrånvaro i årsredovisningen.<sup>57</sup>

## **2.4 Personalekonomi**

Detta stycke är en breddning av stycket ovan där det i första hand handlade om kostnaderna som sjukskrivningar förde med sig. Här diskuteras personalekonomiska kalkylers fördelar samt vilka svårigheter det finns med att använda dem.

En studie som genomfördes i USA kom fram till att hälften av ett företags vinst (efter skatt) gick åt till medicinkostnader för sina anställda.<sup>58</sup> Detta är ett exempel på varför allt fler företag börjar göra ekonomiska utvärderingar av hälsofrämjande program. Med anledning av detta har det blivit allt populärare att tala om personalekonomi och personalekonomiska kalkyler. Personalekonomi utvecklades i gränsområdet mellan ekonomi och beteendevetenskap. Impulserna kom från nationalekonomin, företagsekonomi, sociologin och arbetspsykologin.<sup>59</sup> Enligt ett personalekonomiskt perspektiv delar man en organisations resurser i två delar – realkapital (maskiner, byggnader osv.) och humankapital som består av personella resurser i organisationen. Till skillnad från företagsekonomi koncentrerar sig personalekonomi på humankapitalet istället för realkapitalet.<sup>60</sup> Definitionen på personalekonomi är "Hushållning med begränsade mänskliga resurser".

Det är bekant att ohälsa kostar, men frågan är hur mycket det verkligen kostar och om det lönar sig att förebygga ohälsan? Det finns mängder med studier som försöker sätta en "prisplapp" på ohälsan och dessa har lett fram till att olika personalekonomiska kalkyler

<sup>55</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 40.

<sup>56</sup> Liukkonen (2002), s. 8.

<sup>57</sup> SFS 1995:1554

<sup>58</sup> Pelletier (1993)

<sup>59</sup> Johanson – Skoog (2001), s. 14.

<sup>60</sup> Johanson – Johrén (2001), s. 6.

har skapats för att se om det lönar sig att vårda sin personal. Förutsättningarna för dessa kalkyler är dock enligt Enstam m.fl. att det måste finnas ett samband mellan personal och ekonomi.<sup>61</sup> Ett exempel på detta är att kunna klarlägga hur t ex effekten av en internutbildning kommer att märkas i verksamheten t ex genom effektivare produktion. Tanken med dessa personalekonomiska kalkyler är att ställa upp nyttan mot kostnaderna för att se om det är lönsamt att vidta en viss åtgärd. Dessa kalkyler fungerar även som en efterkalkyl, dvs. för utvärdering av en genomförd åtgärd.<sup>62</sup> Personalekonomiska kalkyler skapar således en förståelse för samspelet mellan reella handlingar och ekonomiska effekter, vilket kan underlätta vid beslutssituationer.<sup>63</sup>

Men trots all forskning och studier samt den ökade populariteten för personalekonomiska kalkyler sedan 70- talet, är det fortfarande en stor del av företagen som inte använder sig av dessa kalkyler vid beslutsfattande. Användandet av personalekonomiska kalkyler har varit begränsat, (eller som forskaren Turner uttryckte det att HRCA (human resource costing accounting) ”has progressed at something less than a snail’s pace in the past two decades”). En anledning till detta kan vara de svårigheter som finns att tillämpa kalkylerna i de verkliga situationer som råder i olika företag. Ett vanligt problem är att personalekonomiska kalkyler kräver information som kan vara svår att ta fram. Informationssystemen som används kan vara för gamla eller inte gjorda för att ta fram den information som behövs för framställning av kalkyler, t ex. statistik över sjukskrivningar, kostnader som uppstår p.g.a. sjukskrivning osv. Ett annat problem är att det är tids och resurskrävande att utveckla kalkylerna. Det kan vara svårt att se och mäta sambandet mellan en personalekonomisk åtgärd och en förändring i t ex produktivitet, eftersom så många andra faktorer spelar in. Det kan bli besvärligt att övertyga ledningen om att införa personalekonomiska kalkyler då det är svårt att påvisa att kalkylerna är nyttiga och lönsamma för företaget. Ett företags attityder och synsätt till personalekonomi kan vara svåra att rubba. Eftersom införandet av kalkylerna kan innebära förändrade rutiner för vissa i företaget är det viktigt att hela företaget förstår tanken och har kunskaper om personalekonomiska kalkyler för att det ska fungera. Johanson menar att det är fyra punkter som är nödvändiga att uppnå för att personalekonomiska kalkyler ska kunna tillämpas och fungera i ett företag. Dessa punkter är:<sup>64</sup>

- Kunskap om personalekonomiska kalkyler, dess kostnader, värdet och resultatet skall finnas inom hela företaget
- En efterfrågan på kalkylerna från ledningens sida och olika former av belöningsystem kopplade till dessa kalkyler
- Målen med personalekonomiska kalkyler skall vara klart definierade
- Öppenhet för förändring i företaget

---

<sup>61</sup> Enstam m.fl. (1995), s.25.

<sup>62</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 104.

<sup>63</sup> Ibis., s. 99.

<sup>64</sup> Johanson (1999)

Man menar att de flesta företag har en ledning som är positivt inställd till personalekonomiska kalkyler men de har ändå inte lyckats maximera effekten av sina kalkyler. En anledning kan vara att kunskap om och orsaken till varför man införde kalkylerna inte har genomsyrat hela företaget. Det finns en risk att företag inför personalekonomiska kalkyler utan att egentligen veta vad de vill få ut av dem. Företagen har dem för att de tror att det är bra utan att veta varför det är bra, målsättningen med kalkylerna är med andra ord inte klar och tydlig i företagen.<sup>65</sup> Lagen kräver inte heller att företagen skall göra dessa kalkyler.<sup>66</sup>

Resonemanget kring svårigheten att införa personalekonomiska kalkyler stöds även av andra författare. Andersson m.fl. säger ”Det är för det mesta svårt eller nästan omöjligt att bevisa eller mäta vilka ekonomiska effekter friskvårdssatsningar ger ett företag”. Istället tycker de att man skall inrikta sig på s.k. kritiska värden när man för ekonomiska argumentationer om friskvårdssatsningar.<sup>67</sup> Dessa kritiska värden kan vara beräkningar på vad man skulle tjäna på att t.ex. minska korttidssjukfrånvaron, öka arbetseffektiviteten, minska utslagningen, öka kvalitén eller öka kvantiteten. Dessa belopp kan sedan ligga till grund för vad en friskvårdssatsning kan få kosta.<sup>68</sup>

Även om det ovan framkommit att det är svårt att göra ekonomiska kalkyler för vad företagen tjänar på personalvård så finns det en viktig riktlinje för företagen i deras hälsofrämjande satsningar. Nämligen att ur ett företagsperspektiv talar det mesta för att tidiga, underhållande och förebyggande insatser är betydligt mer lönsamma än sena rehabiliteringsinsatser. De ekonomiska argumenten för förebyggande hälsoinsatser är att i ett tidigt, underhållande, skede behövs normalt mindre insatser för att bibehålla en god hälsa jämfört med de insatser som behövs för att få tillbaka en person med dålig hälsa. Ytterligare ett argument för förebyggande friskvård är att i ett mycket sent skede, när en person är långtidssjukskriven, har företaget redan tagit de stora kostnaderna för effektivitetsminskning, korttidssjukfrånvaro och upplärning av ersättare. Värdet för företaget av att få tillbaka en långtidssjukskriven person är därför för det mesta betydligt mindre än värdet av att bibehålla en god hälsa och hög effektivitet för en person som idag presterar ett fullgott arbete. Dessutom är möjligheterna att lyckas med ”förebyggande underhåll”, d.v.s. undvika att personer tappar i effektivitet genom sämre hälsa, mycket högre än möjligheterna att få tillbaka dem som haft dålig hälsa och hög frånvaro.<sup>69</sup>

## **2.5 Nya regler inom sjukförsäkringen**

I de nya reglerna som antogs den 8 december 2004 så fastställs att arbetsgivarna skall stå för en medfinansiering på 15 % av sjukpenningskostnaden d v s den ersättning som utbetalas vid lång sjukskrivning. Samtidigt sänks arbetsgivaravgiften med 0,24 % så att förändringen ska bli kostnadsneutral. Sjuklöneperioden sänks också från 21 dagar till 14

---

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> SFS 1997:1160

<sup>67</sup> Andersson m. fl. (2004), s. 59.

<sup>68</sup> Ibid., s. 37.

<sup>69</sup> Ibid., s. 33.

dagar. Meningen är att företag med hög sjukfrånvaro ska få högre kostnad och de med lägre sjukfrånvaro ska få lägre kostnader. Om den anställde kan komma tillbaka på deltid eller få rehabilitering så slipper arbetsgivaren medfinansieringen, detta är ett sätt att stimulera arbetsgivaren till att aktivt arbeta med att hjälpa den anställde med att återfå sin hälsa. Det är först när kostnaden för medfinansieringen överstiger 12 000 kr som arbetsgivaren börjar betala till staten. Ett högkostnadsskydd införs också som innebär att arbetsgivaren varje år ska få betala högst fyra procent av företagets lönekostnad exklusive arbetsgivaravgiften i medfinansiering. En anställd som lider av sjukdom som kan medföra större risk för längre sjukfrånvaro kan ansöka om högriskskydd hos försäkringskassan, arbetsgivaren slipper då stå för medfinansieringen om denne blir sjuk. Detta är till för att förhindra en utslagning av kroniskt sjuka ifrån arbetsmarknaden.<sup>70 71</sup>

---

<sup>70</sup> Regeringens proposition 2004/05:21

<sup>71</sup> [http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm\\_04\\_44.htm](http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm_04_44.htm), 2004-12-27

### 3. Vetenskapssyn och metod

*I detta kapitel förklaras hur genomförandet av uppsatsen har gått till väga. Metodvalen diskuteras samt så redovisas hur datainsamlingen har gått till och hur intervjuerna har genomförts. I kapitlet diskuteras också uppsatsens relevans, validitet och reliabilitet*

#### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Författarna Patel och Davidson talar om två vetenskapliga förhållningssätt vilka är positivism och hermeneutik.

Enligt Patel och Davidson bygger positivismen på en ”teoretisk superstruktur i form av heltäckande lagbundenheter”. Detta innebär att det studerade objektet måste vara mätbart och observerbart samt att forskarens politiska, religiösa och känslomässiga åsikter inte på något sätt ska påverka resultatet. Fysiken är ett ämnesområde som är ett bra exempel på förebilden av positivismen, där det inte finns någon koppling mellan forskarens åsikter och resultatet av forskningen.<sup>72</sup>

Hermeneutik är däremot en vetenskaplig riktning där man ”studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen”, vilket anses vara motsatsen till positivismen. Ordet hermeneutik betyder enligt författarna just tolkningskonst. Patel och Davidson menar att hermeneutiken är till skillnad från positivismen inte intresserad av att förklara företeelser utan handlar istället om att tolka människors handlingar och livsyttningar.<sup>73</sup> Alvesson och Sköldberg beskriver hermeneutiken som ”en process där forskaren har med sig en förförståelse, vilket innebär redan omfattande teorier, referensramar, begrepp och värderingar som används under processens gång”. Hermeneutiken menar helt enkelt att den förförståelse och tankar som forskaren har snarare är en tillång än ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet.<sup>74</sup>

Insamlingen av primärdata till denna studie har skett genom djupintervjuer och eftersom studien kommer att baseras på tolkningar av intervjupersonernas värderingar, åsikter och erfarenheter med hjälp av författarnas förförståelse och referensram så kan studien sägas ha ett hermeneutiskt förhållningssätt.

---

<sup>72</sup> Patel – Davidson (1994), s. 23.

<sup>73</sup> Ibid., s. 26.

<sup>74</sup> Alvesson - Sköldberg (1994), s. 114.

## 3.2 Metod

### 3.2.1 Forskningsansats

Andersen talar om två typer av forskningsansatser, den deduktiva och den induktiva.

Den deduktiva principen utgår från att man har en fast förförståelseram som påverkar hur man tolkar vissa upplevelser eller när man försöker förutsäga vissa händelser och förhållanden. Man är därmed påverkade av denna förförståelseram och när man drar en slutsats så blir den deduktiv. Den induktiva principen utgår från att man börjar från noll och att "allt vetande kommer som en serie av upplevelser som kommer i följd". Detta innebär att man gör en rad enskilda observationer och drar sedan slutsatser/generaliseringar utifrån dessa.<sup>75</sup>

Man kan kort sammanfatta att den deduktiva principen går från "teori till strategi" medan den induktiva principen går från "empiri till teori".<sup>76</sup> När man använder sig av både en induktiv och en deduktiv ansats talar man om en abduktiv forskningsansats. Studien kan anses ha en abduktiv forskningsansats. Det finns en viss förförståelse för ämnet som bildats utefter den litteratursökning som gjorts men samtidigt så kan resultaten från intervjuerna vara oförutsägbara och kräva nya teoretiska underlag.

### 3.2.2 Undersökningsinriktning

Lekvall och Wahlbin klassificerar fyra typer av undersökningar:<sup>77</sup>

- *Explorativt* – syftar till att ge huvudsakliga kunskaper och förståelse inom ett visst problemområde, då man inte vet så mycket om ämnet tidigare. Detta kan bli underlag för vidare forskning
- *Beskrivande* – kartläggning av fakta och sakförhållande inom ett visst problemområde
- *Förklarande* – att förklara orsakssamband inom ett visst område
- *Förutsäggande* – under vissa förutsättningar försöka förutsäga vad som kommer att hända med hjälp av prognoser

Studien kommer främst att utgå från den beskrivande inriktningen då studien bland annat kommer att beskriva vilka konsekvenser ohälsan medför för företaget.

---

<sup>75</sup> Andersen (1994), ss. 33-34.

<sup>76</sup> Jacobsen (2002), s. 34.

<sup>77</sup> Lekvall - Wahlbin (2001), s. 196.



### 3.2.3 Kvantitativ eller kvalitativ metod

Enligt Andersen finns två typer av studier som man kan göra vid en undersökning, nämligen kvantitativ och kvalitativ. Vilken metod som används beror på vad man har för avsikt att undersöka.<sup>78</sup>

Andersen menar att den kvantitativa metoden ”utgår från att det som studeras skall vara mätbart och att resultaten presenteras numeriskt”. Man betraktar helt enkelt forskningsobjektet som ett föremål och att undersökningen genomförs helt objektivt. Undersökningsprocessen är enligt denna metod en envägskommunikation som baserar enbart på forskarens villkor.<sup>79</sup>

Företrädarna till den kvalitativa metoden menar däremot att allting inte är mätbart. Andersens utgångspunkt för denna metod är att ”det som studeras består av en unik kombination av egenskaper som inte går att mäta”. Till skillnad från den kvantitativa metoden ser man på forskningsobjektet som ett subjekt istället och ser forskningen som en kommunikationsrelation, vilket innebär att forskningen är en tvåvägskommunikation.<sup>80</sup>

Då uppsatsen har för avsikt att undersöka handlingar och åsikter kring hälsofrämjande åtgärder i arbetet hos de intervjuade företagen så anser författarna att den kvalitativa metoden bättre kan fånga upp och spegla detta.

### 3.2.4 Undersökningsansats

Enligt Lekvall och Wahlbin finns det tre typer av undersökningsansatser. Vilken som är lämpligast att använda sig av beror på vilket syfte man har i sitt analys- och tolkningsarbete. Dessa tre undersökningsansatser är; fallstudien vilken avser att man i det enskilda fallet går på djupet, tvärsnittsansats som innebär att man vid en viss tidpunkt jämför olika förhållanden på bredden, och tidsserieansats, som handlar om att man studerar en utveckling över tiden.<sup>81</sup>

Patel och Davidson menar att en fallstudie utgår från ett helhetsperspektiv och att den försöker få en så heltäckande bild som möjligt av studieobjekten.<sup>82</sup> Merriam nämner även att fördelen med en fallstudie är att ”den är förankrad i verkliga situationer vilket kommer därför resultera i en rikhaltig och holistisk redogörelse”.<sup>83</sup> Hennes påstående överensstämmer med Eriksson och Wiedersheim-Paul, som menar att ”fallstudiens främsta särdrag är dess förmåga att kommunicera med verkligheten”.<sup>84</sup>

---

<sup>78</sup> Andersen (1994), s. 70.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Lekvall - Wahlbin (2001), s. 209.

<sup>82</sup> Patel - Davidson (1994), s. 44.

<sup>83</sup> Merriam (1994), s. 20.

<sup>84</sup> Eriksson - Wiedersheim-Paul (2001), s. 104.

Då studien kräver insamling av en stor mängd kvalitativ information om de intervjuades åsikter och inställningar så har studien valts att genomföras som fallstudie. Ett fåtal företag har valts att undersökas och istället har djupgående intervjuer genomförts med dem. Författarna tror att man på detta sätt får en bättre insyn om företagens attityder och åtgärder kring hälsoarbete än om man hade valt fler företag och genomfört mindre djupgående intervjuer.

### 3.2.5 Datainsamling

Både primär- och sekundärdata används i studien. De sekundärdata som berörts är litteratur, tidsskrifter, artiklar, tidigare forskningsrapporter samt statliga utredningar. Detta har varit nödvändigt för att skapa en uppfattning om ämnet, skapa en referensram samt för att utforma intervjuguiden. Insamlingen av sekundärdata har främst gått till med hjälp av bibliotekets databas GUNDA och LIBRIS men även Internet sökmotorn [www.google.se](http://www.google.se). De främsta sökorden har varit; "ohälsa", "hälsosatsningar", "hälsofrämjande åtgärder", "personalekonomi", "sjukfrånvaro", "kostnader för ohälsa/sjukfrånvaro" och "ekonomiska styrmedel för ohälsa".

Primärdata har tagits fram genom djupintervjuer med de utvalda företagen. Det är även dessa som resultat och slutsatser grundar sig på. Författarna valde att intervjua företag som inte är krisdrabbade eller har stora personalnedskärningar då detta skulle kunna ha en stor inverkan på personalens välbefinnande. Eftersom sjukfrånvaron tenderar att vara störst i stora företag i storstäder<sup>85</sup> och dessa i regel har en välutvecklad HR - avdelning så finner författarna dem intressanta som studieobjekt.

### 3.2.6 Intervju

Patel och Davidson menar att när man ska samla in information genom intervju är det viktigt att ta hänsyn till två aspekter, standardisering och strukturering. Standardisering avser hur mycket ansvar som intervjuaren har över frågorna, hur de formuleras och i vilken ordning de ställs till intervjupersonen. Med strukturering menas i vilken mån intervjupersonen själv kan tolka frågan utifrån tidigare personliga erfarenheter eller personliga åsikter.<sup>86</sup> Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, t ex den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen." Detta innebär att man aldrig i förväg kan formulera svarsalternativ för respondenten eller avgöra vad som är det sanna svaret på fråga."<sup>87</sup> I studien har en hög grad av standardisering och en låg grad av strukturering valts dvs. en intervju med öppna frågor. Detta för att lättare kunna jämföra resultat men samtidigt ge den intervjuade ett stort svarsutrymme.

---

<sup>85</sup> Liukkonen (1989), s. 15.

<sup>86</sup> Patel - Davidson (2003), ss. 71-73.

<sup>87</sup> Ibid., s. 78.

Fördelar med besöksintervjuer är enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul att man kan ställa komplicerade frågor, intervjusituationen är kontrollerad, man kan följa upp frågor, skapa förtroende mellan intervjuare och intervjuad och man kan slutligen se på kroppsspråk och ansiktsuttryck hos den intervjuade. Nackdelar kan vara att det är svårt att ställa känsliga frågor eftersom det inte finns någon anonymitet. Intervjuareffekt kan uppstå dvs. båda parter kan komma att påverka varandra och därmed frågorna och svaren.<sup>88</sup> Intervjuerna i studien har varit besöksintervjuer vilket underlättar för uppföljning av ställda frågor. Intervjuerna inleddes med neutrala frågor om den intervjuades bakgrund och fortsatte sedan med förformulerade frågor kring ämnet. Som avslutning fick den intervjuade framföra egna kommentarer och frågor angående intervjun.

Intervjuerna riktade sig till de personalansvariga i företagen eftersom de arbetar med den typen av frågor som studien sökte svar på. Intervjuerna genomfördes utan bandspelare för att intervjupersonerna skulle känna att de kunde tala fritt och öppet. Istället antecknades svaren, detta gjordes av två personer för att minska risken att missa någon information. Efter varje intervju sammanställdes omedelbart intervju svaren eftersom författarna då fortfarande hade informationen färskt i minnet.

Intervju svaren presenteras och analyseras under empiri och analysdelen. Istället för att presentera varje företags svar för sig så redovisas företagens svar under respektive rubrik/fråga så att en bättre översikt över svaren lättare kan fås av läsaren.

### 3.2.7 Trovärdighet

Eriksson och Wiedersheim-Paul talar om relevans, validitet och reliabilitet vilka författarna bör ta hänsyn till vid uppsatsskrivandet.<sup>89</sup>

Relevans innebär att studiens ämnesområde ska vara av meningsfull karaktär, inte bara för författarna utan även för läsarna. Läsaren ska helst kunna känna att studien tillför denne något.<sup>90</sup> Uppsatsen behandlar ämnet ohälsan i företaget och dess konsekvenser vilket är ett aktuellt och omdiskuterat ämne idag. Så sent som den 8/12- 2004 beslutade riksdagen om den nya lagen där arbetsgivarna ska stå för en större del av kostnaderna för långtidssjukskrivningen.

Validitet innebär att det som har undersökts verkligen avspeglar det som man har tänkt undersöka. God validitet är därför viktigt att ha vid primärdatainsamling. Metoden för primärdatainsamlingen kan delas in i inre och yttre validitet. Den inre validiteten handlar om hur väl undersökningen avspeglar det som den är tänkt att visa, medan den yttre validiteten berör om det valda mätinstrumentet kan ge en bra bild av det som undersöks, d v s om rätt mätinstrument har använts.<sup>91</sup> Intervjuerna har därför varit riktad mot

---

<sup>88</sup> Eriksson - Wiedersheim-Paul (2001), s. 85.

<sup>89</sup> Ibid., s. 35.

<sup>90</sup> Ibid., s. 38.

<sup>91</sup> Ibid.

personalansvariga i företagen för att de troligen har djupast kunskaper inom ämnet och är förmodligen mest lämpade på att svara på frågorna. För att undvika missförstånd av intervjufrågorna har en utomstående person som är välinsatt i ämnet granskat frågorna och dennes synpunkter och råd kompletterades till intervjuguiden ( se bilaga 1 ).<sup>92</sup>

Reliabilitet handlar om undersökningens tillförlitlighet. Eriksson och Wiedersheim-Paul menar att god reliabilitet uppnås om mätmetoden har en ”stark förmåga att motstå slumpinflytande”. Ett exempel på detta är om en undersökning genomförs flera gånger på samma person och om svaren blir likadana eller nästan likadana så har en hög reliabilitet uppnåtts.<sup>93</sup>

För att öka tillförlitligheten skickades frågorna inte över till intervjupersonerna innan själva intervjun utan de fick höra frågorna först vid intervjutillfället. Detta för att intervjupersonen inte skulle kunna förbereda sina svar utan istället ge spontana svar vid intervjutillfället.

Vidare bör en diskussion om studien är objektiv eller inte tas upp. Objektivitet betyder enligt Nationalencyklopedin ”saklighet och opartiskhet”. Att vara objektiv innebär således att man är helt saklig, utan åsikter och man är helt ”nollställd”. Detta anser författarna vara omöjligt, då alla har blivit färgade av sin egen bakgrund, utbildning samt den förförståelsen till ämnet som man har fått under arbetets gång. Detta anses vara naturligt och är en del av det hermeneutiska förhållningssättet som beskrevs tidigare i kapitlet.

Det är viktigt för läsarna att känna till att resultaten av studien inte är något allmän giltigt utan att de gäller enbart för de företag vi intervjuat med de förutsättningar som råder i företaget och resultaten kan därför inte generaliseras.

### 3.2.8 Källkritik

Både primär- och sekundärdata kan vara orsaken till felaktig information. Vad som bör påpekas när det gäller litteratur är att författarnas åsikter och värderingar kan spela in i deras skrivande, vilket kan leda till att litteraturen inte är objektiv. Dessutom bör läsaren till litteraturen ta hänsyn till vem upphovsmannen är och vem som är avsedd som mottagare. Relevansen på litteraturen kan påverkas om författarens målgrupp skiljer sig från läsaren då syftet och karaktären på litteraturen kan vara olika.<sup>94</sup>

Enligt Lekvall och Wahlbin finns det tre orsaker till mätfel vid intervjuer. Dessa är intervju effekter, instrument effekter och respondenten. Intervju effekter innebär att respondenten blir påverkad av intervjuaren och ger felaktiga svar, t ex p.g.a. intervjuarens uppträdande och beteende. Instrument effekter syftar på intervjufrågorna. Om frågorna är för luddiga och otydliga kan missförstånd uppstå. Respondenten kan vara orsaken till

---

<sup>92</sup> Intervju den 30/11 2004, en personalman, Göteborg.

<sup>93</sup> Eriksson - Wiedersheim-Paul (2001), s. 40.

<sup>94</sup> Holme - Solvang (1997), s. 128.

felaktig information. Intervjupersonen kan ha bristande kunskap inom ämnet eller medvetet svara fel därför att personen kan vara orolig för att svaret kan vara socialt oönskat eller oacceptabelt. Respondentens tillstånd kan också påverka svaren, t ex om personen är trött eller ointresserad av undersökningen.<sup>95</sup>

Trots att intervjuerna har tagit hänsyn till riskerna är det dock svårt att i efterhand veta om dessa mätfel har uppkommit under intervjuerna. Det kan därför vara bra för läsarna att känna till att dessa risker finns.

---

<sup>95</sup> Lekvall – Wahlbin (2001), ss. 308-309.

## 4. Empiri och analys

*I detta kapitel redovisas de genomförda intervjuerna. Utifrån den tidigare genomgångna teoretiska referensramen analyseras resultatet. Kapitlet inleds med en kort presentation av de medverkande företagen, därefter presenteras svaren. Under respektive rubrik kommer först empiri delen som presenterar företagets syn i en viss fråga, och varje avsnitt avslutas med en analys. Respondenternas titlar har ersatts med företagets namn, detta för att underlätta för läsaren.*

### 4.1 Intervjuade företag

#### 4.1.1 Göteborgs Hamn AB

Göteborgs Hamn AB är ett kommunalt bolag med ca 1000 anställda. Göteborg är den största hamnen i Norden och hanterar bl.a. oceangående fartyg. Organisationen är uppdelad i Container, Lo-Lo, Bilhamn, Olja och Ro-Ro. Av bolagets anställda är 70 % hamnarbetare, 20 % tjänstemän och 10 % innehar en chefsbefattning. På personalavdelningen tjänstgör 20 personer.

Sjukfrånvaron i bolaget under 2003 låg totalt på 7,7 % varav den långa sjukfrånvaron var 4,9 %. En personalman och en friskvårdare intervjuades.<sup>96</sup> Personalmannen är anställd sedan ett år tillbaka och ansvarar för 250 personer på Ro-Ro divisionen. Hon är utbildad förvaltningsassocionom sedan slutet av 70-talet och har tidigare jobbat för Göteborgs Stad i 31 år, tio år som chef och 20 år som personalansvarig. Friskvårdaren har jobbat som konsult sedan 1994 och har arbetat i bolaget i sex år. Han är utbildad sjukgymnast och arbetar främst med hälsostrategiska frågor, och som internkonsult i fysisk rehabiliterings för de anställda.

#### 4.1.2 Atlet AB

Atlet AB är ett svenskt trucktillverkarföretag med över 1000 anställda och har verksamhet i över 30 länder. Koncernen är organiserad i två divisioner, nämligen Atlet Products och Atlet Markets. Organisationen är uppdelad i olika stabsfunktioner innehållande Finans/IT, Personal och Kvalité. Inom divisionen Atlet Markets ingår Internationella distributionsnätet samt Marknadsverksamheten. Den andra divisionen Atlet Products ansvarar för produktionsutveckling samt tillverkningsenheterna i Mölnlycke och Oberhausen i Tyskland.

Den totala sjukfrånvaron i företaget för 2003 låg på 6,42 % varav 3,3 % var långtidssjukfrånvaro. Majoriteten av Atlets anställda är över 44 år. Sjukfrånvaron har

---

<sup>96</sup> Intervju den 6/12 2004, en personalman och friskvårdare vid Göteborgs Hamn AB, Göteborg.

legat stabilt under de senaste åren, men Atlet tror att på grund av den höga medelåldern hos företagets anställda kan långtidssjukskrivningarna öka de kommande åren.

Intervjupersonerna var en Human Resources funktionschef och en personalman.<sup>97</sup> Funktionschefen gick ut personallinjen 1987 och har arbetat med personalfrågor sedan dess. Han började arbeta på Atlet 1996 och har ett budgetansvar samt sitter med i ledningsgruppen. Personalmannen har dubbelexamen i informatik och organisation/ledarskap. Tidigare har hon jobbat på ett industriföretag i tre och ett halvt år. På Atlet har hon arbetat i ett år och arbetar främst med rehabiliteringsfrågor för anställda i Sverige.

### **4.1.3 Pågen AB**

Pågen AB är Sveriges ledande bageriföretag med en marknadsandel på en tredjedel av bagerimarknaden. Idag arbetar drygt 1700 medarbetare på Pågen varav flertalet är anställda vid företagets bagerier i Malmö och Göteborg. Pågens försäljningsorganisation finns utspridda över hela Sverige och har ansvar för alla leveranser till kund. Pågen har numera Norden som sin hemmamarknad men har även en betydande export till ett 30-tal länder.

Den intervjuade var produktionsverksamhetens personalchef.<sup>98</sup> Han tog sin PA-examen 1997 och har tidigare arbetat på Saab och Dagab. Sedan tre år tillbaka har han arbetat på Pågen och ansvarar för ca 1000 anställda, varav 330 i Göteborg. Han har inget direkt arbetsmiljöansvar utan detta har delegerats vidare till arbetsledarna inom respektive avdelning. En av hans viktiga uppgifter är att ge support till arbetsledarna inom arbetsmiljöarbetet så som; förmedling av kunskaper och verktyg, rehabiliteringsprocesser, arbetsrättsliga utbildningar och framtagning av dokumentmallar. Sjukfrånvaron i företaget har pendlat runt 14,6 %.

### **4.1.4 Bravida Väst AB**

Bravida är ett av Nordens största installations- och serviceföretag med 13 000 medarbetare och de har 400 avdelningar i Norge, Sverige och Danmark. Företaget levererar framtidsinriktade lösningar inom el, rör, ventilation, IKT, telekom, säkerhet, automation, service och fastighetsdrift. Bravida Väst AB, där den intervjuade arbetade, har 2400 anställda och har en sjukfrånvaro som ligger mellan 3,4 % - 3,7 %.

Intervjupersonen är personalchef för Bravida Väst AB.<sup>99</sup> Innan han började arbeta med personalfrågor har han varit huvudskyddsombud och regionalt skyddsombud. Som personalchef är han ansvarig över samtliga anställda i 45 orter. Han har en övergripande och sammanhållande funktion för arbetsmiljöarbetet och en övervakande och stödjande

---

<sup>97</sup> Intervju den 8/12 2004, en personalchef och en personalman vid Atlet AB, Mölnlycke.

<sup>98</sup> Intervju den 10/12 2004, en personalchef vid Pågen AB, Göteborg.

<sup>99</sup> Intervju den 14/12 2004, en personalchef vid Bravida Väst AB, Göteborg.

funktion gentemot avdelningscheferna vilka har det direkta arbetsmiljöansvaret för sina avdelningar.

## **4.2 Ohälsans påverkan på företagen**

*Ohälsans effekter på ett företag kan se olika ut beroende på vilka förutsättningar som råder i företaget och dess bransch. Här följer en presentation av konsekvenserna som respektive intervjuade företag drabbas av.*

### *Göteborgs Hamn AB*

Göteborgs Hamns produktion påverkas inte nämnvärt mycket av sjukfrånvaro då företaget arbetar med ett bemanningssystem med så kallade "blixtar". Detta innebär att företaget har ett antal "extra inhopande" hamnarbetare som inte är fast anställda i företaget. De blir kontaktade vid behov och kan rycka in med kort varsel. Dock kan säkerheten påverkas negativt då blixterna inte har lika inarbetade rutiner som de ordinarie hamnarbetarna och även lastningarna kan gå långsammare. Vad det gäller sjukfrånvaron för tjänstemännen kan denna leda till störningar och mer arbete för kollegorna. Det kan också påverka kundrelationerna om en tjänsteman är upprepat sjukskriven då det blir svårare för en ersättare att leva upp till samma servicenivå som den ordinarie tjänstemannen. Dessutom ökar de administrativa kostnaderna då man behöver finna ersättare till de sjuka och hantera dessa. Göteborgs hamns attraktivitet som arbetsplats kan även påverkas negativt av en hög sjukfrånvaro.

### *Atlet AB*

Atlet anser att den korta sjukfrånvaron har en större negativ påverkan på företaget jämfört med den långa. Detta eftersom sjuklönekostnaden blir högre vid korttidsfrånvaro och att sjukfrånvaron har en direkt påverkan på produktionen. Långtidssjukfrånvaro påverkar inte produktionskapaciteten på samma sätt men den kan däremot minska företagets attraktivitet som arbetsgivare. Dessutom anser Atlet att sjukfrånvarons påverkan i företaget är olika beroende på om det är en tjänsteman eller produktionsarbetare. Sjukfrånvaro för tjänstemän medför att deras kolleger får ta en större börda och utföra mer arbete. Detta kan i sin tur leda till att de också blir sjuka på grund av en ökad arbetsbelastning. När den sjuke återgår till jobbet kan denne snabbt åter bli sjukskriven på grund av den höga arbetsbördan som denne måste ta igen efter sin sjukperiod. Det är lätt hänt att en negativ spiral uppstår, att en sjukskrivning leder till flera osv. Det är däremot lättare att ersätta produktionsarbetare då det finns fler ersättare med likvärdig kompetens. Vissa produktionsarbetare i företaget är svårare att ersätta eftersom de är mångsidigare än de andra. Denna grupp av arbetare kan utföra fler arbetsuppgifter och fördelen med detta är en ökad flexibilitet i produktionen. Men det medför även en högre kostnad för utbildning och därmed högre kostnader vid sjukskrivning då man behöver ha fler ersättare för att täcka den breda kompetensen som den ordinarie har. Vidare vill Atlet marknadsföra sig själva som en attraktiv arbetsgivare och om sjukfrånvaron är hög kommer Atlets attraktion som en arbetsgivare att rubbas.



### *Pågen AB*

Pågen tycker att sjukfrånvaron påverkar företagets ekonomi, dess kompetens och även rent mänskligt. Man ökar bemanningen med extrapersonal och vikarier vid sjukfrånvaro men dessa är inte lika produktiva eftersom de inte har samma kompetens som de ordinarie anställda. Dessutom ökar arbetsbördan på de fast anställda eftersom de måste stötta och lära upp vikarierna. För att nå uppsatta produktionsmål kan man då bli tvungen till övertidsarbete. Kassationerna ökar också vilket syns speciellt tydligt under sommaren då antalet säsongsanställda ökar. Även produktivitetstalen sjunker när man har fler vikarier. Pågen menar att så länge som brödet levereras ut till kunden i rätt tid och i rätt mängd så har sjukfrånvaron hos personalen i Pågen ingen negativ påverkan på kundrelationen. Enligt Pågen finns det ett samband mellan ökad sjukfrånvaro och ökad personalomsättning. Personalomsättning medför stora ekonomiska kostnader dels genom förlorad kompetens och dels genom de höga kostnaderna för nyanställning. ”Vi skall vara en frisk och attraktiv arbetsplats.” Pågen tycker därför att det är viktigt att ha en låg sjukfrånvaro så att personalomsättningen kan minskas och en friskare arbetsplats kan uppstå vilket så småningom innebär minskade kostnader.

### *Bravida Väst AB*

”Det kostar stora pengar, det är inte bara inkomstbortfall” säger Bravida. Vid sjukfrånvaro blir delar av företagets resurser såsom fordon, utrustning etc. utnyttjade och detta blir därför en ekonomisk belastning då täckningsbidraget per montör minskar. Sjukfrånvaro leder ofta till störningar och bortfall i produktion, vilket är dyrt eftersom det ofta är svårt att ersätta en anställd med en person med rätt kompetens. Ersättning av personal utan rätt kompetens kan leda till att Bravidas relation till kunden blir sämre på grund av svårigheten att leva upp till den servicegrad och kvalité som kunden är van vid. Dessutom ökar de administrativa kostnaderna då ersättare ska hanteras etc. Det blir mer arbete och mer slöseri med tid för de fast anställda då vikarierna behöver läras upp, det kan även leda till mer övertidsarbete. Eftersom vikarierna inte är vana vid de nya arbetsuppgifterna kan det ibland behövas två ersättare för att utföra den ordinarie arbetstagarens arbete. Detta innebär i sin tur utbetalning av två löner för samma utförda arbete istället för bara en lön. En hög frånvaro kan få företaget att framstå som ett ohälsosamt företag vilket innebär ett dåligt anseende för företaget.

### *Analys*

De direkta kostnaderna som uppkommer genom sjukfrånvaro är gemensamma för samtliga företag, de består av sjuklön, semesterlön, arbetsgivaravgifter och kringkostnader. Exempel på kringkostnader är de utnyttjade resurserna som Bravida nämner. I regel är dessa kostnader störst på företag med stora anläggningstillgångar. Däremot yttrar sig merkostnaden på grund av sjukfrånvaro på olika sätt från företag till företag beroende på de förutsättningar som råder i företagen, såsom vilken typ av produktion man har, omfattningen av anläggningstillgångar etc.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 28.

Aronssons och Malmquists uppställning på merkostnader som uppstår på grund av sjukfrånvaro<sup>101</sup> omfattar samtliga företagens kostnader, men omfattningen av konsekvenserna varierar på de olika företagen. T ex påverkas inte kundrelationen på samma sätt för Pågen och Göteborgs Hamn som det gör för Bravida. Kostnader för produktionsbortfall förekommer för samtliga företag i form av ökad kassation, övertid, överanställning och överanvändning av personal. Detta för att det är svårt att ersätta den ordinarie med en vikarie med motsvarande kompetens. Detta drabbar dock inte Göteborgs hamn i samma utsträckning då företaget har ett utvecklat och omfattande personalpoolssystem med redan inarbetad personal. Produktivitetsstörningar drabbar samtliga företag. Lastningarna sker långsammare för Göteborgs Hamn, tappad kompetens för Atlet, ökad kassation för Pågen samt försämrad kvalitet för Bravida. Ökade administrativa kostnader slår mot varje företag då man måste avsätta tid till att hitta ny personal.

Effekten på sjukfrånvaron skiljer sig mellan tjänstemän och arbetare på de olika företagen. I och med att det är svårare att ersätta en tjänsteman blir arbetsbelastningen således större för dennes kollegor samt att företagets kundrelationer påverkas mer.

En gemensam sak för samtliga intervjuade företag är att alla ansåg att en ökad ohälsa i företaget leder till att företagets attraktion som arbetsgivare försämras, vilket är någonting som alla vill undvika. Företagen strävar efter att kunna behålla sin befintliga personal, eller som Pågen uttryckte det att personalomsättning är en dyr affär på grund av företagets förlorade kompetens samt de höga kostnaderna för rekrytering. Detta resonemang stöds av Gröjer och Johanson.<sup>102</sup>

Man kan även se att det är den korta frånvaron som kostar företagen mest. Det kan man utläsa i företagets svar över de konsekvenser som de blir drabbade utav pga. sjukskrivning. Dessa är bl.a. produktionsstörningar, tid att stötta och lära upp en ersättare etc. vilket är kostsammast i början av sjukfrånvaroprocessen. Resonemanget stöds av Malmquist, Liukkonen samt Gröjer och Johanson.<sup>103 104 105</sup>

---

<sup>101</sup> Aronsson - Malmqvist (2002), ss. 107-123.

<sup>102</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 24.

<sup>103</sup> Malmquist (2001), s. 10.

<sup>104</sup> Liukkonen (1989), s. 15.

<sup>105</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 28.

### **4.3 Hälsosfrämjande åtgärder i företagen**

*Här presenteras de åtgärder företagen vidtar för att främja hälsan bland sina medarbetare.*

#### *Göteborgs Hamn AB*

Göteborgs Hamn jobbar med hälsostrategiska aktiviteter och bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete. De har satt upp följande hälsomål:

- Alla anställda skall kunna gå i ålderspension som friska.
- Alla anställda skall må bra och känna arbetsglädje.
- Alla anställda skall som lägst ha en genomsnittlig kondition för sin ålder.

Förutom ett årligt utvecklingssamtal med de anställda gör Göteborgs Hamn även ett hälsotest varje år. Hälsotestet omfattar konditionstest, viktkontroll, blodtryckstest etc. Dessutom skapas en hälso- och arbetsprofil vart tredje år för varje anställd, vilken ligger till grund för hur man skall arbeta med personalhälsosfrämjande åtgärder.

För att uppmuntra sina anställda att aktivera sig och förbättra sin hälsa så har Göteborgs Hamn olika ”morötter”. Det senaste projektet är ”Utmaningen 2005”. De anställda tävlar lagvis och samlar poäng genom hälsosamt beteende t ex genom konditionsförbättring, ökad fysisk träning, sluta röka osv. Första pris är en spa-weekend för alla i det vinnande laget. Det finns även mindre priser att vinna varje månad. Hittills har ca 250 personer anmält sig.

Friskvårdssatsningarna är inte låsta av någon budgetram. Personalavdelningen presenterar sina förslag och om de godkänns så får de sina begärda anslag. Hittills har de alltid fått den summan de begärt.

#### *Atlet AB*

”Vår personalvårdspolicy är visionär och inget direkt arbetsverktyg och den är inget vi dammar av så ofta. Den är framtagen av alla i företaget och facket och dess syfte är att skapa en kultur som ger trygghet och stabilitet. Vårt hälsomål är att halvera den långa sjukfrånvaron per år och minska den korta med 25 % per år”. Atlet säger själva att målen är orealistiska men tycker det är viktigt att sätta höga mål för att tydligt visa vad företaget strävar efter. HR-avdelningen bedriver ett systematiskt hälsoarbete medan man har riktade insatser då specifika problem uppstår t ex drogproblem. Atlet genomför en årlig medarbetarundersökning i produktionen och en vartannat år inom service och försäljningsavdelningen. Undersökningen innehåller attityder om de anställdas helhetssyn på företaget och om de har förstått betydelsen av sina egna arbetsinsatser i det stora sammanhanget. Man anser att anställda i Atlet ges utrymme att påverka och utveckla sig i sin anställning eftersom företaget tycker att det är viktigt med trivsel och lycka på

arbetsplatsen. Företagshälsotjänster köps in av externa företag som bl.a. utför friskprofilen på de anställda.

Atlet står för halva kostnaden för all form av träning, dock till ett begränsat belopp per anställd. Anledningen till varför de bara betalar halva kostnaden är att de vill se en egen insats från den anställde. De anställda har även tillgång till en styrketränningslokal, vilket dock bara ett fåtal utnyttjar. Det finns en idrottsförening, Atlet IF, inom vars ramar alla typer av sport såsom tennis, badminton, innebandy, fotboll osv. rymms.

#### *Pågen AB*

”Vi jobbar mer med förebyggande verksamhet, s.k. personalronder. Företagssköterskan samtalar tillsammans med arbetsledaren en timme i månaden och tittar på sjukfrånvaron för att kunna förebygga innan problem blir för stora. Det är speciellt viktigt att titta på ökad korttidsfrånvaro eftersom det är ett tidigt tecken på att något inte stämmer. Vi vill fånga problemet innan det har blivit ett problem. En hälsostrategi är att synliggöra hälsorespektive ohälsostatistiken för de anställda.”

I personalronderna ingår individuella aktivitetsplaner vilka innebär att om en anställd varit upprepat sjukfrånvarande så träffas läkare, sjuksköterska och den drabbade i ett möte för att utarbeta en aktivitetsplan som ska hjälpa den drabbade att åter bli frisk. Exempel på aktiviteter kan vara rehabilitering eller träning. Hälsoarbetet har ingen fastställd kostnad eftersom det inte finns någon budget för detta. Alla anställda får gratis träningskort på Åby träningscenter. Det är ca hälften av de anställda som har hämtat ut sina träningskort, men man har inte gjort någon uppföljning om hur ofta de har tränat. Massage erbjuds en gång i månaden och är helt kostnadsfritt för den anställde. Anställda kan även få andra hälsoförmåner såsom fotinlägg i arbetsskorna och terapisaftal etc. om behov till detta anses finnas.

#### *Bravida Väst AB*

”Det har legat mig varmt om hjärtat att starta arbetsmiljöprogram.” Bravida vill att arbetsmiljöarbetet ska komma utifrån organisationen och inte enbart ovanifrån vilket gör att arbetsmiljöansvaret ligger direkt ute på linjecheferna på avdelningarna. Information om ergonomi, kost och motionsvanor finns och är tillgängliga för samtliga anställda. Olika kampanjer förekommer såsom sluta röka kampanjer, detta för att motivera de anställda till att sträva efter en hälsosammare livsstil. Utbildning inom arbetsmiljö förekommer inom företaget. Bravida motiverar de äldre montörerna att ge råd till de yngre på hur man kan arbeta på ett mer ergonomiskt sätt så att man kan förebygga arbetsskador redan i ett tidigt stadium. Montörerna arbetar ofta ensamma ute på fältet och har inte direkt någon mötesplats där man kan träffa sina kollegor och känna den typen av samhörighet som finns i vanliga arbetsplatser. Bravida samlar därför in montörerna till olika aktiviteter såsom brännboll, sommarfest, julbord, hockey etc. för att skapa trivsel och en känsla av tillhörighet. Företaget är kvalitetscertifierat, miljöcertifierat och strävar efter att bli arbetsmiljöcertifierat.

## Analys

Nyttan av att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete påtalas av många forskare, då man menar att preventiva insatser är de mest effektiva.<sup>106</sup> Detta budskap verkar alla de undersökta företagen förstått och till viss del även anammat. Göteborgs Hamn talar om hälsostrategiska aktiviteter och systematiskt arbetsmiljöarbete, Atlet bedriver systematiskt hälsoarbete i vilket de ständigt jobbar med att försöka sänka sin sjukfrånvaro. Pågen jobbar förebyggande med s.k. personalronder. Bravida har en utarbetad personalvårdspolicy och arbetsmiljöprogram i vilka ergonomi, kost, samverkan och motionsvanor behandlas.

Företagens syn på hälsa stämmer i stort sett väl med WHO: s definition, då alla företagen i sina hälsofrämjande insatser, förutom den fysiska miljön, även arbetar med åtgärder på det psykosociala planet. Göteborgs Hamn har som ett av sina hälsomål att alla anställda skall må bra och känna arbetsglädje. Ett utvärderingsverktyg som hjälp för att nå detta mål är s.k. hälso- och arbetsprofilerna. Atlet poängterar vikten av trivsel och lycka på arbetsplatsen och använder sig av medarbetarundersökningar som utvärdering. Bravida anordnar t.ex. ”montör träffar” för att öka samhörigheten och trivseln bland de anställda. Att de anställda känner tillhörighet kan vara en viktig komponent i framgångsrika företag vilket synts i de japanska företagen.<sup>107</sup> Kamratskap och uppskattningens betydelse för arbetslust och trivsel påtalas i Human relationsrörlsen.<sup>108</sup> Att välmående arbetare är en fördel för organisationen är ett nyckelbegrepp i HRM teorin.<sup>109 110</sup>

Antonovsky betonar vikten av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för att man skall hålla sig frisk.<sup>111</sup> Atlets intresse för huruvida deras anställda förstått betydelsen av sina egna arbetsinsatser kan ses som ett försök att främja de kognitiva och motiverande komponenterna i Antonovskys resonemang. De andra företagen nämner utvecklingssamtal, utbildning och att ”utveckla sig i sin anställning” vilket skulle kunna sägas vara faktorer som kan främja Antonovskys tankar, om innehållet och uppföljningen innefattar Antonovskys tre komponenter.

---

<sup>106</sup> Andersson m. fl. (2004), s. 33.

<sup>107</sup> Morgan (1999), s. 135.

<sup>108</sup> Granberg (2003), s. 533.

<sup>109</sup> Ibid., s. 27.

<sup>110</sup> Syrén (1998), s. 84.

<sup>111</sup> Antonovsky (1991)

### 4.3.1 HRM

*Inom Human Resource Management talar man om medarbetarinflytande, kompetensutveckling, belöningsystem mm för att kunna skapa en hälsosam arbetsplats. Avsnittet kommer att presentera i vilken omfattning företagen behandlar dessa frågor.*

#### *Göteborgs Hamn AB*

Angående hamnarbetarnas möjligheter att påverka affärsmålen säger Göteborgs Hamn: ”De anställda har inget inflytande över affärsmålen och de är inte intresserade heller.” De vill jobba självständigt med lastning mm”. Däremot så har man en omfattande förslagsverksamheten och förslag som leder till besparingar och effektiviseringar belönas. Arbetsuppgifterna tycker de anställda är tråkiga men de har möjligheten att själva dela upp arbetsuppgifterna så som de vill. De kan rotera sinsemellan på de tio till femton olika arbetsuppgifter som de arbetar med och det finns goda möjligheter till övertidsarbete vilket många också utför, vilket gör att de till viss del kan påverka sina löner. Hamnarbetarna har ett fastställt beting att utföra, de kan därmed gå hem när de har uppnått de uppsatta målen. Det finns ingen given karriärgång men det finns möjlighet att avancera till produktionsledare om man är rätt person. Kompetensutveckling omfattning är begränsad, efter det att man har lärt sig sina arbetsuppgifter. Men när man ska byta till en annan tjänst så får man den kompetensen som man behöver för att klara av den nya tjänsten. Göteborgs Hamn har ett introduktionsprogram för alla nyanställda. Programmet är på tre dagar och den första dagen får man allmän information om företaget och verksamheten medan den andra dagen kommer personaldirektören att hålla tal om organisationen och den sista dagen innebär praktik. Praktiken går till på det sättet att man provjobbar på sitt motsatta arbetsområde, dvs. om man ska jobba på kajen så praktiserar man i administrationen och vice versa. Detta för att man ska få en överblick över hela organisationens funktioner. Då de flesta som anställs på kajen tidigare har jobbat där som ”blix” så känner de redan hamnarbetarna och därför ser man inget behov av några insocialiseringsåtgärder.

#### *Atlet AB*

Atlet anser att det är viktigt att ge sina anställda utrymmen att påverka och utveckla sig i sin anställning. Affärsmålen bryts ner till olika verksamhetsmål. Arbetarna kan inte påverka affärsmålen men verksamhetscheferna fungerar som medarbetarnas röster vid förhandling med högre chefer angående affärsmålen. I produktionen jobbar man med veckotakter, vilket innebär att de kan lägga upp arbetet som de själva vill så länge de uppnår sitt beting. Arbetsuppgifterna kan arbetarna fördela mellan sig så att den man tycker är bäst lämpad för en viss uppgift utför den. De får även bedöma själva om de behöver arbeta övertid eller inte. Man kan med andra ord säga att arbetarna har mycket att säga till om vad det gäller upplägget av produktionen. De anställda kan påverka sin lön via sin bonus som utfaller om vissa mål uppnås. T ex har en säljare 60 % av sin lön i form av bonus. Detta ger honom stort utrymme att påverka sin egen lön. Däremot får chefer på avdelningar ingen bonus när de når sina mål, men detta kan komma att ändras.

Karriärmöjligheter finns i första hand via internrekryteringar till lediga tjänster. Företagets kompetensutveckling har ingen större omfattning men man har en s.k. kompetensmatrix. Under utvecklingssamtalen ser man på vilka kunskapsområden och på vilken nivå inom dessa som arbetslaget har kompetens på. Man försöker utbilda arbetslaget så att ingen av kompetenserna saknas i laget, utan alla arbetslag ska ha motsvarande kompetenser. Utvecklingssamtalen är indirekt lönegrundande då man ser vad den anställde kan och dessa hålls minst en gång per år.

Vid nyanställning så har man uppsamlingsdagar med centraliserad företags presentation. ”Respektive chef har checklistor på vad som skall gås igenom med respektive nyanställd. Informationen är till för att sälja in företagets policy, ex öppna dörrars politik.” Introduktionen är på en vecka för produktionsarbetare medan en dag avsätts för tjänstemän. De nyanställda bjuds in till många möten för att de ska känna sig delaktiga i företaget. Personaltidning finns även för alla anställda för att de ska få möjlighet att veta vad som händer i företaget.

### *Pågen AB*

Angående medarbetarinflytande säger Pågens: ”Vi kunde ha varit bättre. Det är till viss del en ledarfråga eftersom medarbetarinflytande delvis hämmar chefernas ledarskap. Det handlar om personlig mognad om ledarna kan släppa ifrån sig en del ansvar.”

Pågen har inte brutit ner affärs mål till olika produktionsmål men man håller på att införa en grupporganisation där varje grupp har en uppdragsbeskrivning på daglig-, vecko- och månadsbasis. Målen skall bidra till att stärka kärnverksamheten. Ledarna följer sedan upp hur lagen har löst sina uppgifter och en bonus kopplas till målens uppfyllande. Olika hygienmål och kassationsgrad är exempel på viktiga mål och systemet införs våren 2005. Pågen håller på att utveckla en ny lönemodell som ser ut som en trappa där lönen ska påverkas av mångkunnighet och kompetens i form av hur man utför arbetet. Utgångspunkten är en revisionsmatrix där både facklig och arbetsgivarrepresentant bedömer den anställdes kompetensnivå.

Arbetsuppgifterna är svåra för personalen att påverka pga. att produktionen är en konstant process. Karriärmöjligheter finns i den mån att man kan avancera från bagare till driftsledare och sedan vidare till produktionschef om man har rätt personlighet, exempel finns på detta men hör till ovanligheterna. Utbildningschefen håller i en kompetensutvecklingsplan. Inom produktionen får vissa nyckelpersoner utbildning inom bageri och packning. Tjänstemännen får sin kompetensutveckling från externa källor inom bl.a. affärsverksamhet. Tjänstemän har ett mer omfattande introduktionsprogram vid nyanställning än produktionsarbetarna. Mycket av introduktionsprogrammet för tjänstemännen handlar om att bygga ett eget internt nätverk. I produktionen behöver man två veckor på sig för att lära sig vad arbetet handlar om. Under tiden får den nyanställda utbildningen inom bakning, hygien samt information om klädpolicy. En nyanställd går bredvid en anställd i två till sex veckor för att lära sig hur allting går till. Efter tre månader hålls ett medarbetarsamtal där man har en utvärdering med den anställde. Något belöningsystem finns inte ännu på Pågen men de anställda har en bra grundlön.

## *Bravida Väst AB*

”Vi ser positivt på medarbetarinflytande, det är ett måste, det är förutsättningen till allt och annars får du ingen delaktighet. Varje avdelning har en egen produktionsplan och utbildningsplan, detta är en del av vår kvalitetscertifiering. Vi har en uppbyggd medbestämmandeorganisation med lokala utvecklingsavtal på varje ort.” De anställda på Bravida kan genom denna organisation vara med och påverka besluten på alla nivåer. De anställda kan påverka sina löner och arbetsuppgifter till en viss gräns, t ex genom företagets ackordsystem. En anställd kan öka sin lön genom att lära sig mera och därmed bli mer mångsidig. Angående karriärmöjligheter inom företaget säger Bravida, ”Vi har en intern befordringsgång, vår koncernchef förordar intern rekrytering. T ex har 90 % av projektledarna varit montörer.”

Bravida satsar en hel del på kompetensutveckling. Ibland är utbildning tvingande för att den anställde ska kunna arbeta på sin position t ex elsäkerhet för en montör, men en stor del kommer på företagets egna initiativ. Bravida har ett belöningssystem och det är resultatbaserat. Samtliga tjänstemän får bonus om enheten levererar det resultat som är uppställt enligt budget. Detta är dock inte alltid rättvist, för om man är på en dålig marknad så ger ett gott arbete inget högt resultat medan på en bra marknad så får man högt resultat med lite arbete. Kollektivanställda och servicearbetare har också möjlighet till bonus om man överträffar det budgeterade resultatet.

## *Analys*

Stycke 4.3 analyserade bland annat företagets agerande utifrån Antonovskys teorier.<sup>112</sup> Antonovskys teorier är dock inte framtagna specifikt för företag vilket HRM är, men man kan se vissa tydliga kopplingar mellan tankesättet i HRM och KASAM. Huvudtanken bakom KASAM är att förstå vad som gör att vi förblir friska, denna tanke finns också inom HRM där en utav dess mål är att värna om de anställdas välbefinnande.<sup>113</sup> Om man går igenom de tre huvudfaktorer som Antonovsky anser som förutsättningar för att bibehålla hälsan, och relaterar dem till HRM och de intervjuade företagen får man följande resonemang. Motivationsfaktorn (meningsfullhet) kan man säga att HRM vill uppnå via medarbetarinflytande, belöningssystem och till viss del arbetsorganisationens utformning. De punkter som HRM framförallt tar upp angående medarbetarinflytandet är de anställdas möjligheter att påverka affärs mål, lön, arbetsuppgifter och karriärmöjligheter. De anställda på Göteborgs Hamn (hamnarbetarna) har inget inflytande över affärs målen. Atlet anser däremot att det är av stor vikt ge sina anställda utrymmen att påverka. Därför finns verksamhetsmål som arbetarna indirekt kan påverka via verksamhetscheferna. Pågens anser allmänt att de kan bli bättre på medarbetarinflytande och de anställda har inget inflytande över affärs målen. Däremot så skulle uppdragsbeskrivningarna som nu håller på att tas fram kunna bidra till ökat inflytande för de anställda om framtagandet sker med hjälp av en tvåvägskommunikation.

---

<sup>112</sup> Antonovsky (1991)

<sup>113</sup> Syrén (1998), s. 84.



På Bravida har man en uppbyggd medbestämmandeorganisation och man ser medbestämmande som en förutsättning för delaktighet.

Vid alla företagen så kan de anställda till viss del påverka sin lön. Hamnarbetarna i Göteborgs Hamn via övertid, på Atlet genom att uppnå vissa mål vilket resulterar i utbetalad bonus. Pågen kommer att ha en lönetrappa som bland annat grundar sig på mångkunnighet. Även på Bravida så ger ökad kompetens högre lön och även ackordssystemet ger denna möjlighet.

Att påverka arbetsuppgifterna och arbetets upplägg går i Göteborgs Hamn via jobb rotation mellan olika uppgifter samt att arbetet är på beting. På Atlet via att det endast är styrda av veckotakterna men för övrigt fria att bestämma upplägget. Pågens arbetare har däremot mycket liten möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och sitt arbetsupplägg. Bravidas anställda har också ganska små möjligheter till påverkan men ackordssystemet ger en viss flexibilitet.

Göteborgs Hamn och Pågen erbjuder små möjligheter till karriärsutveckling. Atlet och Bravida förespråkar intern rekrytering vilket ökar möjligheten till karriärsutveckling inom företaget.

Alla företagen har någon form av belöningssystem, där Göteborgs Hamn kan sägas vara det minst utvecklade (beting). Atlets belöningssystem bygger på ekonomisk bonus vid måluppfyllelse vilket även Pågens och Bravidas gör. En annan funktion som belöningssystemen kan ha är att förmedla vilken typ av organisation företaget eftersträvar.<sup>114</sup> Vilket kan sägas underlätta de anställdas förståelse vilket leder in på Antonovskys andra faktor, begriplighet. Förutom belöningssystem så kan introduktionsprogram och att ge klar information till de anställda gynna den kognitiva komponenten i Antonovskys resonemang. Alla företagen har någon typ av introduktionsprogram där företaget informerar den nyanställda om dess arbetsuppgifter samt ger övergripande företagsinformation.

Antonovskys tredje och sista komponent, hanterbarhet kan ur ett HRM perspektiv kunna sägas ha att göra med personalrörlighet och då i första hand det interna flödet som bland annat har med kompetensutveckling att göra. Att förse organisationen med rätt kompetens leder till en upplevd hanterbarhet bland de anställda. I Göteborgs Hamn förekommer kompetensutveckling endast vid byte av tjänst. Atlets kompetensutveckling syftar till att förse varje arbetslag med de färdigheter de behöver för att lösa sina uppgifter. Pågen kompetensutveckling ges till tjänstemän samt till utvalda nyckelpersoner i produktionen och hos Bravida ges det vid lagkrav men även på företagets initiativ.

---

<sup>114</sup> Ibid., s. 96.

## **4.5 Uppföljning av hälsofrämjande åtgärder**

*Här tas upp vilka uppföljning företagen gör på sina hälsofrämjande satsningar samt hur det går till.*

### *Göteborgs Hamn AB*

Göteborgs Hamn tror att sjukfrånvarokostnaden har minskat pga. hälsoåtgärder och följer upp dem via statistik på hälsovården, frisknärvaro och sjukfrånvaro och ser om de påverkas eller ej. De menar att man kan läsa av effekten på t ex produktiviteten och sjukfrånvarotalen.

### *Atlet AB*

För Atlet har effektiviteten i produktionen ökat med 25 % sedan 2000 då man införde ett nytt arbetssätt och attraktiviteten som arbetsgivare har samtidigt ökat. Personalen tycker att arbetet har blivit roligare och det är mer trivsamt på jobbet, men samtidigt har pressen och belastningen också ökat. Detta har man mätt med hjälp av nöjdmedarbetarindex (NMI). I vanliga fall brukar en ökad press leda till ett högre sjukskrivningstal men detta har dock inte varit fallet för Atlet utan det har legat stabilt. Företaget vill därför ta reda på vad det är som ligger bakom detta. Atlet använder sig av ett batteri av nyckeltal för att mäta effektiviteten i produktionen men endast personalomsättningshastighet och sjukfrånvaro är de mjuka variablerna som mäts.

### *Pågen AB*

Pågen har börjat göra ekonomisk uppföljning av hälsoinsatserna, men idag gör de inga beräkningar på om nyttan är större än kostnaden innan de beslutar om en viss insats. Utvärdering sker enbart med hjälp av olika nyckeltal t ex sjukfrånvaro och sjukdagar per anställd. Personalen är positiva till företagets förebyggande åtgärder och uppskattar uppföljningarna och samtalen man har efter det att man varit upprepat korttidssjukskriven.

### *Bravida Väst AB*

Bravida brukar ha nyttan klara för sig innan de genomför en viss åtgärd. Ett tag hade t ex vissa montörer problem med axlarna och då studerade företaget anledningarna och vidtog åtgärder som fick bukt med problemet. Några utförliga beräkningar där man ställer nytta mot kostnad använder sig företaget dock inte utav och några utförliga uppföljningsarbeten finns heller inte. ”Vi ser att folk är gladare och friskare om de märker att vi bryr oss om dem och då behåller vi den låga sjukfrånvaron.”

## *Analys*

Vid val av hälsofrämjande tjänster gör samtliga företag inga för- och/eller efterkalkyleringar och undersöker heller inte om nyttan är större än kostnaderna innan införandet av åtgärderna. Införandet av åtgärderna har oftast baserats på intuition och på personalens aktuella behov, t ex problemen med axlar på Bravida. Uppföljningar av hälsofrämjande åtgärderna är vaga och baseras främst på icke-ekonomiska mått som ”en gladare personal”, ”ökad trivsel” och olika mjukare nyckeltal såsom sjunkande sjukfrånvarotal, ökad produktivitet etc. Nackdelen med en sådan uppföljning är enligt Johanson<sup>115</sup> svårigheten att bevisa sambandet mellan en personalekonomisk åtgärd och nyttan av åtgärden då även andra faktorer spelar in. Ett exempel på detta är den oförändrade sjukskrivningen på Atlet trots en ökad press på företagets anställda. Anledningen till företagets bristfälliga uppföljningar kan vara många.<sup>116</sup> En anledning kan vara som Andersson m.fl. menade de svårigheterna som finns med att mäta ekonomiska effekter med friskvårdssatsningarna i ett företag.<sup>117</sup> En annan orsak kan vara att lagen om företagshälsovård inte kräver sådana kalkyler på företagets hälsofrämjande satsningar.<sup>118</sup> Men trots att företagen inte gör några beräkningar på sina hälsofrämjande satsningar så tror företagen ändå på att de tjänar på att ha satsningarna. Detta stöds av Andersson m.fl. som menar att det är lönsamt medförebyggande åtgärder.<sup>119</sup>

### **4.6 Statens påverkan på företagets hälsofrämjande satsningar**

*I detta avsnitt kommer företagets syn på statliga ekonomiska styrmedel med avseende på hälsofrämjande satsningar presenteras samt dess påverkan på företagets hälsoarbete.*

#### *Göteborgs Hamn AB*

Göteborgs Hamn tycker att det är bra att skatteavdragen för hälsofrämjande åtgärder inte begränsas längre. På frågan om en förlängd sjuklöneperiod och höjda sjukkostnader skulle öka deras satsningar på hälsa svarade man att förlängningen från två till tre sjuklöneveckor inte hade någon effekt på deras satsningar. Orsaken är att friskvårdssatsningarna inte är låsta av någon budgetram, personalavdelningen kan presentera förslag och om de godkänns får de sina begärda anslag. Ett förslag på krav om en utökad redovisning av personalens hälsa i årsredovisningen betraktade man dock endast som extra pappersarbete.

#### *Atlet AB*

---

<sup>115</sup> Johanson (1999)

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Andersson m. fl. (2004), s. 59.

<sup>118</sup> SFS 1997:1160

<sup>119</sup> Andersson m. fl. (2004), s. 33.

På Atlet så är man positiv till att avdragsrätten för motion och träning har utvidgats till fler aktiviteter, som t ex massage. ”Om våra kostnader för sjukfrånvaro ökar pga. lagar och förordningar så kommer våra insatser för att främja hälsan att öka. Frågan är dock om lagstiftning är rätt väg att gå.” Däremot kunde arbetsgivaravgiften vara ett sätt att styra. Atlet ställer sig positiv till en utökad personalredovisning, men tror att det måste bli ett lagkrav för att ledningen ska besluta om att införa det.

#### *Pågen AB*

”Om kostnaderna för sjukskrivningar ökar så kommer vi att starta tidigare med förebyggande åtgärder.” Redan idag så arbetar Pågen mycket förebyggande. Bland annat så påtalar de att man enligt lag skall ha möte efter sex korta sjukfrånvarotillfällen med den anställde, men Pågen har det redan efter fyra tillfällen. Om en anställd varit sjuk i fyra veckor skall man enligt lag ha ett möte, men Pågen har det redan efter tre veckor. Det har funnits resonemang om att begära utdrag från försäkringskassans register vid nyanställning men man anser att det är emot deras egna principer. Pågen har ett eget hälsotest vid nyanställning och det avslöjar det de vill veta. Detta innebär naturligtvis ökade administrativa kostnader men det anses vara väl värt det. Pågen tror att det är en naturlig utveckling med en utökad hälsoredovisning. De tycker att det skulle vara bra att man kan se svart på vitt hur hälsosituationen ser ut, då de tror att merarbetet med hälsa lönar sig. Pågen menar att de nya regler<sup>120</sup> som gäller fr.o.m. beskattningsåret 2004 och som innebär att motion och annan friskvård är avdragsgillt är bra.

#### *Bravida Väst AB*

Bravida säger att ”om kostnaderna för sjukskrivningar stiger så kommer vi att satsa mer. Om man synliggör kostnader så blir man mer medvetande.” De ser positivt på en utökad redovisning av ohälsan eftersom det just synliggör dessa frågor. Man har dock inget hälsobokslut eller liknande idag. De tror att ägarna/investerarna skulle uppskatta det då det visar hur situationen i företaget ser ut. ”Detta är extra viktigt för Bravida då det är kompetens, armar och ben som man investerar i.”

#### *Analys*

På frågan om nyttan av skatteavdrag och subventioner för hälsofrämjande åtgärder så är samtliga företag positiva till dessa. De tycker att det är bra att beloppsgränsen för hur mkt som är avdragsgillt har tagits bort och att avdragsrätten har vidgats till att omfatta fler åtgärder som t ex massage.

Samtliga företag utom Göteborgs Hamn sa att om kostnaderna för sjukfrånvaro stiger så kommer de att öka sina insatser för att minska ohälsan, främst genom förebyggande åtgärder. Atlet var dock osäker på om lagstiftning var rätt väg att gå. Göteborgs Hamn sa att den tidigare förlängningen av sjuklöneperioden från två till tre veckor inte hade någon effekt på deras satsningar. Anledningen till detta är att de får de medel som de behöver

---

<sup>120</sup> <http://www.skatteverket.se>, 2005-01-08

för sina hälsosatsningar och därför så kan de genomföra dem utan att behöva motivera och relatera dem till sjukfrånvarokostnader.

En förändrad redovisning som tydliggör företagets hälsofrämjande satsningar ställde sig samtliga företag utom Göteborgs Hamn positiva till eftersom de betraktade en utökad redovisning endast som extra pappersarbete. Atlet tror att det behöver bli ett lagkrav för att det ska komma att införas. Detta stöds av Gröjer och Johansson samt Liukkonen.<sup>121 122</sup> Pågen såg utökad redovisning som en naturlig utveckling för att kunna visa att hälsoarbete lönar sig. Bravida tror att investerare och ägare skulle uppskatta att man kunde se hur hälsan i företaget ser ut.

#### **4.7 Orsaker till hälsofrämjande satsningar i företagen**

*Under detta avsnitt beskriver företagen varför de satsar på hälsofrämjande satsningar.*

##### *Göteborgs Hamn AB*

Göteborgs Hamn anser att hälsa skall genomsyra hela företaget och att det är viktigt att se till individen utifrån dess egen situation. Hälsa skall i första hand prioriteras för att måna om de anställdas välbefinnande.” Omtanken om de anställda är den främsta orsaken till varför man satsar på arbetsmiljö och personalvård. Om de anställda trivs så gör de ett bra arbete och är närvarande.”

Göteborgs hamn menar att det går att utläsa effekter av hälsostrategiska aktiviteter genom t ex

- Ökad produktivitet
- Ökad effektivitet
- Högre kvalité
- Minskad sjukfrånvaro
- Färre rehabiliteringsärenden

##### *Atlet AB*

Atlet anser att det är viktigt att förebygga sjukfrånvaron i företaget eftersom en hög sjukfrånvaro leder till missnöje inom företaget och om sjukskrivningarna blir för höga kan det ”smitta av sig” och leda till ytterligare ökad sjukfrånvaro. Atlet vill även marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare och arbetar därför mycket med hälsofrämjande åtgärder för att locka till sig arbetskraft. Mental hälsa, engagemang, motivation och beteendebanor är deras nyckelord. Atlet anser att det är viktigt med ”trivsel och lycka” på arbetsplatsen för att de anställda ska må bra. ”Hur företaget hanterar ohälsa sänder ut signaler om hur de ser på personalen. Engagemang visar på

---

<sup>121</sup> Gröjer - Johansson (1996), s. 28.

<sup>122</sup> Liukkonen (2002), s. 8.

omtanke om de anställda. I deras personalvårdspolicy kan man läsa att syftet är att skapa en kultur som ger trygghet och stabilitet. .

### *Pågen AB*

Pågen arbetar med fyra kärnvärden vilket är entusiasm, livsglädje, omtanke och stolthet. ”Stoltheten innefattar att vi alla ser oss själva som bagare, vi har mjöl på fingrarna. Vi har inga titlar internt, vi är bagare och medarbetare. Vi skall vara en frisk och attraktiv arbetsplats.” Pågen vill vara en modern arbetsgivare och menar att åttio- och nittitalisterna har nya värderingar om vad som är friskt och sunt. Företaget menar att generationsskiftet på arbetarna är någonting som de behöver ta hänsyn till, ”det man sår idag får man skörda imorgon”.

### *Bravida Väst AB*

”Det ligger stora pengar i att personalen är frisk och det har legat mig varmt om hjärtat att starta arbetsmiljöprogram.” En del hälsofrämjande åtgärder är lagstadgade såsom arbetsmiljöutbildningar men mycket av företagets satsningar kommer dock från deras egna initiativ. Bravida anser att en arbetsplats med hög sjukfrånvaro tyder på att någonting är fel och därmed blir man också en mindre attraktiv arbetsgivare. ”Vi ser att folk är gladare och friskare om de märker att vi bryr oss om dem och vi behåller den låga sjukfrånvaron.”

### *Analys*

*Orsaker till varför företagen satsar på hälsofrämjande åtgärder beror på hur ohälsan påverkar företagen. Därför så går svaren i detta stycke ihop lite med vad företagen tyckte i stycke 4.2.*

Samtliga företag vill ha en personal som mår bra och trivs på sin arbetsplats. De ser att lycka och trivsel ger en frisk och väl fungerande personal som inte är frånvarande från arbetsplatsen. Man är mån om att skapa en god relation mellan medarbetare och ledning. Detta stöds av Harvardmodellen som säger att skapandet av goda relationer och ett stort förtroende mellan ledning och medarbetare ska vara ett utav ledningens viktigaste mål.<sup>123</sup> Alla företagen ser en koppling mellan hälsoarbete och ekonomiska fördelar. Göteborgs Hamn säger att om de anställda trivs så gör det ett bra arbete vilket leder till ökad produktivitet. Atlet vill marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för att locka till sig kompetent arbetskraft. Ohälsa är kostsamt för företaget då den leder till produktionsbortfall.<sup>124</sup> En ökad sjukfrånvaro kan leda till missnöje och påverka personalens välbefinnande negativt. Orsaken till att Pågen satsar på hälsa är att det gynnar ekonomin, kompetensen och den mänskliga faktorn. Minskad hälsa leder till ökad personalomsättning vilket leder till ökande kostnader och minskad kompetens som i sin tur leder till lägre produktivitet och högre kassationsgrad vilket måste kompenseras med

---

<sup>123</sup> Syrén (1998), s. 103.

<sup>124</sup> Aronsson – Malmquist (2002), ss. 107-123.

övertidsarbete och då får man stigande kostnader.<sup>125</sup> För att undvika stigande kostnader satsar man på preventiva hälsofrämjande åtgärder, satsningarna uppskattas också av personalen då det visar att ledningen bryr sig om dem. Bravida säger att ohälsa leder till outnyttjade anläggningstillgångar vilket ger försämrade täckningsbidrag. Ohälsan leder även till störningar och bortfall i produktionen samt förlorad kompetens vilket ger en försämrad kvalitet och servicegrad gentemot kunder och därmed försämrade relationer till kunder. För att ersätta kompetensen krävs ökade administrativa kostnader, utbildningskostnader och ökade lönekostnader. De vill vara en attraktiv arbetsplats och ser att en glad personal som trivs och känner omtanke och delaktighet är mindre sjukskriven.

De ovan nämnda faktorerna är de som företagen främst lyft fram. Samtliga utom Göteborgs Hamn säger att om en större andel av kostnaderna för sjukskrivningar läggs på dem så kommer de att satsa mer på hälsa. Men de statliga styrmedlen har endast en begränsad påverkan på företagens hälsosatsningar. Företagen ser produktionsstörningar och ökade personalkostnader som de två största problemen som man vill undvika. Detta resonemang stöds av Aronsson och Malmquist samt av Gröjer och Johansson.<sup>126 127</sup>

#### **4.8 Företagens önskemål kring hälsoåtgärder i arbetslivet**

*I det här avsnittet tas några frågor och idéer upp där företagen får ge sin syn på ev. förändringar för att minska ohälsa samt deras egna tankar om vad som skulle kunna vara bra för att minska ohälsa.*

##### *Göteborgs Hamn AB*

En förändring som Göteborgs Hamn skulle vilja se för att främja personalhälsan är en större medvetenhet till att jobba deltid bland dem som är sjukskrivna. Detta anser företaget vara viktigt dels för rehabiliteringen och dels för den sociala biten. Ett ökat medvetande om sin egen hälsa bland de anställda anser de också vara viktigt, så arbetarna inte sliter ut sig. De skulle gärna se en sänkt arbetsgivaravgift för friska företag.

##### *Atlet AB*

Atlet skulle gärna vilja se att den anställde tar personligt ansvar för sin hälsa. Företaget kunde underlätta detta genom att väcka dessa tankar hos de anställda med hjälp av olika kampanjer och ökad information. En annan förändring som företaget skulle vilja se för att främja personalhälsan är en större flexibilitet mellan de parter som är inblandade i frågor rörande sjukskrivningsprocessen. T ex så tycker man att arbetsgivaren bäst känner till om en sjukskriven servicetekniker kan komma tillbaka till arbetet eller inte. Det vore därför naturligare att låta arbetsgivaren avgöra detta istället för försäkringskassan. Företaget har

---

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Gröjer – Johansson (1996), s. 28.

samtidigt ett visst ansvar för att den sjuke blivit sjuk och kan därför få stå för vissa kostnader för att den sjuke ska kunna komma tillbaka till samhället t ex genom omskolning eller introduktion till en annan arbetsgivare. Atlet anser att det farliga är att den sjukskrivne blir "bortglömd" och hamnar utanför samhället om åtgärder vidtas för sent.

### *Pågen AB*

För att främja personalhälsan skulle Pågen vilja se en ökad delaktighet och att man jobbar i självstyrande grupper. "Vill sudda ut gränser mellan första chef och arbetare utan att det bildas 'småpåvar' samt att vidga arbetsrollen." Detta skulle innebära ett rikligare arbetsinnehåll och en ökad trivsel, vilket i sin tur leder till en minskad sjukfrånvaro.

### *Bravida Väst AB*

Bravida vill att arbetsmiljöarbetet ska komma utifrån organisationen och inte enbart ovanifrån". En förkortad arbetstid med ca sju till åtta timmar i veckan vore bra för att öka hälsan." De tror inte att detta skulle leda till en tapp i produktivitet, snarare tvärtom. "Den anställde får mer tid för familjeliv och det leder till ökad trivsel och bättre hälsa." De anser att det finns stora pengar att spara om man förstår sambanden mellan hälsa och produktivitet.

### *Analys*

Att de anställda hade ett ökat medvetande om sin hälsa är något som Göteborgs Hamn skulle vilja se. Atlet önskar också att den anställde tog ett personligt ansvar för sin hälsa. Bravida vill att arbetsmiljöarbetet ska komma utifrån organisationen och inte enbart ovanifrån. Dessa tankar stämmer väl överens med vad Dr. Bengt Lindström säger, att makten för folkhälsoarbetet bör skjutas från professionella till målgruppen, ett så kallat "empowerment".<sup>128</sup> Pågen tycker att det är viktigt att skapa en ökad delaktighet vilket stöds av HRM.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Forskningsrådsnämnden 1998:9. s 19.

<sup>129</sup> Syrén (1998), s. 102.



## 5. Slutdiskussion

*Kapitlet knyter samman problemet med det presenterade resultatet vilket utmynnar i en slutsats som diskuteras. Författarnas egna reflektioner över uppsatsen och dess resultat tas också upp. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier inom området.*

### 5.1 Hälsöfrämjande åtgärder

Angreppssättet som denna uppsats utgår från vad det gäller företagens hälsöfrämjande åtgärder har till stor del tagit sin ansats ur ett psykosocialt synsätt, detta genom användandet av teorier så som KASAM och HRM. Åtgärder av rent fysiska aspekter har också berörts men ej analyserats och kopplats samman med specifika teorier. Vikten av den rent fysiska dimensionen av hälsösatsningar är ej negligerade av författarna utan ses som en naturlig del av det psykosociala arbetet. Vilket då kan sägas inbegripas i de av de psykosociala teoriernas belysta hälsöfrämjande faktorer. Det salutogenesiska synsättet på personalvårdspolitiken är inte naturligt förankrad i företagens hälsösynsätt men däremot vikten av det preventiva arbetet, detta styr alla de intervjuade företagets satsningar på hälsa. Personalens trivsel vilket ur ett psykosocialt synsätt kan sägas vara nyckeln till välbefinnande är något som alla företagen vill värna om och ser som en viktig faktor för företagets egen framgång. Detta är som tidigare nämnts också en av HRM: s grundläggande tankar. När frågan ställs till företagen om deras hälsöfrämjande satsningar så nämns det av vissa att i deras strategier finns det trivselmål och att personalens trivsel kontinuerlig mäts och att man även har fysiska och psykiska hälsoutvärderingstester. Det finns sponsring till diverse friskvårdaktiviteter och det anordnas sociala sammankomster för de anställda. Alla dessa åtgärder kan sägas vara sätt att bidra till en ökad hälsa på arbetsplatserna. Inget av företagen tar dock direkt upp de faktorer som ur ett HRM perspektiv kan anses främja hälsan, vilka mer är direkt kopplade till den dagliga verksamheten. Vid mer specifika frågor om dessa faktorer visar det sig dock att många av dessa faktorer behandlas av företagen, om dock mer eller mindre tillfredställande. Detta kan tyda på att företagen inte alltid är medvetna om vilka faktorer som faktiskt är av hälsöfrämjande vikt.

### 5.2 Ohälsans påverkan på företagen

Företagen nämner själva de mjuka aspekterna som ohälsan påverkar t.ex. hur trivseln i företaget, attraktionen som arbetsgivare rubbas på grund av sjukfrånvaron. Men det är egentligen de ekonomiska konsekvenserna som är det största problemen för företagen.

Förutom de direkta kostnaderna vid sjukfrånvaro som företaget drabbas av uppstår även indirekta kostnader vilket kan höja företagets produktionskostnader, försvaga produktiviteten och kvaliteten samt verka negativt på konkurrensen och kundservicen. Företagen nämner själva vilka stora problem och kostnader dessa konsekvenser innebär.

Kostnaderna som uppstår på grund av ohälsa går inte heller alltid att beräkna. Sjukfrånvaron kan även innebära kostnader som är svåra att upptäcka. Ett exempel på detta är minskat förtroende som Göteborgs Hamn nämnde. När en kund har som vana att ta kontakt med samma kontaktperson i ett företag kan kunden uppleva kontaktpersonens sjukfrånvaro som en störning, vilket på sikt kan leda till att företaget förlorar kunden om frånvaron fortsätter. Den här typen av förlust är svår att värdera.

Konsekvenserna av ohälsa i företaget behöver som tidigare nämnt inte enbart vara rent ekonomiska. Som samtliga företag påpekade är en attraktiv arbetsplats och arbetsgivare någonting som samtliga strävar efter att vara. En för hög sjukfrånvaro kan leda till ett dåligt rykte som i längden kan betyda stora ekonomiska förluster på grund av mindre kvalificerad personal etc. Otrivsel i ett företag innebär också i regel sämre produktivitet.

Sammanfattningsvis kan sägas att de kostnader som uppstår i samband med ohälsan kan bli en stor ekonomisk belastning för samtliga företag och dessa kostnader är även störst i början av sjukskrivningsprocessen. Författarna är eniga med Anderssons m.fl:s resonemang att det måste vara lönsamt att satsa på förebyggande åtgärder.

Författarna blev förvånade över att arbetsgivarna inte utförde personalekonomiska beräkningar eller använde några kalkyler innan och efter de genomförde hälsosatsningar. Trots att företagen poängterar vikten av hälsofrämjande satsningarna så är det konstigt att de inte har gjort några utförliga uppföljningar av åtgärderna. Kostnader som uppkommer på grund av ohälsa är stora för företagen och bättre uppföljningsarbete och utvärdering skulle ge styrka åt företagets vidare hälsosatsningar i framtiden. Krav på en utförligare hälsoredovisning i boksluten skulle kunna underlätta detta.

### **5.3 Orsaker till hälsosatsningar**

Samtliga företag säger att orsaken till deras hälsosatsningar är att man bryr sig om sin personal och är mån om deras välbefinnande och att personalen uppskattar att de bryr sig om dem. De säger att trivsel och lycka på arbetsplatsen leder till att personalen är närvarande och gör ett bra jobb. Detta innebär att man får en hög produktivitet, kvalitet och nöjda kunder. Man slipper störningar i produktionen, hög personalomsättning, minskad kompetens och stigande lönekostnader. Dessutom blir man en attraktivare arbetsgivare som lättare kan locka till sig kompetent personal. Författarnas intryck av företagets hälsoarbete är att man har det för att det lönar sig och man vill slippa de problem som ohälsa för med sig. Genom att värna om personalhälsa får man minskat bortfall i produktionen och slipper dra på sig onödigt höga personalkostnader vilket leder till en högre lönsamhet.

Samtliga företag utom Göteborgs Hamn säger att om kostnaderna för sjukfrånvaro stiger så kommer de att öka sina insatser för att minska ohälsan, främst genom förebyggande åtgärder. Detta antyder att statliga ekonomiska styrmedel kan komma att påverka

företagens hälsoarbete. Idag så spelar de en mindre roll men då lagen precis har införts (1/1-2005) så tror författarna att den kan komma att spela en större roll framöver.

Författarna tror inte att folk blir friskare bara för att företagen betalar en större del av kostnaden. Däremot så tror författarna att arbetsplatsen är den arena där man lättast kan komma åt människor och påverka deras hälsa. Att genomföra förebyggande hälsoinsatser på arbetsplatsen kan därför ge goda resultat. Därför är det viktigt att staten sänder ut rätt signaler och underlättar företagets hälsoarbete samt ger dem de verktyg som de behöver.

Det har visat sig att det är effekten av den korta sjukfrånvaron som påverkar företagen mest vilket också avspeglas i vad det är som påverkar företagets hälsosatsningar. Genom att lägga över en ökad kostnad på företagen för långtidssjukskrivningarna skulle detta kanske ge dessa ett ökat intresse. Vilket då skulle kunna sägas ge legitimitet till den nya sjuklönereformen.

Intrycket av ohälsan på arbetsplatsen idag är att den psykiska ohälsan är det största problemet. Otryggare anställningsvillkor, nedläggningshot och ett högt arbetstempo tror författarna skapar olust, stress och sjukdomar. Det bör nämnas att människor också blir sjuka av faktorer som ligger utanför deras arbetsgivares räckvidd och på sin fritid. Om det är rimligt att arbetsgivaren skall betala för detta också är en fråga som kan diskuteras.

#### **5.4 Reflektioner samt förslag till fortsatt forskning**

Trots att företagen inte nämner de ekonomiska aspekterna i allt för stor utsträckning utan nämner de mjuka aspekterna så som trivsamt, attraktiv arbetsplats etc. som de främsta så är det ändå de rent ekonomiska aspekterna som ligger bakom deras satsningar. Att en ökad sjukfrånvarokostnad skulle få de flesta företagen att satsa mer på hälsa tyder på att det är ekonomiska intressen som ligger bakom. Ett företag existerar inte för att vara "snällt" utan för att tjäna pengar. Aspekterna bakom de "mjukare målen" så som ökad trivsel i företaget har egentligen ett syfte, nämligen ökad lönsamhet.

Det visade sig under intervjuerna att det var svårt att få svar på frågor om hur statliga ekonomiska styrmedel påverkar och vilka ekonomiska beräkningar som genomförs på hälsosatsningar. Några av intervjupersonerna blev irriterade över att författarna frågade om kostnader som ohälsa innebär, de tyckte att man inte kunde se på sjuka människor utifrån ett sådant perspektiv. Om författarna hade intervjuat ekonomischefer hade vi kanske fått andra svar där fler rent ekonomiska aspekter hade framkommit istället för att intervjua personalavdelningar då dessa kan misstänkas vara mer fokuserade på de anställdas hälsa. Uppsatsens fokus kom under arbetets gång att förskjutas från statliga styrmedel till fokus på förebyggande satsningar på hälsa då det visade sig att ämnet "statliga styrmedel" snabbt blev uttömt då de inte var det som i första hand styrde företagets hälsosatsningar.

Det skulle vara intressant att göra en uppföljande studie om ett år för att se om de statliga styrmedlen då kommit att påverka företagets hälsoarbete.

## Referenslista

### Litteratur

Alvesson, Mats – Sköldbberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund.

Andersen, Heine (1994), *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund.

Andersson, Gunnar m. fl. (2004), *Effektiv friskvård - Lönsammare företag*. Stockholm.

Antonovsky, Aaron (1991), *Hälsans mysterium*. Köping.

Aronsson, Thomas - Malmquist, Claes (2002), *Rehabiliteringens ekonomi*. Falköping.

Enstam, Nils m. fl. (1995), *Sätt pris på förändringen*. Eskilstuna.

Forskningsrådsnämnden 1998:9. Känsla av sammanhang i teori, empiri och kritik. Uppsala 1998.

Goss, David (1994), *Principles of Human resource management*. London

Granberg, Otto (2003), *Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås.

Gröjer, Jan-Erik - Johanson, Ulf (1996), *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Borås.

Hollinshead, Graham – Leat, Mike (1996), *Human resource management : an international and comparative perspective*. London.

Holme Idar M. - Solvang Bernt K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund.

Jacobsen, Dag-Ivar (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra vetenskapliga ämnen*. Lund.

Johansson, Ulf – Johrén, Anders (2001), *Personalekonomi*. Uppsala.

Johanson, Ulf - Skoog, Matti (2001), *Att mäta och styra verksamheten – modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Uppsala.

Lekvall, Per - Wahlbin, Claes (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg.

Liukkonen, Paula (1989), *Vad kostar sjukfrånvaron?* Örebro.

Liukkonen, Paula (2002), *Hälsobokslut – Förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor*. Vasa.

Malmquist, Claes (2001), *Kostnader för produktionsbortfall i samband med arbetsbetingad ohälsa och stress*. Orrviken.

Merriam, Sharan B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund.

Morgan, Gareth (1999), *Organisationsmetaforer*. Lund.

Patel, Runa – Davidson, Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund.

Patel, Runa – Davidson, Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund.

Regeringens proposition 2002/03:35. Mål för folkhälsan. Harpsund 2002.

Regeringens proposition 2004/05:21. Drivkrafter för minskad sjukfrånvaro. Stockholm 2004.

Sandkull, Bengt - Johansson, Jan (2000), *Från Taylor till Toyota*. Lund.

SFS 1995:1554 Arbetsmiljölagen. Stockholm 1995.

SFS 1997:1160 Arbetsmiljölagen. Stockholm 1997.

SOU 2002: 5. Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet. Stockholm 2002.

Syrén, Sverker (1998), *Human resource management: Rapport 1*. Uppsala.

Söderström, Magnus - Lindström, Kjell (1994), *Från IR till HRM: Två synsätt på personalarbete*. Uppsala.

Wiedersheim, Paul F. - Eriksson, Lars T. (2001), *Att utreda, forska och rapportera*. Karlshamn.

## **Internet**

Försäkringskassan 2004, Ny kartläggning av sjukfall i Västra Götaland. Psykisk ohälsa dominerar. [aspx]:

<http://www.vg.forsakringskassan.se/templates/fkvg/Press.aspx?id=2557> [2004-12-21]

Försäkringskassan 2004, Vad kostar sjukfrånvaron mig som arbetsgivare? [html]:

[http://www.fk.se/arbetsgivare/vad\\_kostar](http://www.fk.se/arbetsgivare/vad_kostar) [2004-12-22]

Nationalencyklopedien 2004

[www.nationalencyklopedien.se](http://www.nationalencyklopedien.se), 2004-12-03

Riksförsäkringsverket 2004, Nya regler inom sjukförsäkringen 2005. [pdf]

[http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm\\_04\\_44.htm](http://www.rfv.se/press/pm/2004/pm_04_44.htm), [2004-12-27]

Skatteverket 2005, Skatteverkets meddelande 2004:28. [html]

<http://www.skatteverket.se>, [2005-01-08].

Svenskt näringsliv 2004, Svenskt näringsliv om sjukfrånvaron. [asp]:

<http://www.svensktnaringsliv.se/index.asp?pn=209198> [2004-12-30].

### **Tidningsartiklar**

Düsing, Per (2004), "Psykisk ohälsa i topp", *Göteborgs-Posten*, 18 december.

Parkrud, Eva (2004), "Vilsenhet och ilska inför reformen", *Göteborgs-Posten*, 12 december.

### **Tidsskriftsartiklar**

Johanson, Ulf. (1999), "Why the concept of human resource costing and accounting does not work: A lesson from seven Swedish cases", *Personnel Review*, Vol. 28, No. ½.

Pelletier, K. (1993), "A review and analysis of the health and cost-effective outcome studies of comprehensive health promotion and disease prevention programmes at the worksite", *American Journal of Health Promotion*, Vol. 8, No.1.

### **Intervjuer**

En personalman, Göteborg, int. den 30/11 2004.

En personalman och en friskvårdare vid Göteborgs Hamn AB, Göteborg, int. den 6/12 2004.

En personalchef och en personalman vid Atlet AB, Mölnlycke, int. den 8/12 2004.

Personalchef vid Pågen AB, Göteborg, int. den 10/12 2004.

Personalchef vid Bravida Väst AB, Göteborg, int. den 14/12 2004.

En handläggare vid Försäkringskassan, Göteborg, int. den 20/12 2004.

## Bilaga 1 Intervjumall

Kan du berätta lite om din bakgrund och dina arbetsuppgifter i Företaget?

Kan du berätta lite om din syn på personalhälsan i företaget?

Vad har du för ansvar för detta område?

Har ni några mått på ohälsa?

Mått på hälsa?

Hur ser sjukfrånvaron ut idag?

Kort/lång sjukfrånvaro, fördelning?

Trend/ Förklara varför

Hur påverkas företaget av sjukfrånvaron?

Gör ni något för att främja personalens hälsa

Har ni någon personalvårdspolicy/ arbetsmiljöprogram?

Vad innefattar de?

Varför har ni det? Vad fick er att starta med det?

Har ni gjort någon utvärdering?

Har det lett till kostnadsbesparing eller förväntade framtida.

Är några av dessa aktiviteter subventionerade från samhället?

Hur ser ni på medarbetarinflytande?

Satsar ni på kompetensutveckling, i vilken omfattning?

Hur ser insocialiseringen i samband med nyanställning ut?

Har ni något belöningsystem, hur fungerar de?

Vad har du för tankar kring:

Skatteavdrag /subventioner för hälsofrämjande åtgärder i företaget

Förändring av sjuklöneperiod/kostnader

Förändrad redovisning för att tydliggöra företagets hälsofrämjande investeringar (ett mer omfattande hälsobokslut än bara hälsofrånvaro)

Vad skulle du vilja se för förändringar för att främja personalhälsan i företaget?

Egna tankar och reflektioner