



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
Januari 2004

Är det värt att satsa på personalens hälsa?

- En fallstudie av sjukfrånvaron och dess kostnader

Handledare

Fredrik Ljungdahl

Författare

Daniel Knutagård
Magdalena Tevner

Sammanfattning

- Titel:** Är det värt att satsa på personalens hälsa? – En fallstudie av sjukfrånvaron och dess kostnader.
- Seminariedatum:** 2001-01-28
- Ämne:** Magisteruppsats i redovisning, 10 poäng
- Författare:** Daniel Knutagård och Magdalena Tevner
- Handledare:** Fredrik Ljungdahl
- Nyckelord:** Personalekonomi, sjukfrånvaro, sjukfrånvarokostnader, personalekonomiska modeller
- Syfte:** Syftet med denna studie är att göra en beskrivning av och analysera sjukfrånvaroproblematiken på företaget Industri AB. Vi vill därmed undersöka vilka åtgärder som har genomförts för att försöka lösa problemen med sjukfrånvaron. Slutligen vill vi genomföra beräkningar på Industri AB:s sjukfrånvarokostnader för att kunna undersöka om/hur personalekonomiska modeller går att tillämpa.
- Metod:** Vi har inriktat oss på en deskriptiv och explorativ undersökning. Eftersom vi ville undersöka ett enda företag utifrån olika aspekter använde vi oss av fallstudiemetoden. Därmed kunde vi, vid vår datainsamling, använda oss av både dokument, intervjuer och observationer.
- Slutsatser:** Enhet B på Industri AB har försökt minska sjukfrånvarokostnaderna genom att bland annat införa arbetsrotation och förbättra arbetsmiljön. Det har dock tagit lång tid innan enheten har märkt några förbättringar vilket visar på att processen kan vara tidskrävande. Vår studie har bland annat visat på att det går att tillämpa personalekonomiska modeller för att beräkna sjukfrånvarokostnader. De kriterier som enligt oss bör vara uppfyllda vid användandet av en sådan modell, är att den skall vara uppdaterad efter de regler som gäller angående sjuklöneersättningen samt att den skall ta hänsyn till indirekta kostnader. Vi har även dragit den slutsatsen att de beräkningar som vi har genomfört på enhet B:s sjukfrånvarokostnader kan vara användbara som till exempel beslutsunderlag, för att motivera och påverka, samt för att öka förståelsen för sambandet mellan sjukfrånvaron och dess kostnader.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion och problemformuleringar	2
1.2.1 Inledning till problemet	2
1.2.2 Tidigare forskning	3
1.2.3 Företaget Industri AB	5
1.2.4 Problemformuleringar	5
1.3 Syfte	6
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Disposition	7
2. METOD	8
2.1 Undersökningens inriktning	8
2.2 Val av metod	8
2.3 Litteraturinsamling	9
2.4 Val av modell	10
2.5 Från idé till rapport	11
2.5.1 Dokumentinsamling	11
2.5.2 Besöksintervjuer	12
2.5.3 Observationer	14
2.5.4 Analys av empirin	15
2.6 Reliabilitet, validitet och generalisering	15
3. TEORETISK REFERENSRAM	17
3.1 Personalekonomi	17
3.1.1 Inledning	17
3.1.2 Historik	18
3.1.3 Vad är personalekonomi?	19
3.1.4 Personalekonomisk redovisning	20
3.1.5 Personalekonomisk kalkylering	21
3.2 Sjukfrånvarons koppling till personalekonomin	22
3.2.1 Inledning	22
3.2.2 Kostnader i samband med sjukfrånvaro	23
3.2.3 Liukkonens modell för att beräkna kostnaderna för sjukfrånvaron	25
3.3 Några sammanfattande kommentarer	28
4. FALLSTUDIE AV INDUSTRI AB	29
4.1 Allmänt om företaget Industri AB och fallstudien	29
4.2 Enhet B	30
4.2.1 Problemet sjukfrånvaro	30
4.2.2 Enhet B:s åtgärder för att minska sjukfrånvaron	32
4.2.3 Arbetsmiljö	35
4.2.4 Personalfrämjande åtgärder	35
4.2.5 Personalekonomisk redovisning och kalkylering	36
4.2.6 Kostnader för sjukfrånvaro	37

4.2.7 Modellens användbarhet-----	46
4.3 Några sammanfattande kommentarer -----	47
5. SLUTSATS OCH FORTSATT FORSKNING -----	49
5.1 Slutsats-----	49
5.2 Fortsatt forskning-----	52
Referenslista-----	53

Tabellförteckning

Tabell 1: Arbetskraftskostnad vid närvaro -----	26
Tabell 2: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro -----	27
Tabell 3: Total kostnad vid olika ersättningsperioder -----	27
Tabell 4: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro -----	28
Tabell 5: Arbetskraftskostnad vid närvaro -----	39
Tabell 6: Kvarvarande löne-, och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro-----	40
Tabell 7: Total kostnad vid olika ersättningsperioder -----	41
Tabell 8: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro -----	42
Tabell 9: Fördelning av kort-, och långtidssjukfrånvaro -----	43
Tabell 10: Minskade kostnader korttidssjukfrånvaro -----	44
Tabell 11: Minskade kostnader långtidssjukfrånvaro -----	45
Tabell 12: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro, nytt förslag om sjuklöneersättning-----	45
Tabell 13: Total kostnad vid olika ersättningsperioder, nytt förslag om sjuklöneersättning-----	46

Bilaga 1 Intervjuguide

1. Inledning

I detta kapitel beskriver vi bakgrunden till arbetet och för en problemdiskussion där vi diskuterar vilka problem det finns i samband med sjukfrånvaro. Slutligen beskriver vi syftet med arbetet samt dess avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

”Den höga sjukfrånvaron är det enskilt viktigaste hotet mot den svenska välfärden och den tillväxt och sysselsättning som ska finansiera den.”

Detta är ett citat hämtat ur en debattartikel från Dagens Nyheter där Finansminister Bosse Ringholm (se DN, 2003) uttrycker vad han anser om den höga sjukfrånvaron i Sverige. Sedan 1997 är Sverige inne i en period med ökad sjukfrånvaro. Mellan år 1997 till år 2002 har sjukskrivningarna ökat med cirka 138 procent. De senaste åren har framför allt långtidssjukskrivningarna ökat markant. De yrkesgrupper som har mest långtidssjukskriva är vård och omsorg, gruv-, process- och tillverkningsindustrin. En jämförelse internationellt visar att den svenska sjukfrånvaron är en av de högsta i Europa, endast två andra länder har lika hög sjukfrånvaro nämligen Nederländerna och Norge. (Ds 2002:63)

Det finns ingen ensidig förklaring till varför sjukfrånvaron har ökat så markant under de senaste åren. Däremot går det att urskilja ett mönster med viktiga faktorer som påverkar de anställda att sjukskriva sig. Dessa faktorer är bland annat arbetsförhållanden, demografi, attityder, den enskildes sociala och socioekonomiska situation, läkarnas hantering av sjukskrivningar samt brister i socialförsäkringens administration. (Ds 2002:63)

På grund av de höga sjukfrånvarosiffrorna har regeringen infört en ny lag som är tänkt att medföra minskad sjukfrånvaro. Denna lag innebär en obligatorisk redovisning av sjukfrånvaron för företagen. De bakomliggande orsakerna till den nya lagen är att regeringen vill lyfta fram sjukfrånvaron i den allmänna debatten och att få arbetsgivarna att arbeta mer aktivt med förebyggande arbetsmiljöarbete. Regeringen tror inte att denna lag ska ge allt för mycket merarbete för dem som skall producera materialet. Tanken är att ökade kunskaper inom området kan påverka arbetsgivare att vidta åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Genom att offentliggöra sjukfrånvaron, kommer företagen förhoppningsvis att uppmärksamma sambandet mellan stigande sjukfrånvaro och ökade kostnader. (Prop. 2002/3:6)

1.2 Problemdiskussion och problemformuleringar

1.2.1 Inledning till problemet

Som vi nämnt ovan har sjukfrånvaron ökat markant sedan 1997. Sjukfrånvaron är dock inte ett lika stort problem på alla företag. Det finns ett samband mellan storleken på arbetsplatsen och sjukfrånvaron. Oftast är det så att sjukfrånvaron är låg på en liten arbetsplats. En anledning till detta kan vara att en medarbetare på en liten arbetsplats kan känna sig mer sedd och hörd samt känna att han eller hon har större betydelse för företaget än vad en medarbetare på ett stort företag gör. På ett stort företag kan det lätt bli så att den anställde känner sig som en i mängden som inte har speciellt mycket att säga till om. Sjukfrånvaron ökar framförallt när man undersöker företag som har upp emot 50-200 anställda. (SOU 2002:5)

Rydh (se SVT, 2001) anser att problemen med den ökade sjukfrånvaron måste lösas på arbetsplatserna. Tyngdpunkten bör därför läggas på att försöka behandla relationen mellan individen och arbetsplatsen. Detta är en lösning som bör ligga i arbetsgivarens intresse. Om företaget kan få den sjukskrivne att trivas bättre på arbetsplatsen genom att få den anpassad efter hans eller hennes egen situation är det troligt att personen inte kommer att vara sjukskriven lika ofta. Därmed minskar kostnaderna för arbetsgivaren.

Eftersom det har visat sig att sjukfrånvaron är högre i stora företag är det viktigt för dessa att vara medvetna om hur hög denna sjukfrånvaro verkligen är på respektive företag. Ett sätt att lättare se hur hög sjukfrånvaro företaget har är att använda sig av personalekonomi. Personalekonomi är läran om att hushålla med personalresurser och har enligt Johansson och Johrén (2001) två huvudgrenar, en redovisningsgren och en kalkylgren. Ett väl fungerande personalredovisningssystem bidrar till att det är lättare för företaget att se vilka problem de har och företaget kan då styra sina resurser till rätt problemkälla. Redovisningen i sig bidrar dock inte till några förbättringar men det ger ett underlag för analyser och utifrån dessa analyser kan beslut fattas för att göra förbättringar. (Gröjer och Johansson, 1996) Enligt Johansson och Johrén (2001) har det man redovisar en stor betydelse för vad som, i ett senare skede, diskuteras inom organisationen. Författarna menar att på så vis ger redovisningen kalkylen legitimitet genom att den sätter upp dagordningen för vad som diskuteras.

Genom personalekonomisk redovisning och kalkylering får företaget fram ett beslutsunderlag som kan ligga till grund för vilka åtgärder som skall vidtas för att minska sjukfrånvaron. Dessa åtgärder kan till exempel vara olika investeringar i personalen som utbildning, arbetsmiljö och friskvård. Om däremot företaget har dåligt fungerande rutiner för ekonomistyrning av personal och arbetsmiljö kan detta

leda till att företaget saknar kunskap om vad de borde beakta och varför. (Liukkonen, 1994)

Personalekonomi kan vidare ge företagen viktig information om vad många av dessa påstår är deras viktigaste tillgång nämligen personalen. Samtidigt som personalen är en tillgång medför den även stora kostnader. De personalkostnader som företagen är medvetna om redovisas och görs synliga. Stora delar av sjukfrånvarokostnaderna är oftast dolda för företagen och de är därför svåra att mäta och redovisa. Dessa dolda kostnader brukar ofta vara mycket högre än vad företagen tror. Detta kan stödjas med Bevan och Dewis (2002) undersökningar som har visat att företag oftast bara är medvetna om de direkta kostnaderna som är förknippade med sjukfrånvaron. Detta medför att de omedvetet förbiser stora indirekta kostnader som i vissa fall kan vara upp till 40 procent av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron.

Direkta kostnader i samband med sjukfrånvaro är sjuklön, semesterlön, arbetsgivareavgifter och eventuella gemensamma kringkostnader. Exempel på indirekta kostnader kan vara kvalitetsförluster på grund av att vikarien, eller ersättaren för den sjukskrivne, inte har den kunskap eller erfarenhet som arbetsuppgiften kräver. (Liukkonen, 1994) Indirekta kostnader kan även vara produktionsbortfall genom att sjukfrånvaron är så hög att produktionen drabbas. Vissa företag som inte har råd med produktionsbortfall kan då bli tvingade till överanställning för att säkerställa produktionen vilket i sig kan vara en dold kostnad. (Gröjer och Johansson, 1996) Slutligen kan det på grund av sjukfrånvaro även förekomma administrativa kostnader som till exempel att hitta ersättare och göra omförflyttningar bland den befintliga personalen. (Aronsson och Malmquist, 1996) Genom att företagen redovisar och beräknar sjukfrånvarokostnaderna, kan de synliggöra stora delar av dessa indirekta kostnader. Detta kommer förhoppningsvis att resultera i att företagen kommer att finna lösningar på hur de skall kunna minska dessa.

1.2.2 Tidigare forskning

Forskningen inom personalekonomi i Sverige har varit utbredd under de senaste tio åren. En av de mer uppmärksammade studierna är Enstam, Johansson och Nilssons (1995) projekt ”Valter” där de studerade införandet och användandet av personalekonomi på större företag. Syftet med denna undersökning var framförallt att studera det organisatoriska lärandet. Resultatet av studien blev bland annat att införandet av personalekonomi i de deltagande företagen förändrade chefernas tankesätt och de såg ett samband mellan personalåtgärder och ekonomiskt utfall. Johansson och Nilsson (se Gröjer och Johansson, 1996) hade tidigare även i ett flertal studier bland annat undersökt huruvida personalekonomiska beräkningar påverkar beslutsfattandet och om personalekonomiska beräkningar var användbara.

Studien visade på att personerna som medverkade i undersökningen ändrade sina beslut då de erhöll personalekonomisk information och att beräkningarna visade sig vara användbara framförallt för att chefer ska fatta ”bättre” beslut.

Redan från början av denna studie var tanken att vi skulle behandla ämnet sjukfrånvaro dock visste vi inte hur vi skulle inrikta oss. Vi valde framförallt mellan sjukfrånvaro och dess kostnader eller att studera den nya lagen om obligatorisk redovisning. För att få en förståelse för vad tidigare uppsatser har behandlat inom personalekonomi och sjukfrånvaro har vi studerat de uppsatser som vi har tyckt vara av intresse. Genom att ha studerat de slutsatser som dessa studier har generat fick vi idéer om vad vi kunde fördjupa oss i, i vår studie. I Ahmed och Zasowskis (2002) uppsats kom författarna fram till att många företag och förvaltningar inte var medvetna om sjukfrånvarons totala kostnader och att det oftast inte görs några uppföljningar av effekterna av hälsofrämjande åtgärder. En annan uppsats, skriven av Gustavsson, Nilsson och Paulsson (2003), behandlade frågan hur den nya lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro kommer att påverka kommunernas redovisning. Deras slutsats var att den nya lagen inte kommer att förändra hur kommuner redovisar sjukfrånvaron då de redan idag redovisar de nyckeltal som finns angivna i lagen.

Bisof, Kihlstrand och Mårtensson (2003) har genomfört en studie som behandlade huruvida lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro var anpassad till småföretagen. Författarna kom i denna uppsats fram till att tillräcklig anpassning till småföretagen inte var gjord då lagen utformades. Einarsson, Kenne och Törnquist (2002) studerade åtta grundskolors hantering och uppföljning av lärares sjukfrånvarokostnader och orsaker bakom sjukfrånvaron. De kom fram till att ingen av skolorna använde sig av personalekonomisk redovisning och att skolornas egen statistik över sjukfrånvaron var bristfällig eller obefintlig.

Efter att ha studerat dessa uppsatser konstaterade vi att den nya lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro hade behandlats utförligt och därför valde vi att avstå från denna inriktning. Det visade sig också att resterande uppsatser hade nämnt vikten av att företagen beräknar de totala kostnaderna för sjukfrånvaron. Däremot hade ingen praktiskt genomfört sådana beräkningar, vilket vi fann vara av intresse. Ett sådant genomförande skulle kunna visa på vilka kostnader som är intressanta att ta med, vilka svårigheter det finns med att ta fram dessa samt hur företag rent praktiskt kan ha användning av dessa beräkningar. Dessutom har ingen av de ovannämnda studierna genomförts på ett stort företag. Vidare har ingen av dessa visat rent praktiskt hur företag arbetar med att minska sjukfrånvaron. Utifrån detta bestämde vi oss att genomföra vår studie på ett stort företag där vi skulle försöka undersöka arbetet med att minska sjukfrånvaron samt beräkna kostnaderna för denna. Nedan följer en kort beskrivning av det företag vi valde att undersöka.

1.2.3 Företaget Industri AB

Vi har valt att i detta arbete inrikta oss på ett stort industriföretag där de problem vi nämnt ovan förekommer. På grund av att vi vill skydda företagets integritet kommer vi att anonymisera företaget och kommer arbetet igenom att kalla det för Industri AB. Företaget sysslar i huvudsak med tung verkstadsindustri och har på vissa enheter haft stora problem med för hög sjukfrånvaro. Detta är något som företaget arbetar aktivt med att försöka sänka genom olika åtgärder. En mer detaljerad beskrivning av företaget kommer i kapitel fyra.

Det företaget framför allt saknar, enligt en av de personalchefer som vi intervjuade, är ekonomiska beräkningar som visar på om det är värt att till exempel lägga resurser på friskvård för att på lite längre sikt minska sjukfrånvarokostnaderna. Vidare menade samma personalchef att kan de motivera detta ekonomiskt blir det lättare för dem att få igenom åtgärder än att de talar om för beslutsfattarna att det är för att personalen skall må bra som de vill genomföra åtgärder.

De personalansvariga på företaget vill jobba mer förebyggande än vad som görs idag eftersom det läggs mycket energi och pengar på de anställda som redan är sjuka. Om företaget istället lägger större resurser på de anställda som inte är sjuka och ser till att de förblir friska kommer sjukfrånvarokostnaderna antagligen att minska. Detta är en lång process och det är därför det behövs beräkningar som visar på att det är värt att lägga resurser på de anställda som är friska.

På grund av att företaget idag saknar sådana personalekonomiska beräkningar som nämnts ovan kommer vi i detta arbete att försöka göra beräkningar som visar på Industri AB:s kostnader för sjukfrånvaron. På grund av att det största problemet med sjukfrånvaron finns hos kollektivarbetarna har vi valt att endast beräkna de sjukfrånvarokostnader som uppstår när en kollektivarbetare är sjuk. Vi hoppas att dessa beräkningar kommer att kunna användas även av andra företag som har samma typ av problem och att det därför skall finnas ett generellt intresse i de resultat som vi kommer att komma fram till.

1.2.4 Problemformuleringar

Med hänsyn till det som vi har nämnt i problemdiskussionen har vi formulerat två problemformuleringar som kommer att ligga till grund för vår studie. För att kunna få en allmän beskrivning av Industri AB:s arbete med sjukfrånvaron har vi till att börja med formulerat följande problem:

- Hur har Industri AB försökt hantera problemet med sjukfrånvaro?

Därefter vill vi med hjälp av de personalekonomiska teorier som finns idag få en förståelse för varför personalekonomiska beräkningar kan vara användbara för företag och slutligen vill vi kunna genomföra beräkningar av sjukfrånvarokostnaderna på Industri AB enligt den modell som vi anser är mest lämplig och därav kommer följande problem:

- Kan personalekonomiska modeller tillämpas för att räkna ut sjukfrånvarokostnader och om ja, hur kan de då tillämpas? Vad blir konsekvenserna av en sådan tillämpning? Vad borde finnas med i dessa uträkningar för att få med samtliga kostnader som kan uppkomma vid sjukfrånvaro?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att göra en beskrivning av och analysera sjukfrånvaroproblematiken på företaget Industri AB. Vi vill därmed undersöka vilka åtgärder som har genomförts för att försöka lösa problemen med sjukfrånvaron. Slutligen vill vi genomföra beräkningar på Industri AB:s sjukfrånvarokostnader för att kunna undersöka om/hur personalekonomiska modeller går att tillämpa.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att endast genomföra vår undersökning på ett stort industriföretag, delvis beroende på att företaget tidigare hade visat intresse för ämnet för vår handledare. En annan anledning är att studier har visat på att sjukfrånvaron är ett problem inom tillverkningsindustrin (Ds 2002:63) och att problemet är som störst på stora företag (SOU 2002:5).

Vidare har vi valt att inte undersöka hela företaget eftersom det är väldigt komplext och stora delar av det finns i utlandet. Vi har därmed endast undersökt två enheter inom företaget. När vi under uppsatsens gång talar om företaget Industri AB menar vi, om inget annat nämns, den del av företaget som är verksam i Sverige.

Vi har valt att endast utgå från siffror från de fem senaste åren när vi har genomfört våra kalkylmodeller eftersom vi anser att det är tillräckligt för att få en överskådlig bild över hur det ser ut.

När vi under arbetets gång talar om företags personalekonomiska redovisning syftar vi på den interna redovisningen och inte den externa.

Vi har endast tagit hänsyn till en liten del av personalekonomin nämligen den som behandlar sjukfrånvaron.

1.5 Disposition

Vi skall nu redogöra för vår disposition av arbetet. I kapitel två beskriver och redogör vi för hur vi har gått tillväga och vilken metod och ansats vi har använt. Vidare fortsätter vi med att i samma kapitel beskriva genomförandet av vår datainsamlingsmetod och motivera valet av densamma. Dessutom förklarar vi validiteten, reliabiliteten och generaliseringen.

De viktigaste teorierna som ligger till grund för vårt arbete redogör vi för i kapitel tre. Här gör vi en beskrivning av vad personalekonomi innebär samt redovisar den modell som vi tycker är mest lämplig att använda på Industri AB för att beräkna sjukfrånvarokostnaderna.

I kapitel fyra redogör vi för resultatet av vår fallstudie på Industri AB. Vi går igenom hur företaget arbetar för att minska sjukfrånvaron samt gör beräkningar på de totala kostnaderna för sjukfrånvaron.

I det sista kapitlet redovisar vi de slutsatser som vi har kommit fram till samt kommer med förslag till fortsatt forskning.

2. Metod

I detta kapitel presenteras vilken metod vi har valt att använda oss av samt hur vi har gått tillväga för att genomföra vår studie.

2.1 Undersökningens inriktning

Vi har inriktat oss på en deskriptiv och explorativ undersökning. En deskriptiv undersökning kommer i vårt fall att beskriva hur det ser ut med sjukfrånvaron på det företag som vi har undersökt och hur detta följs upp. Dessutom kommer det att ge oss en bild över hur företaget mäter direkta och indirekta kostnader. Målet med deskriptiv forskning är att studera skeenden eller företeelser. Metoden strävar efter beskrivning och förklaring snarare än förutsägelser som baseras på orsak och verkan. (Merriam, 1994)

Arbetet är även av en explorativ karaktär. Explorativa undersökningar är lämpliga när ett problem är svårt att avgränsa och när man har en oklar uppfattning om vilken modell som är lämplig samt vilka egenskaper och relationer som är viktiga. (Eriksson, Wiedersheim-Paul 1999) Vi har i detta arbete valt att försöka beräkna sjukfrånvarokostnaderna utifrån den modell som vi finner är mest lämpad för Industri AB. På så sätt är vårt arbete explorativt. Under studiens gång har vi jämfört ett antal modeller för att beräkna sjukfrånvarokostnaderna på Industri AB. Vi har valt att använda oss av Liukkonens (se Åberg, 2003) modell.

2.2 Val av metod

De tre vanligaste metoderna som man brukar använda sig av vid en undersökning är experiment, survey och fallstudie. (Bell, 2000) Experiment används när man vill undersöka på vilket sätt ett visst fenomen är beroende av ett annat fenomen (Winter, 1992). Med denna metod kan man dra slutsatser men den förutsätter att man har kontroll över de variabler som skall undersökas. Det är dessutom en metod som kräver mycket tid och ofta även stora resurser (Bell, 2000). Därmed har vi valt att avstå från denna metod.

Surveymetoden syftar till att ta fram information som kan analyseras för att få fram mönster och för att kunna göra jämförelser. (Bell, 2000) Fördelen med denna metod är att de resultat man får fram kan representera en hel population. Nackdelen är däremot att det kan vara svårt att göra ett korrekt urval och att man kan få mycket

bortfall. Eftersom vi inte kommer att få fram ett resultat som kan representera en hel population har vi inte heller använt oss av denna metod.

Då vi vill undersöka ett enda företag utifrån olika aspekter är fallstudiemetoden den mest lämpade metoden för oss. En fallstudie handlar om samspel mellan olika faktorer i en viss situation. Enligt Bell (2000) är den stora fördelen med fallstudiemetoden att den gör det möjligt för forskaren att koncentrera sig på en speciell händelse eller företeelse och försöka få fram de faktorer som inverkar på företeelsen i frågan. Enligt Merriam (1994, s 23) är ”fallstudiens unika styrka dess förmåga att hantera många olika typer av empiriskt material (dokument, artefakter, intervjuer och observationer).” Vi har i detta arbete använt oss av både dokument, intervjuer och observationer.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (1999) menar att det finns ett antal oftast felaktiga föreställningar hos undersökare angående fallstudier. Dessa är att det är bättre att undersöka många än färre fall, att de resultat som man kommer fram till ska gå att generalisera samt att det alltid är bättre att genomföra urval som är slumpmässiga och representativa än att genomföra en fallstudie. Författarna menar vidare att många undersökare inte anser att det går att göra jämförelser eller generalisera utifrån ett fall. Vad dessa undersökare då inte tar hänsyn till är att liknade fall kan ha undersökts tidigare. Dessutom kan det vara så att man studerar ett fall flera gånger och därmed betraktas det som flera fall. Vidare är det inte tvunget att ett fall skall kunna jämföras med andra fall. Det kan vara så att det finns generell kunskap genom de teorier och modeller som används, vilka kan vara minst lika intressanta att jämföra med. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1999)

2.3 Litteraturinsamling

Vid genomförandet av vår litteraturinsamling lade vi stor vikt vid att få en så bred kunskapsbas som möjligt för att i ett senare skede kunna avgöra vilken information som var mest lämpad för att kunna besvara våra problemformuleringar. Det visade sig att både personalekonomi och sjukfrånvaro är ämnen som är flitigt diskuterade i Sverige av olika forskare. För att underlätta för oss själva i genomförandet av vår studie har vi framförallt utgått från svenska forskares teorier. En fördel med detta är att dessa teorier oftast är anpassade efter svenska lagar och regler, vilket är att föredra när sjukfrånvarokostnaderna ska beräknas på ett företag som är verksamt i Sverige.

När vi har sökt efter lämplig litteratur har vi använt Lunds Universitets bibliotekskataloger Lovisa och Libris samt Elin och Artikelsök. Vi har även använt oss av sökmotorer på Internet såsom Google och MSN. Genom att studera

källförteckningarna i de uppsatser, böcker och artiklar som berörde ämnen som personalekonomi och sjukfrånvaro fick vi en insikt i vilken litteratur som kunde vara intressant för oss. Vidare fick vi även förslag från vår handledare om vilka författare och ämnen som kunde vara intressanta att studera. Vi har vid sökandet av litteratur framförallt använt oss av sökord som sjukfrånvaro, sjukfrånvarokostnader och personalekonomi och även kombinationer av dessa. Dessa sökord har även sökts på engelska och då framförallt genom sökord som sickness leave, sickness leave and costs, human resources costing and accounting.

Vi är väl medvetna om att den litteratur som vi har studerat inte kan betraktas som helt objektiv då författarna har egna åsikter och värderingar. Vi har försökt minska risken med att få en författares subjektiva syn på de ämnen vi behandlar genom att läsa olika författares syn på till exempel personalekonomi och sjukfrånvaro. Efter att ha gått igenom litteraturen fick vi en uppfattning om vilka modeller som fanns tillgängliga för att kunna beräkna kostnaderna för sjukfrånvaron. Därefter har vi valt att endast använda en modell, det vill säga Liukkonens, och undersöka dess tillämplighet.

2.4 Val av modell

Vi har, som tidigare nämnts, valt att använda oss av Liukkonens modell för att beräkna sjukfrånvarokostnaderna på Industri AB. Detta bland annat på grund av att det är den modell som vi anser är bäst uppdaterad efter gällande regler för sjuklöneersättning. Dessutom tar denna modell hänsyn till de indirekta kostnader som uppkommer vid sjukfrånvaro, och som kommer att framgå längre fram i vårt arbete, finner vi detta vara viktigt. Vi har vid valet av modell tagit hänsyn till i vilken utsträckning den beaktar de totala kostnaderna för sjukfrånvaron, detta för att beräkningarna skall kunna fungera som ett trovärdigt underlag vid beslut. Modellens enkelhet eller lätthanterbarhet har således inte varit det som prioriterats i första hand. Mer om denna modell kommer att behandlas i kapitel tre.

Förutom Liukkonens modell finns det ett antal olika modeller som kan användas för att beräkna sjukfrånvarokostnader. Bland annat har Johansson och Johrén (2001) tagit fram en sådan modell. Nackdelen med denna modell är enligt oss att den inte tar hänsyn till att olika ersättningsperioder har olika kostnader i form av sjuklön, semesterlön, sociala avgifter och overheadkostnader. Fördelen med denna modell är däremot att den beräknar de indirekta kostnaderna. Även Försäkringskassan har utformat en modell för att beräkna sjukfrånvarokostnader. Denna finns presenterad på deras hemsida (www.forsakringskassan.se). Modellen har två nackdelar, den tar ingen hänsyn till de indirekta kostnaderna som sjukfrånvaron ger upphov till samt den beaktar inte de kostnader som uppstår under sjukfrånvarodag 180 - 365. Däremot

är den enkel att använda på grund av att där finns ett färdigt program som gör uträkningarna. De företag som strävar efter enkelhet kan därför ha nytta av denna.

Ytterligare en modell, som är framtagen av Lissel och Scholander (1993), har den fördelen att den beräknar de totala kostnaderna för sjukfrånvaro inklusive indirekta kostnader. Modellen tar dock inte hänsyn till att olika ersättningsperioder har olika kostnader. Ännu ett problem med denna modell är att kostnaderna inte redovisas i timmar utan i totala kostnader för till exempel sjuklön, semesterlön och produktionsbortfall. Någon beräkning av sociala avgifter eller overheadkostnader görs inte heller.

2.5 Från idé till rapport

Efter att ha bestämt vad som var syftet med den här uppsatsen samt vilka problemområden vi skulle besvara tog vi kontakt med Industri AB och förklarade för dem hur vi hade tänkt lägga upp vårt arbete. Vi talade då med två av företagets personalchefer, som för övrigt var våra kontaktpersoner, och kom fram till att det vi hade tänkt göra var av stort intresse för dem. Detta bidrog till att vi fick tillgång till all den information som vi efterfrågade. Bland annat fick vi ta del av olika dokument som skulle kunna vara till nytta för oss i vårt arbete. Efter att ha gått igenom dessa fick vi en insikt i vilken ytterligare information vi behövde. För att kunna samla in den information som vi saknade bestämde vi att vi skulle genomföra besöksintervjuer samt observationer.

2.5.1 Dokumentinsamling

Den första datainsamlingen som vi gjorde på Industri AB skedde i form av en dokumentinsamling där vi fick tillgång till de dokument som skulle behövas för att kunna genomföra vårt arbete. Ur dessa dokument fick vi information om sjukdomspolicyn på företaget, det vill säga hur sjukdom ska hanteras inom företaget. Vi fick även tillgång till sjukfrånvarostatistik både på företags-, och enhetsnivå från de senaste fem åren, vilket medförde att vi kunde jämföra sjukfrånvaron inom företaget och över tiden. Vidare fick vi tillgång till produktions och lönestatistik för att kunna beräkna kostnaderna för sjukfrånvaro. Fördelen med en sådan dokumentinsamling var att dokument vanligtvis är producerade av andra ändamål än för forskning, de utgör därför en färdig och sammanställd informationskälla (Merriam, 1994). En nackdel med dokument kan dock vara att det kan vara svårt för den som inte är tillräckligt insatt i företaget att förstå informationen som finns i dessa eftersom de inte är framställda i något forskningssyfte (Riley, 1963). Vi hade inga svårigheter med att utläsa de dokument som vi fick tillgång till och fanns där någonting som var oklart så frågade vi någon som kunde förklara det bättre för oss.

En fråga som man bör ställa sig innan man använder sig av dokument är om man kan använda dessa för att kunna besvara sina problemformuleringar. En annan sak som man måste beakta är om dokumenten är pålitliga. På grund av de brister som finns med dokument är det av stor vikt att man inte använder dokument som sin enda informationskälla. (Merriam, 1994) Men ” *eftersom de å andra sidan har en existens som är oberoende av syftet med en vetenskaplig undersökning, är dokumenten icke reaktiva, dvs opåverkade av själva forskningen. De är en produkt av den kontext de tillkom i och har därför en koppling till verkligheten.*” (Merriam, 1994, s 122)

2.5.2 Besöksintervjuer

Efter att ha studerat de dokument vi fått tillgång till ansåg vi att vi delvis kunde besvara de problemformuleringar vi ställt upp. Dock fanns det fortfarande en del information som vi behövde få fram och därmed valde vi att även använda oss av besöksintervjuer. Genomförandet av intervjuer bidrog till att vi kunde fastställa dokumentens pålitlighet genom att ställa frågor om det som var oklart i dokumenten. Den stora fördelen med besöksintervjuer är dess flexibilitet. Som intervjuare kan man följa upp idéer, sondera svar och gå in på motiv och känslor på ett sätt som är omöjligt i till exempel en enkät (Bell, 2000). Vi föredrog besöksintervjuer framför telefonintervjuer, eftersom man får en personlig kontakt som ger en möjlighet att avläsa respondentens reaktioner på olika frågor. En annan fördel med intervjuer är att respondenten får en möjlighet att ställa frågor om det finns någonting som han eller hon inte har förstått. Detta minskar risken för otydliga eller redan felaktiga svar i den mening att respondenten misstolkar frågan. (Ibid.)

Vid en intervju måste man vara medveten om att en intervju inte bara styrs och påverkas av de frågor man ställer utan även av på vilket sätt frågorna ställs, vem som ställer dem, samt vad personen som intervjuas har haft för förväntningar innan intervjun började. (Ibid.)

Nackdelen med besöksintervjuer är att de tar mycket tid och att det kan vara svårt att planera in besöksiderna. Det är viktigt att man planerar sina teman och frågor noga så att man får väsentliga svar. Under intervjuens gång finns det en risk för att man använder ett tonläge som kan vara ledande för respondenten. (Ibid.) Eftersom vi var oerfarna som intervjuare kan det tänkas att vi inte ledde respondenterna lika mycket som en erfaren kanske gör och vi fick antagligen inte ut lika mycket som de erfarna hade fått. Det är omöjligt att undvika skevhet men är man medveten om denna kan man minska sådana effekter (Gavron, 1966). Det uppstår alltid någon form av intervjuareffekt men det viktigaste är att man är medveten om dess existens och försöker motarbeta den.

De första intervjuerna vi genomförde var med våra kontaktpersoner det vill säga med de två personalcheferna. Eftersom båda dessa är personalansvariga på två olika enheter var det väsentligt att intervjua dem eftersom de har stor kunskap angående personalfrågor. Efter att ha kommit överens med personalcheferna om att vi skulle intervjua dem skickade vi ut vår intervjuguide (se bilaga 1) till dem via e-mail för att de skulle kunna fundera kring de viktigaste frågorna. En intervjuguide innehåller en översikt över de ämnen som skall täckas och ger förslag på frågor (Kvale, 1997). Vi delade in intervjuguiden i olika teman för att respondenten skulle få insikt i vad som var intervjuens tyngdpunkt. Hade vi valt att inte skicka ut intervjuguiden i förväg hade vi antagligen fått mer spontana svar. På grund av den svårighetsgrad som vi ansåg att vissa frågor hade tyckte vi att det var bäst om respondenterna tänkte igenom sina svar. Nackdelen med detta är att respondenterna då har möjlighet att formulera sina svar så att det låter bättre än vad det verkligen är. För vår del var det av betydelse att respondenterna förstod frågorna på rätt sätt och att vi kunde förtydliga det de inte hade förstått.

När dessa intervjuer var genomförda sammanställde vi dem och kunde då avgöra vilken information vi behövde ytterligare. Därefter bestämde våra kontaktpersoner vilka personer som skulle intervjuas på respektive enhet. Det resulterade i att vi fick intervjua en controller som kunde ge oss de siffror som vi saknade. För att få klarhet över hur miljön ser ut på fabriken fick vi även intervjua en miljöansvarig. Utöver dessa intervjuade vi två produktionsledare samt två produktionschefer för att kunna få en klarhet över hur dessa personer arbetar för att minska sjukfrånvaron. Anledningen till att vi inte intervjuade någon kollektivarbetare var att de inte hade tid att ställa upp på någon intervju. Kollektivarbetarnas syn på sjukfrånvaroproblemet och hur de upplever arbetssituationen hade varit av intresse eftersom det trots allt är de som vi baserar undersökningen på. Det ska dock påpekas att intervjuer med kollektivarbetare inte var avgörande för att kunna genomföra vår studie då denna framförallt inriktar sig på att beräkna företagets sjukfrånvarokostnader samt undersöka hur företaget arbetar med att minska dessa.

Inför de sex återstående intervjuerna skickade vi inte ut några intervjuguider eftersom vi fick reda på vilka vi skulle intervjua dagen innan. Detta berodde på den tidspress som vi hade med att intervjuerna skulle bli genomförda innan julhelgen. Här ansåg vi dock inte att det var nödvändigt att skicka ut några intervjuguider eftersom dessa intervjuer skulle ge oss de svar som vi eventuellt inte fått fram under de två första intervjuerna. Därmed var de frågor vi ställde under de därefter följande intervjuerna inte lika svåra.

Båda gruppmedlemmarna var med på samtliga intervjuer. Vi turades om att ställa frågorna. Frågorna ställdes inte i någon bestämd ordning utan efter hur intervjun fortskred. I slutet av varje intervju försökte vi knyta ihop de lösa trådar som vi

eventuellt missat. Denna intervjumetod kallas för en semistrukturerad intervju. Den är användbar i kvalitativa undersökningar eftersom man kan föra undersökande diskussioner för att förstå var, hur och varför (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000).

Samtliga intervjuer utfördes under respondentens arbetstid och de pågick i genomsnitt i 45 minuter. För de flesta var tiden obegränsad och ingen besvarade frågorna under tidspress. De intervjuade valde själva hur långa svar de ville ge utan någon vägledning från vår sida. Det är viktigt att låta respondenterna tala utan avbrott för att få fram vad de tycker är väsentligt. En fördel med detta är att man kan komma in på andra ämnen som man inte har tänkt på tidigare. Genom att ställa följdfrågor får man då en möjlighet att utforska dessa områden om man tycker att de är av intresse. (Ibid.)

För att vi inte skulle gå miste om någon viktig information gjorde vi egna anteckningar samt spelade in alla intervjuer på band. Vi var medvetna om att detta kan bidra till en viss intervjuareffekt om respondenten störs av bandspelaren och inte nämner detta. Efter varje genomförd intervju renskrev vi den näst intill ordagrant för att vid en senare analys lättare kunna hitta en röd tråd. Det grövsta talspråket gjordes om till skriftspråk för att det skulle flyta bättre. Efter genomförda intervjuer har vi kunnat återkomma till de personer vi tidigare intervjuat för att reda ut eventuella oklarheter och bekräfta att vi har uppfattat det de har sagt under intervjuerna. Dessutom har vi efter genomförda beräkningar diskuterat med personalchefen hur dessa kommer att kunna användas och om de över huvud taget kommer att vara till någon nytta.

2.5.3 Observationer

Det är vanligt att man kombinerar intervjuer med observationer vilket även vi har gjort i genomförandet av vår studie. Observationer skiljer sig från intervjuer på två sätt. För det första genomförs en intervju på en speciell plats, till exempel på ett kontor på grund av att man skall vara ostörd. En observation sker däremot ute på fältet. För det andra är intervjudata endast en andrahandsredogörelse medan en observation är en direkt redogörelse. En fördel med observationer är att forskaren får en möjlighet att registrera beteendet i stunden. (Merriam, 1994) I vårt fall fick vi en möjlighet att studera hur arbetsmiljön såg ut på Industri AB. Bland annat har en av personalcheferna visat oss runt på några av avdelningarna samt berättat för oss om de olika maskinerna och hur de anställda arbetar. Genom detta fick vi en möjlighet att få en bättre förståelse för hur det verkligen fungerar på företaget och hur arbetsmiljön ser ut i fabriken. Efter att ha blivit guidade runt på företaget fick vi tillgång till passerkort så att vi vid behov kunde röra oss fritt på området.

2.5.4 Analys av empirin

Efter att ha gjort en dokumentinsamling samt genomfört besöksintervjuer och observationer på företaget Industri AB analyserade vi den information vi samlat på oss. Vi valde då att genomföra en ad hoc analys vilket innebär att man genom att lägga märke till mönster, teman, ser rimligheten och ställer samman, kan få en uppfattning om vad som hör ihop med vad (Huberman och Miles, 1994). Den insamlade empirin som presenteras i texten längre fram i arbetet är vår tolkning av detta material.

Det bör tilläggas att Industri AB inte på något sätt har försökt påverka genomförandet eller innehållet i detta arbete utan vi har haft fria händer vid tolkningen av det insamlade materialet. Däremot har vi under studiens gång bett de intervjuade att ta ställning till om våra beskrivningar, tolkningar och beräkningar är tillförlitliga. Vi har varit medvetna om möjligheten att bli påverkade av företaget och personliga åsikter från de anställda. Detta har medfört till att vi har haft en kritisk inställning vid insamlingen av vår empiri.

2.6 Reliabilitet, validitet och generalisering

Vid utförandet av en undersökning är två begrepp centrala, nämligen reliabilitet och validitet. Reliabilitet eller tillförlitlighet är ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter (Bell, 2000). Det viktigaste kravet som ställs på alla metoder för datainsamling i yrkesmässiga sammanhang är att metoden måste mäta det man avser att mäta. Detta kallas validitet eller giltighet. En mer allmän definition är att metoden inte skall medföra systematiska fel. För att uppnå detta bör man planera undersökningen noggrant, göra tydliga definitioner av begrepp och ta hänsyn till olika bakgrundsfaktorer. (Wallén, 1996) Vi har under studiens gång, för att öka validiteten, bett respondenterna att se över våra beskrivningar, tolkningar och beräkningar och bett dessa att ta ställning till om de verkar trovärdiga. Denna strategi kallar Merriam (1994) för deltagarkontroll.

Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att bristen på standardisering kan leda till att reliabiliteten kan ifrågasättas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2000). Det diskuteras hur viktigt det är att intervjuundersökningar går att göra om. Enligt Marshall och Rossman (1989) är det inte nödvändigt att intervjuerna ska gå att göra om eftersom de reflekterar verkligheten vid en tidpunkt där situationen kan vara på väg att förändras. Marshall och Rossman (1989) tycker istället att det viktiga är att beskriva händelseförloppet noga och varför man gjort de val man har gjort. På så sätt får läsaren själv avgöra vad som speglar tidens anda. Merriam (1994) menar att eftersom tillvägagångssättet under en fallstudie utvecklas efterhand och således inte

kan bestämmas i förväg kan heller inte begreppet reliabilitet användas på ett meningsfullt sätt. På grund av detta kommer en upprepning av undersökningen inte att ge samma resultat. (Merriam, 1994)

Det är en ständig fråga om man kan generalisera resultat som är baserade på fallstudier. Bassey (1981) är av den meningen att man skall kunna relatera sitt eget beteende och sina egna beslut till det som beskrivs i fallstudien. Vidare säger Bassey (1981) att på så sätt kunna relatera utifrån ett enskilt fall är viktigare än att man kan generalisera utifrån det. Vi hoppas att läsaren skall kunna relatera till denna undersökning och själv avgöra om den är generell.

Vår tanke med denna studie var att gå in på djupet med problemet sjukfrånvaro och dess kostnader på Industri AB. Avsikten var inte att statistiskt generalisera utifrån det empiriska material som framkom under vår fallstudie. Denna generalisering är enligt Kvale (1997) endast möjligt att genomföra om intervjupersonerna har valts ut slumpmässigt och intervjuresultaten kvantifierats. Däremot kan det vara möjligt att göra en analytisk generalisering genom den nya kunskap vi får om hur teorierna kan tillämpas i verkligheten. Analytisk generalisering innebär enligt Kvale (1997) att man gör en väl överlagd värdering i vilken grad resultatet från en undersökning kan ge vägledning för vad som kommer att hända i ett annat fall.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel går vi igenom de teorier som har legat till grund för vårt arbete. Det som framför allt behandlas är personalekonomi samt sjukfrånvaro och kostnader i samband med denna. Därefter presenterar vi Liukkonens modell som vi har valt att använda oss av vid beräkningar av Industri AB:s sjukfrånvarokostnader.

3.1 Personalekonomi

3.1.1 Inledning

Vi har i detta arbete valt att sätta in sjukfrånvaro i ett ekonomiskt perspektiv genom att beräkna dess kostnader. Vi ansåg att ett personalekonomiskt perspektiv skulle kunna vara en lämplig utgångspunkt då sjukfrånvaro är en central del av personalekonomin (Gröjer och Johansson, 1996).

Några av de mer framträdande forskarna i Sverige som behandlar personalekonomi och sjukfrånvaro är framförallt Jan-Erik Gröjer, Ulf Johansson, Anders Johrén, och Paula Liukkonen. Gröjer, Johansson och Johrén behandlar framförallt ”Human Resources Costing and Accounting” som oftast fritt översätts till personalekonomi på svenska och behandlar personalekonomisk redovisning och kalkylering. Liukkonen behandlar sjukfrånvaro och de totala kostnaderna som uppstår i samband med sjukfrånvaron.

Många av dessa forskare, behandlar personalekonomi ur ett teoretiskt perspektiv snarare än att visa praktiskt hur man går till väga. Detta kan vara en anledning till att beräkningar inte används i någon större utsträckning bland företag då steget från teori till praktik kan vara stort speciellt om man inte är kunnig inom ekonomi. Vi har i denna studie fullföljt en sådan beräkning av de totala kostnaderna för sjukfrånvaro och även redogjort för bakomliggande teorier. Genom detta hoppas vi att läsaren om så önskas lättare skall kunna utföra sådana beräkningar.

Genom att ett företag använder sig av personalekonomi utgår det från att de problem som uppstår med personalen är viktiga. Det är inte själva beräkningarna som löser problemen med personalen utan de sätter fokus på dem. Många gånger är nackdelen med dessa beräkningar att en grov förenkling av verkligheten och antaganden måste göras. Ett annat problem med personalekonomi är att det oftast behandlas som ett avsides projekt och inte är integrerat i den dagliga verksamheten. Vidare kan användandet av personalekonomiska kostnads kalkyler leda till att man bara ser personalen som en kostnad och inte som en tillgång, vilket möjligen kan motverkas

vid användandet av personalekonomisk redovisning då personalen kan ses ur ett tillgångsperspektiv. (Johansson och Johrén, 2001)

3.1.2 Historik

Personalekonomin hade sitt stora genombrott under 1960-talet. Forskningen kring denna var som mest produktiv fram till slutet på 1970-talet då forskare lade mycket arbete på att ta fram och utvärdera validiteten på modeller utformade för att mäta det mänskliga kapitalets kostnader och värde. (Gröjer och Johansson, 1998)

Influenserna till personalekonomin kom från fyra olika håll nämligen, nationalekonomin, företagsekonomin, sociologin och arbetspsykologin. Nationalekonomin bidrog med humankapitalteorier och företagsekonomin bidrog med personalekonomisk redovisning där tanken var att kunna värdera personalen i bland annat balansräkningen. Sociologer och arbetspsykologer fokuserade sig på att försöka återge nyttan av olika personalåtgärder i ekonomiska termer och de använde sig av begreppet nyttoanalys. (Johansson och Johrén, 2001) Under slutet av 1970-talet minskade intresset för personalekonomi både från företagens-, och ur akademisk synvinkel. Kritiker hävdade att ett personalekonomiskt perspektiv endast såg människor som ett finansiellt objekt och lämpligheten att värdesätta människor i balansräkningen debatterades. (Gröjer och Johansson, 1998)

Under 1980-talet inriktade sig forskningen på hur den personalekonomiska informationen påverkade beslutsfattandet i organisationen och huruvida personalekonomiska beräkningar var användbara. Intresset för personalekonomi ökade åter i Sverige under 1990-, och 2000 talet. (Ibid.) Utvecklingen av personalekonomi har i Sverige tagit en något annan riktning än vad den har gjort internationellt. I Sverige har utvecklingen fokuserats på den praktiska tillämpligheten av personalekonomi och många organisationer har provat att använda sig av personalekonomiska beräkningar. (Gröjer och Johansson, 1996)

Några anledningar till att intresset för personalekonomi har ökat i Sverige och till viss del i Skandinavien men inte internationellt, är att marknadsföringen av konceptet personalekonomi har varit framgångsrikt bland akademiker och konsulter. En annan anledning är att debatten om huruvida det är lämpligt att värdera människor på balansräkningen inte har förknippats direkt med personalekonomi. Dessutom har dessa debatter inte varit lika livliga i Sverige. Personalekonomi har i Sverige mer betraktats som ett ”ändrat tankesätt” och kostnads-, och redovisningsaspekten har setts ur sin helhet. (Gröjer och Johansson, 1998)

3.1.3 Vad är personalekonomi?

Ordet personalekonomi betyder ”hushållning med mänskliga resurser”. Enligt Johansson och Johrén (2001) är ett exempel på vad som menas med god hushållning av mänskliga resurser att ett företag satsar på förebyggande åtgärder för att undvika förslitningar på personalen. Begreppsmässigt bör man enligt författarna skilja på personalekonomi och personalekonomiska beräkningar, där personalekonomi avser hushållningshandlingar avseende personalen inom organisationen. Personalekonomiska beräkningar avser å andra sidan tillämpningar av ekonomiska begrepp och metoder på åtgärder eller frågeställningar som behandlar personalen. Det bör dock beaktas att det inte är alla författare som skiljer på personalekonomi och personalekonomiska beräkningar, utan istället använder termen personalekonomi som ett helhetsbegrepp.

Syftet med personalekonomi är enligt Björklund och Holmqvist (1999) att lyfta fram personalfrågor. De menar att det är nödvändigt för företagen att få en klar bild över personalförhållanden och vilka områden som måste förbättras och utvecklas för att skapa underlag för beslut, detta eftersom dagens företag är allt mer personalintensiva och att personalen påverkar företagets resultat alltmer. Lissel och Scholander (1993) anser att personalen länge har beskrivits genom användning av olika statistiska mått som till exempel antal sjukfrånvarodagar i genomsnitt och personalomsättning. Personalekonomi som metod går ett steg längre genom att sätta ett pris på personalens tid. Detta medför att det är enklare att se konsekvenserna av personalens agerande eller uteblivna agerande. (Lissel och Scholander, 1993)

Gröjer och Johansson (1996) beskriver personalekonomi på ett liknande sätt. De menar att personalekonomi är ett instrument för att strukturera och sortera personalproblem och väga olika alternativ mot varandra. Det kan även användas som ett politiskt instrument för att påvisa missförhållanden i verksamheten och skapa argument för att genomföra satsningar och förbättringar och slutligen vara ett hjälpmedel för att fatta klokare beslut angående hushållning av personalresurser.

Det andra begreppet, personalekonomiska beräkningar, har två huvudgrenar, en redovisningsgren och en kalkylgren. Personalekonomisk kalkylering har varit flitigt använd i Sverige under de senaste 20 åren. Personalekonomisk redovisning har dock inte varit lika använd och i den grad den har varit det, är det framför allt personalekonomiska resultaträkningar som har använts medan balansräkningar har varit starkt kritiserade. (Johansson och Johrén, 2001)

Personalekonomiska beräkningar, kan vara av olika slag såsom kostnad eller kostnad/intäktsberäkningar av olika åtgärder eller föreslagna åtgärder. Beräkningarna kan göras i form av en kalkyl som oftast syftar till att ge vägledning inför ett beslut

eller en åtgärd. (Johansson och Johrén, 2001) Några problem förknippade med personalekonomiska beräkningar har varit svårigheten att få fram data ur redovisnings-, och andra informationssystem och svårigheter med tillämpningen av beräkningarna. (Enstam, Johansson och Nilsson, 1995)

Som vi nämnt ovan delas begreppet personalekonomiska beräkningar oftast in i två huvudgrenar nämligen redovisning och kalkylering. Vi kommer därför nedan att gå igenom dessa lite närmare.

3.1.4 Personalekonomisk redovisning

Redovisning är inte något nytt fenomen utan har funnits i mer än 5000 år. Redovisningen har inte alltid sett ut på samma sätt utan har förändrats i takt med förutsättningarna för att äga och driva företag. Exempelvis förändrades och utvecklades redovisningen då ägarrollen och förvaltarrollen skildes åt i och med att aktiebolagen fick sin genomslagskraft. Idag har redovisningen utvecklats ytterligare och fler aspekter har blivit intressanta att redovisa såsom miljöredovisning och mänskligt kapital i form av personalekonomisk redovisning. (Bergström, Catusús och Ljungdahl, 2002)

Redovisningen är ett skriftspråk som används för att beskriva de ekonomiska konsekvenserna av organisationens verksamhet. Redovisningsdata utgör i första hand en möjlig grund för att identifiera problem och hitta alternativa lösningar på problemet och värderingar av de konsekvenser som de olika problemlalternativen leder till. Det ömsesidiga beroendet mellan redovisning och beslut kan beskrivas på följande sätt, det man redovisar fattar man även beslut om och det man fattar beslut om är endast sådant som redovisas. När ett fenomen fångas upp i redovisningen uppkommer också ett intresse att påverka detta fenomen. (Gröjer, 2002) Ur ett personalekonomiskt perspektiv kan det beskrivas som att intresset för åtgärder blir mer utbrett när företaget till exempel redovisar kostnader i samband med sjukfrånvaro.

Enligt Gröjer och Johansson (1996) är, som vi tidigare nämnt, syftet med personalekonomisk redovisning att synliggöra personalförhållandena. Författarna menar att redovisningen i sig själv inte leder till förbättringar. Utifrån redovisningen kan man däremot göra analyser och utifrån detta ta beslut och göra förbättringar. I den personalekonomiska redovisningen ska vanligen återkommande kostnader och intäkter redovisas. Dessa data som registreras i redovisningen gör det möjligt att senare ta fram personalekonomisk-, balansräkning, resultaträkning och nyckeltal. Några av de poster som kan tas upp i redovisningen är till exempel de intäkter som personalen genererar samt till exempel personalomsättningskostnader, utbildningskostnader, frånvarokostnader, rehabiliteringskostnader och

anställningsförmåner. Problemet med denna redovisning är hur och om personalen skall värderas som tillgångar. Kritik mot denna värdering är framförallt att personalen kan sluta när som helst eller bli en belastning för företaget genom till exempel arbetsskador. (Johansson och Johrén 2001)

3.1.5 Personalekonomisk kalkylering

Ordet kalkyl härstammar från franskans "calcul" vilket betyder beräkning. Kalkyler eller om man så vill, beräkningar i ord eller siffror, kan vara ett hjälpmedel för att få till stånd mer lönsamma personalåtgärder och för att underlätta kommunikationen vid olika personalåtgärder. När man studerar människor är sambanden mellan orsak och verkan oftast komplexa och osäkra. Därför måste man oftast, om det överhuvudtaget är möjligt, arbeta med sannolikheter vid genomförandet av en personalekonomisk kalkyl. (Gröjer och Johansson, 1996)

Några huvudsakliga syften med en ekonomisk kalkyl är enligt Gröjer och Johansson (1996):

- Att kalkylen skall fungera som underlag för ett beslut i en viss fråga.
- Kalkylen kan fungera som ett instrument för påverkan eller ett medel för att motivera.
- Kalkylen kan ge ökad förståelse för samspelet mellan reella handlingar och ekonomiska verkningar vilket gör att man kan få kontroll över en annars allt för komplicerad beslutsituation.
- Kalkyleringsprocessen är ett sätt att förstå problemet bättre. Själva processen i sig blir då viktigare än resultatet.
- Kalkylen har även den effekten att den stimulerar användaren att tänka i mättermeter. Kalkylen kan på så sätt bidra till att sätta upp mål för åtgärden.

Gröjer och Johansson (1996) anser att det inte alltid är nödvändigt att kalkyler uttrycks i pengar då det till exempel går bra att uttrycka i poäng eller något liknande. Författarna menar vidare att personalekonomisk kalkylering inte skiljer sig från annan kalkylering utan att kalkylering bygger på det underliggande värderingsantagandet att om man bara kan fånga in ett problem på något sätt och beskriva det i form av en kalkyl så finns det möjlighet till styrning av resurser till rätt problemkälla.

3.2 Sjukfrånvarons koppling till personalekonomin

3.2.1 Inledning

Enligt Gröjer och Johansson (1996) har sjukfrånvaron en framträdande roll inom personalekonomin då denna kan ses som ett mått på arbetsmiljöns kvalitet. En fråga som kan ställas utifrån detta är om sjukfrånvaron har ökat på grund av förändringar i arbetsmiljön och i så fall på vilket sätt? Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökningar indikerar att hälsoriskerna i den fysiska miljön inte har förändrats nämnvärt mellan 1997 och 2001. Däremot indikerar undersökningarna att den psykosociala arbetsmiljön har försämrats i flera avseenden. Andelen personer som känner olust när de går till jobbet och som har sömnsvårigheter på grund av för hög arbetsbelastning har ökat. En försämrad psykosocial arbetsmiljö kan ha bidragit till ökningen i sjukfrånvaron. Studier har visat att det finns ett samband mellan arbetsförhållanden och sjukfrånvaro men det är uppenbart att delar av sjukskrivningarna beror på andra faktorer som inte är relaterade till arbetsplatsen. (Ds 2002:63) En av dessa faktorer kan vara sjukförsäkringsreformen 1998, då sjukersättningen höjdes från 70 procent till 80 procent. En annan orsak till den ökade sjukfrånvaron kan vara att andelen äldre på arbetsmarknaden har ökat som en följd av den demografiska utvecklingen. Eftersom ohälsa vanligtvis ökar med åldern, kan detta vara en anledning till den ökade sjukfrånvaron. (Ibid.) Ytterligare några faktorer som påverkar sjukfrånvaron är organisationens storlek, lokalisering och bransch. Speciellt ökar sjukfrånvaron vid större organisationer och det finns även ett klart samband mellan fysiskt påfrestande arbete och sjukfrånvaro, speciellt långtidssjukfrånvaro. (Liukkonen, 1994)

Idag har arbetsgivarna blivit allt mer medvetna om den ökade sjukfrånvaron och vad den har för konsekvenser. Några orsaker till detta är att företagen idag känner en ökad plikt att ta hand om sina anställda för att de skall må bra. Dessutom har konkurrensen ökat vilket har tvingat företagen att försöka maximera produktiviteten. (Bevan och Dewis, 2002) Försämrad produktivitet kan bero på en försämrad förmåga att arbeta eller frånvaro från arbetet genom att sjukdomar försämrar hur de anställda fungerar på arbetsplatsen och privat. (Berndt, Finkelstein, och Greenberg, 1995)

Genom att lyfta fram sambanden mellan personalens agerande, de ekonomiska konsekvenserna och det slutgiltiga resultatet, blir det lättare för arbetsgivarna att argumentera för olika åtgärder. Några frågor som kan ställas är vad arbetstiden är värd, vad kostar den tid personalen är på arbetet samt den tid då personalen är någon annanstans samt vad blir konsekvenserna av att de anställda utför respektive inte utför sina arbetsuppgifter? (Lissel och Scholander, 1993) Dessa frågor för oss in på det vi behandlar i nästa rubrik nämligen vad sjukfrånvaron kostar.

3.2.2 Kostnader i samband med sjukfrånvaro

Företagens totala kostnader för sjukfrånvaro finns redovisade i årsredovisningens resultaträkning men dessa döljer sig dock bland rörelsens kostnader och det går inte att utläsa vad som är hänförligt till sjukfrånvarokostnaderna. I de totala sjukfrånvarokostnaderna finns det både direkta och indirekta kostnader. De direkta utläggerna för sjukfrånvaro inkluderar kostnader för sjuklön, semesterlön, arbetsgivareavgifter och gemensamma kostnader (såsom lokaler och utrustning). (Gröjer och Johansson, 1996) Oftast redovisar de flesta ekonomisystem endast lönekostnaderna för de tre första veckorna och ger på så vis en missvisande bild av hur stora de verkliga sjuklönekostnaderna är. (Liukkonen, se Åberg, 2003) Dessutom är företagen oftast inte medvetna om hur stora de indirekta kostnaderna är (Bevan och Dewis, 2002) samt vad som ingår i dessa. När arbetsgivare endast fokuserar på de direkta kostnaderna i samband med sjukfrånvaro, går de miste om de indirekta kostnaderna som uppstår på grund av den anställdes försämrade arbete. (Berndt, Finkelstein, och Greenberg, 1995)

Det finns många olika indirekta kostnader beroende på vad det är för typ av företag, hur stort det är samt hur många anställda det har. Eftersom vi i detta arbete inriktar oss på ett stort industriföretag har vi valt att ta upp sådana indirekta kostnader som kan uppkomma där. Man skall dock inte bortse från att dessa även kan uppkomma inom andra branscher.

Kostnader för produktionsbortfall – Aronsson och Malmquist (1996) menar att sjukfrånvaron, om den blir tillräckligt hög, kan göra så att produktionen drabbas. Detta eftersom företaget går miste om den kvantitet som den sjukfrånvarande skulle ha producerat. Om företaget sätter in en ersättare är det inte säkert att han eller hon kan prestera lika mycket.

Överanställning – Med överanställning menas att en verksamhet klarar av sin ordinarie produktion fast någon eller några är borta. Detta innebär att om all sjukfrånvaro skulle upphöra så skulle företaget klara av att producera samma mängd med färre antal anställda. Det är kostnaderna för produktionsbortfallet, som uppkommer vid sjukfrånvaro, som styr nivån på överanställningen. I många fall är det mindre kostnadskrävande för ett företag att ha överanställning än att till exempel drabbas av produktionsstopp. Därför har många företag en överanställning som garanterar att produktionsstopp inte inträffar. (Gröjer och Johansson, 1996)

Administrativa kostnader – Dessa kostnader uppkommer genom löne- och personaladministrativa åtgärder som bland annat innebär att arbetsledningen vid sjukfrånvaro får hitta ersättare eller omorganisera personalen. Är sjukfrånvaron hög

kan det administrativa arbetet både vara tidskrävande och kostsamt. (Aronsson och Malmquist, 1996)

Kvalitetsförluster – Hög sjukfrånvaro kan leda till att företaget inte hinner utbilda nyanställda eller att det måste anlita vikarier eller annan personal som inte har den kunskap och erfarenhet som arbetsuppgiften kräver. En sådan situation kan medföra att fel uppstår som måste korrigeras, vilket bland annat kan medföra att större delen av arbetstiden används till att kontrollera och justera de fel som eventuellt uppstår. (Liukkonen, 1994)

Återinskolningskostnader – Vid längre sjukfrånvaro kan det uppstå kostnader när den anställda ska återgå till arbetet. Detta kan bero på att den sjukskrivne har gått miste om kompetensutveckling medan han eller hon har varit borta. Vidare är det vanligt att yrkesskickligheten minskar då någon är frånvarande under en längre period, och ibland kan det ta tid att komma upp till normal standard igen. En permanent skada i form av till exempel ett arbetshandikapp kan medföra att den anställda aldrig kan komma upp till normal arbetsprestation igen, vilket leder till kostnader för organisationen i form av minskad effektivitet. (Aronsson och Malmquist, 1996)

Vilka fördelar finns det då med att företag mäter och beräknar hur stora sjukfrånvarokostnaderna är? För att kunna besvara denna fråga får man gå tillbaka till de bakomliggande syftena med redovisning och kalkylering. Som tidigare nämnts anser Gröjer (2002) att företagen genom att redovisa data, får en möjlig grund till att identifiera problem och på så sätt hitta alternativa lösningar på dessa problem. Genom att göra beräkningar ökar förståelsen för sjukfrånvaron och dess ekonomiska effekter. Vidare får själva beräkningsprocessen företagen att förstå problemen bättre och detta gör att det då blir lättare för företagen att formulera mål för att åtgärda problemen och på så sätt fungera som ett underlag för beslut eller ett instrument för att påverka eller motivera. (Gröjer och Johansson, 1996) Skall man vara kritisk angående beräkningar av sjukfrånvarokostnaderna anser vi att det kan vara tidskrävande för ett företag att genomföra sådana. Detta är ett problem som vi stötte på under vårt genomförande av sådana beräkningar. Vi kommer att behandla detta utförligare längre fram i arbetet.

Det är viktigt att företagen använder sig av rätt modell vid beräkningar av sjukfrånvarokostnader om tanken med denna är att den skall kunna användas som underlag vid beslut. Vi anser då att det är viktigt att denna modell tar hänsyn till alla kostnader som uppkommer vid sjukfrånvaro eftersom felaktiga beräkningar kan leda till att stora kostnader förbises och därav kan det fattas felaktiga beslut. Om modellen inte är tänkt att användas som underlag vid beslut kan det tänkas att enkelheten prioriteras och då behöver kanske företaget inte ta hänsyn till alla kostnader. I vår studie på Industri AB är det tänkt att den modell som vi beräknar

sjukfrånvarokostnaderna ifrån skall kunna fungera som ett beslutsunderlag och därför har vi letat efter en modell som tar hänsyn till alla kostnader.

Vi har, som vi nämnde i metodkapitlet, valt att använda oss av Liukkonens (se Åberg, 2003) modell när vi har beräknat sjukfrånvarokostnaderna på företaget Industri AB. Nedan följer därför en beskrivning av denna modell.

3.2.3 Liukkonens modell för att beräkna kostnaderna för sjukfrånvaron

I detta avsnitt kommer vi framförallt att inrikta oss på att beskriva hur Liukkonens modell är uppbyggd. Vi kommer att närmare beskriva fördelarna och nackdelarna med modellen i samband med användandet av denna i kapitel fyra.

För att underlätta i beskrivningen av Liukkonens modell har vi delat upp den i fyra delar. Först görs en beräkning av arbetskraftskostnaden vid närvaro (*Tabell 1: Arbetskraftskostnad vid närvaro*). Därefter beräknas det hur mycket de olika ersättningsperioderna kostar företaget per timme (*Tabell 2: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro*). Sedan beräknas de totala timkostnaderna för de olika ersättningsperioderna (*Tabell 3: Total kostnad vid olika ersättningsperioder*) och slutligen beräknas olika indirekta kostnader (*Tabell 4: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro*). Nedan görs en mer utförlig beskrivning av de olika delarna.

Tabell 1: Arbetskraftskostnad vid närvaro

Beräkningarna i Liukkonens modell kan göras till exempel per individ, på enhetsnivå eller för hela företaget. Räknar företaget per individ räcker det att de tar fram uppgifter om vad denna person har för timkostnad. Om det däremot skall göras beräkningar på till exempel enhetsnivå anser vi att det kan vara lämpligt att beräkna en genomsnittlig timlön. Vid beräkning av arbetskraftskostnaden vid närvaro tar man hänsyn till personalens timlön, semesterlön och sociala avgifter. I de sociala avgifterna ingår det bland annat arbetsgivareavgifter och försäkringar inklusive pensionsförsäkringar. Förutom dessa kostnader tillkommer det en overheadkostnad som bland annat innefattar kostnader för gemensamma lokaler, personalvård, internadministration och arbetsmiljö. (Liukkonen, se Åberg, 2003) Vi har vid våra beräkningar utgått från att även tjänstemännens arbete med sjukfrånvaroutredningar med mera ingår i denna kostnad.

Overheadkostnaden är en slags indirekt kostnad men till skillnad från de andra indirekta kostnaderna som vi har nämnt tidigare är overheadkostnaden en samkostnad vilket innebär att den förblir opåverkad oavsett om den anställda är

närvarande eller inte. Enligt Liukkonens beräkningar ligger overheadkostnaderna för ett litet företag på cirka 5 procent av lönekostnaderna. För ett medelstort företag ligger de på runt 20 procent och för ett stort företag på cirka 30 procent. Liukkonen ger ingen definition av vad hon menar med ett stort, medelstort respektive litet företag. Det tycks heller inte finnas en allmän definition av företags storlek¹ varvid vi inte kommer att gå in på en djupare diskussion angående detta.

Kostnadsslag	Kronor
Lön	
Semesterlön 13 %	
Sociala avgifter 41 %	
Summa lönekostnader	
Overhead	
Summa arbetskostnader	

Tabell 1: Arbetskraftskostnad vid närvaro. Källa: Liukkonen (se Åberg, 2003)

Tabell 2: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro

Kostnaderna för företaget när någon är sjuk varierar beroende på sjukskrivningens längd. Under den första sjukfrånvarodagen, karensdagen, får den sjukskrivne ingen sjuklöneersättning däremot har han eller hon rätt till semesterlön under denna dag. Företagets lönekostnader för karensdagen blir därmed semesterlön och sociala avgifter. En kostnad som följer med under hela sjukfrånvaroperioden är overheadkostnaden. Denna uppkommer vare sig den anställde är närvarande eller inte. Reglerna om sjuklöneersättning regleras i lagen (1991:1047) om sjuklön.

Från dag 2 till dag 21 betalar företaget en sjuklöneersättning på 80 procent av lönen. Liukkonen har i denna tabell angett att sjuklöneersättningen ligger på 77,6 procent men detta finner vi felaktigt eftersom det är Försäkringskassans sjukpenning som utgår med denna procentsats. Vi kommer i våra beräkningar i kapitel fyra utgå ifrån att sjuklöneersättningen är 80 procent av timlönen. Förutom sjuklöneersättningen måste företaget under denna period även betala semesterlön, sociala avgifter samt overheadkostnader.

Under dag 22 till 90 betalar företaget oftast 10 procent i sjuklöneersättning men detta är beroende av vilket kollektivavtal företaget har. Under denna period och framåt får den sjukskrivne sjukpenning från Försäkringskassan. Företaget har en skyldighet att betala ut semesterlön och sociala avgifter fram till dag 180. Därefter kvarstår endast overheadkostnaderna.

¹ Jämför till exempel Bokföringsnämndens (BFN) (www.bfn.se) och Europeiska kommissionens (<http://europa.eu.int>) definitioner av företags storlek.

Antal dagar	Dag 1	Dag 2-21	Dag 22-90	Dag 91-180	Dag 181-365
Ersättningsnivå	0	77,6 %	10 %	0	0
Sjuklön					
Semesterlön					
Sociala avgifter					
Summa Lönekostnader					
Overhead					
Summa arbetskraftskost.					

Tabell 2: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro. Källa: Liukkonen (se Åberg, 2003)

Tabell 3: Total kostnad vid olika ersättningsperioder

I denna tabell räknar man samman antalet timmar som kan härledas till de olika ersättningsperioderna och därmed får man fram de totala kvarvarande lönekostnaderna. De kvarvarande lönekostnaderna är sjuklön, semesterlön, sociala avgifter och overheadkostnader för respektive ersättningsperiod. På grund av att företag oftast beräknar sina kostnader på årsbasis tar denna tabell endast hänsyn till 365 dagar. Vi finner dock ingen anledning till att företag inte skulle kunna fortsätta sina beräkningar om de anser att det är lämpligt. Det vanligaste är däremot att företagen vill se vilka kostnader de hade under ett visst år.

Ersättningsperiod	Antal timmar	Kvarvarande lönekostnader	Summa kr
Dag 1			
Dag 2-21			
Dag 22-90			
Dag 90-180			
Dag180-365			
Summa			

Tabell 3: Total kostnad vid olika ersättningsperioder. Källa: Liukkonen (se Åberg, 2003)

Tabell 4: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro

Det sista steget är att beräkna de övriga kostnaderna, det vill säga de indirekta, som uppkommer vid sjukfrånvaro. Det man ska beakta är att inte ta med sådana kostnader som redan är inräknade i overheadkostnaderna.

Övriga kostnader	Kr/timme	Antal timmar
Förlorat produktionsvärde		
Köpta tjänster		
Mertid		
Övertid		
Produktion och kvalitetsförändring		
Ökad administration/arbetsledning		
Kostnader för rehabilitering		
Rekryteringskostnader		
Summa Kostnader		

Tabell 4: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro. Källa: Liukkonen (se Åberg, 2003)

Utifrån denna modell kan företag beräkna de totala kostnaderna för sjukfrånvaro. Alla företag har inte samma indirekta kostnader och modellen kan därför behöva modifieras för att ge korrekt information.

3.3 Några sammanfattande kommentarer

För att kunna genomföra denna studie blev det mest väsentligt att läsa in sig på två ämnen nämligen personalekonomi samt sjukfrånvaro och kostnader som uppstår i samband med denna. Ordet personalekonomi betyder ”hushållning med mänskliga resurser”. Begreppsmässigt brukar vissa författare skilja på personalekonomi och personalekonomiska beräkningar. Personalekonomiska beräkningar brukar i sin tur delas upp i två huvudgrenar, en redovisningsgren och en kalkylgren.

Idag har företagen blivit allt mer medvetna om den ökade sjukfrånvaron och vad den har för konsekvenser delvis beroende på att företagen idag känner en ökad plikt att ta hand om sina anställda för att de skall må bra. För att det ska bli lättare för företagen att avgöra hur stora resurser som krävs för att de skall få sina anställda att må bra och därmed minska på sjukfrånvaron är det bra om företagen använder sig av personalekonomiska beräkningar. De kan då även beräkna alternativkostnaden för att låta folk sjukskriva sig eller att lägga resurser på personalfrämjande åtgärder. En annan fördel med att företagen använder personalekonomiska beräkningar är att de då lättare kan få fram vilka indirekta kostnader de har.

Efter att ha studerat olika modeller för att beräkna sjukfrånvarokostnaderna på ett företag har vi valt att använda Liukkonens (se Åberg, 2003) modell vid genomförandet av våra beräkningar på Industri AB eftersom vi anser att denna modell ger den mest rättvisande bilden över vad sjukfrånvaron verkligen kostar. I nästa kapitel kommer vi att tillämpa denna modell på företaget Industri AB och vi kommer även att redovisa de resultat som vi har fått efter att ha genomfört vår fallstudie på företaget.

4. Fallstudie av Industri AB

I detta kapitel redogör vi för resultatet av fallstudien. Vi går bland annat igenom hur Industri AB har lagt upp sitt arbete med sjukfrånvaron samt genomför beräkningar av sjukfrånvarokostnaderna utifrån Liukkonens modell.

4.1 Allmänt om företaget Industri AB och fallstudien

Industri AB är en internationell koncern med över 20 000 anställda runt om i världen. I Sverige finns runt 10 procent av de anställda. Tidigare fanns det fler anställda i Sverige men över åren har mycket av produktionen flyttats utomlands. Industri AB producerar framförallt produkter till andra företag och tillverkar allt från små komponenter till stora industriprodukter. Företaget är uppdelat i ett antal divisioner som i sin tur är uppdelade i olika enheter.

Vi har genomfört en fallstudie på två enheter inom två skilda divisioner på Industri AB. På respektive enhet har vi endast inriktat oss på att undersöka sjukfrånvaron och kostnaderna i samband med denna bland de kollektivanställda, eftersom det framkom under samtal med personalcheferna på Industri AB att det framförallt är bland de kollektivanställda och inte bland tjänstemännen som sjukfrånvaron är ett problem. Det som beskrivs i detta kapitel är till största delen baserat på de intervjuer vi genomförde, observationer samt de dokument vi fick tillgång till. På grund av att vi efter den genomförda fallstudien fick fram mest fakta och siffror från enhet B, antagligen beroende på att sjukfrånvaron är ett större problem där än på enhet A, kommer vi nedan framför allt att behandla enhet B. Vi kommer dock att börja med en kort beskrivning av enhet A, därefter kommer vi endast att behandla enhet B.

Enhet A tillverkar produkter efter order till andra företag och har 60 anställda. Denna enhet är i sin tur uppdelad i två delar, vilket medför att varje arbetsgrupp är relativt liten. Att vara en liten arbetsgrupp kan vara till fördel på så sätt att det skapas mer gemenskap inom gruppen och den anställde får mer att säga till om. De anställda på denna enhet får själva ta ansvar för det som produceras och de får själva bestämma hur arbetet skall skötas på bästa sätt. Problemen med sjukfrånvaron är inte lika stora på denna enhet som de är i enhet B, enligt produktionsledaren kan detta vara en följd av de mindre arbetsgrupperna och att de anställda har stort ansvar över produktionen. Detta tankesätt stämmer överens med resultatet av SOU 2002:5 som påvisade att sjukfrånvaron är mindre på små arbetsplatser. En annan anledning till att sjukfrånvaron inte är ett stort problem på enhet A kan vara att arbetet där inte innefattar lika många tunga lyft och påfrestande maskiner som på enhet B.

4.2 Enhet B

Enhet B tillverkar tunga industriprodukter och har 100 anställda. Fabriken har bestämda mål för hur många ton som skall produceras varje år. Enheten har två sorters maskiner, varav den ena har en tendens att slita ut personalen på grund av flera olika tunga lyft. Det har visat sig att de anställda bör jobba högst sju år på denna maskin för att inte bli utslitna. Denna restriktion har tidigare inte alltid följts eftersom enhetsledningen inte var lika medveten om hur pass mycket maskinen slet på personalen.

Produktionsledaren på enhet B anser att den högre sjukfrånvaron på denna enhet framförallt beror på den stora arbetsbelastningen. Vidare anser han att det kan bero på att det är en stor arbetsplats där de anställda tänker att det inte märks om en person är frånvarande.

Personalen jobbar i tre skift på vardera åtta timmar. De som jobbar under nattskitet har alltid detta pass medan de som jobbar under dagen skiftar mellan förmiddags och eftermiddagspasset. Detta innebär att fabriken är igång dygnet runt.

4.2.1 Problemet sjukfrånvaro

Det finns två typer av sjukfrånvaron nämligen korttids-, och långtidssjukfrånvaro. Med korttidssjukfrånvaro menas i detta arbete de första 21 dagarna som en anställd är sjukfrånvarande det vill säga de tre första veckorna. Perioden därefter anser vi vara långtidssjukfrånvaro. Detta följer de nu gällande reglerna angående sjuklöneersättningen. Efter de tre första veckorna skall försäkringskassan betala sjukpenning till den sjuke och därmed slipper företaget en stor del av denna kostnad. Enligt den nya lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvarokostnader, definieras långtidssjukfrånvaron som en sammanhängande period av 60 dagar eller mer (Prop.2002/03:6). Detta kan skapa förvirring angående hur långtids- och korttidssjukfrånvaro skall beräknas. I detta arbete har vi, delvis för att underlätta för oss själva, valt att inte följa denna sistnämnda definition.

Enhet B har vid genomförandet av sin sjukfrånvarostatistik beräknat korttidssjukfrånvaron som de två första veckorna av sjukfrånvaroperioden. Detta har berott på att deras lönesystem inte har varit uppdaterat med de nya reglerna om att sjukersättningsperioden nu är tre veckor. Detta fick vi ta hänsyn till när vi genomförde våra beräkningar på enhet B:s sjukfrånvarokostnader.

Enheten har haft problem med både korttids-, och långtidssjukfrånvaron. Korttidssjukfrånvaron har under de senaste åren årligen ökat med cirka 0,2 procentenheter. Långtidssjukfrånvaron ökade kraftigt under år 2000 till stor del på

grund av strukturförändringar då en lättare tillverkningsavdelning flyttades utomlands och möjligheterna till omstrukturering bland personalen därmed minskade. De anställda som ansåg att de inte klarade av så hög arbetsbelastning, till exempel äldre och personer med arbetsskador kunde tidigare flyttas över till avdelningen med lättare tillverkning. Efter strukturförändringarna fanns det begränsade möjligheter att göra omstruktureringar bland personalen och därmed blev dessa personer ofta utslitna och sedermera långtidssjukskrivna. Produktionsledaren på enhet B anser att i och med att arbetet är mycket tungt så bör en anställd inte arbeta på fabriken efter en viss ålder, till exempel efter 40 år då kroppen inte tål lika mycket som tidigare.

Idag ligger enhetens korttidssjukfrånvaro på cirka 3,2 procent. Enhetens mål är enligt personalchefen att få ner sjukfrånvaron till 2,5 procent. Långtidssjukfrånvaron är högre och ligger på cirka 9 procent, målet är att den ska ligga på 4,5 procent². Enligt enhet B:s personalchef är det inte realistiskt med en sjukfrånvaro som ligger lägre än dessa mål. Enhet B har den högsta sjukfrånvaron bland de enheter i Industri AB som är verksamma i Sverige. För Industri AB ligger korttidssjukfrånvaron på 2,7 procent och långtidssjukfrånvaron på 8,6 procent. Vi har tyvärr inte kunnat få tillgång till någon jämförande statistik över hur hög sjukfrånvaro liknande företag har och kan därför inte avgöra hur Industri AB:s och speciellt enhet B:s sjukfrånvaro förhåller sig till dessa. Enhet B:s personalchef anser att Industri AB framförallt har för hög långtidssjukfrånvaro och enhet B har även en för hög korttidssjukfrånvaro.

Det är framförallt korttidssjukfrånvaron som blir märkbar i tillverkningen. När någon blir sjukskriven innebär det merarbete för bland annat produktionsledaren. Han måste då omfördela personalen så att produktionen inte drabbas. Oftast flyttas personal från en viss arbetsgrupp på tillverkningen där det finns fler anställda. Denna arbetsgrupp kallas på enheten lite skämtsamt för "Manpower". Detta uttryck visar på att problemet med sjukfrånvaro är stort inom enheten.

Som kollektivarbetare är det svårare att komma sjuk till jobbet än vad det är för en tjänsteman. Är en kollektivarbetare sjuk är det fysiskt omöjligt att klara av det tunga arbetet, medan en tjänsteman åtminstone kan få någonting gjort. Vidare är de kollektivanställda mer beroende av varandras arbete än vad tjänstemän är som ofta sitter på vars ett kontor. Är flera kollektivarbetare frånvarande samtidigt kan det uppstå stora produktionsbortfall eftersom de andra arbetarna inte klarar av att fylla ut deras platser. Det fysiskt tunga arbetet gör att de andra arbetarna kanske klarar en dag med mindre personal men sedan blir de utslitna och uttröttade och kan inte prestera lika bra.

² För att få en förståelse för hur dessa sjukfrånvarosiffror är beräknade var god se *Tabell 9: Fördelning av kort-, och långtidssjukfrånvaro* som redovisas längre fram i detta kapitel.

Enligt produktionschefen försöker enhetsledningen undvika produktionsbortfall genom att alltid ha lika mycket överanställning som det finns korttidssjukfrånvaro. Om någon då blir sjuk finns det alltid någon annan som kan ta över. Anledningen till att enheten föredrar att ha överanställning framför produktionsbortfall är att det är oerhört kostsamt med det sistnämnda. Detta är något som kommer att vidareutvecklas längre fram i kapitlet.

Enhetsledningen funderar mycket över vad enheten kan ha för nytta av en arbetare som till exempel har skadat handen och inte kan utföra sina dagliga sysslor. Ett alternativ som de brukar genomföra är att låta den skadade fungera som instruktör till en nyanställd eller någon som vill lära sig ett nytt moment. Den som har skadat tummen behöver inte göra något fysiskt arbete utan bara lära ut hur man gör och på så sätt öka kompetensen. Detta ger signaler till den skadade att han eller hon behövs fastän han eller hon är skadad.

Till skillnad från korttidssjukfrånvaron yttrar sig långtidssjukfrånvaron på så sätt att det kan vara svårt för den anställde att komma tillbaka efter att ha varit sjukskriven alltför länge. För det första tappar den anställde kontakten med de andra på företaget och för det andra kan det vara svårt att följa med i de förändringar som har skett. En av ledarna beskrev det som att *”en del av de anställda har varit sjukskrivna i år och dagar. Där är anställda som jag aldrig har träffat, jag vet inte vilka de är.”*

Enligt många av de intervjuade så har enhet B:s VD, som finns belägen i ett sydeuropeiskt land, liten förståelse för varför sjukfrånvaron är så hög på enhet B, eftersom sådana problem inte förekommer på samma sätt där han är verksam. En anledning till denna kulturkrock kan vara att sjukfrånvaron i Sverige registreras ända tills den anställde blir pensionerad eller förtidspensionerad (Liukkonen, se Åberg, 2003). Utomlands är det oftast så att de långtidssjukskrivna försvinner ur statistiken efter några månader, vilket medför att jämförelser i sjukfrånvarostatistik mellan Sverige och utlandet inte alltid är relevanta. (Ibid.)

4.2.2 Enhet B:s åtgärder för att minska sjukfrånvaron

Liukkonen (1994) menar, som vi tidigare nämnt, att det finns ett klart samband mellan fysiskt påfrestande arbete och sjukfrånvaro och då i synnerhet långtidssjukfrånvaro. Detta samband stämmer väl in på förhållandena på Industri AB och framför allt enhet B där många av de anställda har drabbats av förslitningsskador.

För att åtgärda problemen med förslitningsskador och sjukfrånvaron ansåg ledningen på enhet B att de bästa sätten var att införa arbetsrotation och ett förändrat ledarskap. Nya och bättre maskiner var aldrig ett alternativ då detta, enligt ledningen, skulle ha

medfört allt för stora kostnader. Värt att fundera över enligt oss är om ledningen hade sett annorlunda på införandet av nya maskiner om de hade haft korrekta siffror som visade på hur höga sjukfrånvarokostnaderna verkligen är.

En förutsättning för att kunna genomföra arbetsrotationen var att lönesystemet förändrades. Tidigare hade enheten ett ackordsystem som ledde till att de bästa arbetarna var de som jobbade mest samt att dessa jobbade på de maskiner där de kunde tjäna mest pengar. Vidare fanns det en benägenhet, i samband med att uppnå mer ackord, att inte följa arbetsinstruktionerna angående hur mycket man fick jobba på respektive maskin samt att personalen inte tänkte på att de utförde fler tunga lyft än vad som var bra för hälsan. Arbetsrotationen har inte enbart lett till att förslitnings-, och belastningsskador minskat utan enheten har även sett tendenser på att det har ökat effektiviteten genom att produktiviteten ökat och kassationerna minskat. Detta följer analogt Berndt, Finkelstein och Greenbergs (1995) resonemang om att minskad produktivitet kan bero på försämrad förmåga att arbeta eller frånvaro på grund av sjukdom.

Från början, när enheten införde rotationssystemet fick den en del kritik från de äldre medarbetarna som inte ville sluta jobba på en maskin som de stått vid under de senaste 20-30 åren. Även om det ännu inte fungerar helt till fullo har enheten börjat få igång rotationen. Ett sätt att motivera de anställda till att vilja rotera är att det har införts ett poängsystem i lönen. Ju fler moment en anställd kan utföra desto fler poäng får han eller hon. Detta leder i sin tur till att lönen blir högre, dock ger det inga stora summor.

Övergången från ackordsystemet till arbetsrotation är ett steg från det så kallade Tayloristiska synsättet på arbete. Taylor förespråkade att de enkla arbetsuppgifterna delades upp i ett stort antal deluppgifter där varje anställd fick ansvar för sin specialiserade arbetsuppgift. Kritiken mot Taylorismen har varit riktad mot de problem som skapas av den starka specialiseringen genom monotona och tråkiga arbeten, vilket bidrar till utanförskap och motivationsproblem. Kritiken har lett till att arbetsvidgning har blivit vanligare, det vill säga att de anställda får mer variation i sina arbetsuppgifter och på så sätt ska trivas bättre med sitt arbete, vilket även tar sig uttryck i arbetsmiljölagens psykosociala krav på arbetssituationen. (Jacobsen och Thorsvik, 1998)

Begreppet arbetstillfredsställelse, det vill säga hur pass man trivs med det arbete man utför, förknippas vanligtvis med motivation. Orsaken till detta är ett allmänt antagande om att arbetstillfredsställelse leder till bättre prestationer. (Ibid.) Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att begreppet engagemang är nära knutet till motivation genom att engagemang visar i vilken grad man identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål. Engagemang antas i regel leda till bland annat förbättrade

prestationer och minskad frånvaro. De organisatoriska lösningar man väljer påverkar även ledningens roll, olika situationer ställer speciella krav på ledarskap för att resultatet ska uppnå organisationens mål. Ledarskap är nära knutet till motivation i den bemärkelsen att den har för avsikt att få andra människor att göra något och att ledarskap skall bidra till att organisationen ska nå sina mål (Ibid.) För enhet B innebär detta att övergången från ackordsystemet till arbetsrotation ställde nya krav på ledarskapet, vilket innebär att ledarskapet även förändrades för att kunna nå organisationens mål. Utifrån Jacobsen och Thorsviks (1998) antagande skulle enhet B:s förändrade arbetssätt och ledarskap leda till en större grad av arbetstillfredsställelse vilket i sin tur skulle leda till ökad motivation och engagemang hos de anställda och detta i sin tur skulle leda till högre prestationer och minskad frånvaro.

En annan syn på arbetet med arbetsrotationen och arbetsmiljön i enhet B är den som Antonovsky (1997) har i sin teori om sambandet mellan hälsa och den anställdes känsla för sammanhang. Antonovsky (1997) menar att en persons känsla för sammanhang beskriver i vilken utsträckning han eller hon upplever till exempel arbetstillvaron som meningsfull, begriplig och hanterbar. Arbetsrotationen kan på så sätt leda till en känsla för sammanhanget, vilket kan innebära en förståelse för hur allt hänger ihop, en förmåga att inse sin egen kapacitet och arbeta på rätt sätt för att inte slita ut sig. Antonovsky (1997) menar vidare att personer med känsla för sammanhang har ett anpassat beteende som kan minska graden av sjukdom, till exempel genom att söka behandling tidigt, motionera och avstå från rökning.

Utifrån detta perspektiv kan arbetsrotationen på enhet B anses ha gjort arbetet mer hanterbart genom att det inte sliter ut arbetaren på samma sätt som tidigare. Arbetsrotationen har även ökat begripligheten för arbetet och hur saker och ting passar ihop. Att den anställde har inflytande på arbetsplatsen är viktigt för att han eller hon skall känna att arbetet är meningsfullt. Enhet B försöker ge de anställda inflytande på så sätt att de får vara med och tycka till om de förändringar och utvecklingar som sker med arbetsmiljön.

Personalchefen på enhet B anser liksom bland annat Jacobsen och Thorsvik (1998) att ett bra sätt att minska sjukfrånvaron är genom ett bra ledarskap som motiverar de anställda. Ledarskapet skall vara kompletterat med tydliga mål, visioner och regler. För tre år sedan bestämde enhetsledningen sig för att förändra ledarskapet. Produktionsledarna skulle numera vara närvarande vid samtliga skift vilket man inte nödvändigtvis behövde vara tidigare. Stora resurser lades på utvecklingen av deras ledarskap. De tre tidigare produktionsledarna fick ta ställning till de nya reglerna varav två bestämde sig för att sluta, och en blev förflyttad. Tanken bakom att ha närvarande chefer var att det skulle ge ordning och reda, trygghet och arbetstillfredsställelse. De nya produktionsledarna skulle i huvudsak syssla med

coachning. Detta skulle leda till bättre rutiner som i sin tur skulle leda till högre effektivitet och förbättrad produktivitet. När cheferna var mogna för att arbeta som ledare och inte enbart som chefer skulle den högre arbetstillfredsställelsen leda till minskad sjukfrånvaro, vilket den också till viss grad har gjort.

Enligt personalchefen har attityden hos personalen förändrats i takt med utvecklingen av ledarskapet och medarbetarna har idag en större förståelse för och en egen drivkraft för att se var enheten behöver använda sina personalresurser för att maximera produktionen. Förutom nytt ledarskap har enheten även omorganiserat i teamen, gjort sig av med en del personal och jobbat successivt med att förbättra klimatet på fabriken. Vi observerade att enheten bland annat hade målat nya färger på väggarna och målat maskinerna vita. Anledningen till detta var enligt en av produktionsledarna att de anställda skulle känna att det skedde förändringar.

4.2.3 Arbetsmiljö

År 2000 började den miljöansvarige på enheten att jobba med riskanalyser på grund av att det hade skett många arbetsolyckor på fabriken. Med hjälp av en skyddsingenjör gjordes det en riskanalys av maskinerna. Analysen utgick från arbetslagsstiftningen och en checklista utformades utifrån den. Checklistan innehöll ett antal punkter som hade olika färger, närmare bestämt rött, rosa, gult och grönt, där rött var oacceptabelt och grönt var bra. Alla punkter som var röda åtgärdades omedelbart. Därefter genomfördes samma riskanalys på själva arbetsplatsen. Arbetslagsstiftningen gicks igenom varefter buller, belysning, ventilation och så vidare bedömdes utifrån de olika färgerna. Sista steget var att genomföra en riskanalys av den psykosociala arbetsplatsen. Denna gick till på så sätt att det genomfördes en enkätundersökning som behandlade arbetsmiljön. Även denna bedömdes utifrån samma färgskala. De resultat som framkom från enkätundersökningen diskuterades i grupper där de anställda fick komma med förslag till förbättringar.

Till en början såg den miljöansvarige inga direkta framsteg med arbetsmiljöarbetet, det tog tre år innan det märktes att en minskning i antalet arbetsolyckor hade skett. Under åren 2000-2002 hade enheten i genomsnitt 13 arbetsolyckor per år. Under det senaste året har enheten endast haft en.

4.2.4 Personalfrämjande åtgärder

Varje år lägger Industri AB 100 000 kronor på en personalklubb. Personalklubben fördelar pengarna till olika sektioner som till exempel fotboll, frimärkssamlingar, badminton och så vidare. Utöver detta har varje anställd rätt till 1000 kronor i

friskvårdsbidrag. Totalt i år har 79 personer på divisionens enheter i Sverige utnyttjat erbjudandet vilket har medfört en kostnad på 55 000 kronor. Detta innebär att mindre än 10 procent av de anställda har utnyttjat friskvårdsbidraget.

Ur ett friskvårdsperspektiv är det intressant att lyfta fram hur få som utnyttjar företagets erbjudande av friskvårdsbidrag. Personalchefen på enhet B tror att det låga intresset kan bero på bristande motivation hos de anställda. Han tror vidare att ett möjligt alternativ till att öka motivationen är att flytta resurser från den traditionella företagshälsovården och därmed ersätta en sjuksköterska med till exempel en hälsocoach.

Forskning har visat att människan mår mycket bättre genom att tänka på sin hälsa. Detta kan man göra genom att äta sundare eller att motionera. Det finns olika metoder för det sistnämnda och det är upp till var och en att finna det motionssätt som passar en bäst. Forskningen har tyvärr även visat att denna ökade medvetenhet om att individen behöver motion och den ökade hälsouppllysningen som har kommit därav inte är någon effektiv metod för att påverka människors livsstil. Istället har det visat sig att det effektivaste sättet att få en person att lyssna och ta till sig saker är när han eller hon samtalar med en annan person med samma intressen, status och så vidare. (Andersson, Malmgren, Johrén, 2000) En hälsocoach skulle på det viset kunna vara ett alternativ till att motivera de anställda att motionera och att äta sundare, en förutsättning är dock att det är en person som de anställda kan relatera till (Ibid.).

4.2.5 Personalekonomisk redovisning och kalkylering

Att få fram de siffror som vi efterfrågade från enhet B:s lönesystem visade sig inte vara helt enkelt. Detta är ett problem som Enstam, Johansson och Nilsson (1995) redogjort för i samband med personalekonomiska beräkningar, det vill säga problemet att få fram data ur redovisnings-, och informationssystem. När informationen väl är framtagen anser vi liksom Gröjer (2002) att det är lättare att identifiera problemen och på så sätt kunna värdera de olika problemalternativen.

Industri AB har inget koncernövergripande redovisningssystem och de enheter som vi har studerat har heller inget personalekonomiskt redovisningssystem. Uppgifterna om sjukfrånvaron hämtas från lönesystemet och bearbetas sedan oftast i programmet Excel. Detta medför att det inte är säkert att siffrorna behandlas på samma sätt i alla enheterna.

Vi har tidigare nämnt att Gröjer (2002) anser att redovisningen är ett skriftspråk som används för att beskriva de ekonomiska konsekvenserna av organisationens verksamhet. Under arbetets gång upplevde vi ibland att de anställda på enhet B inte

alltid "talade samma språk" när de talade om verksamhetens personalekonomiska siffror. Detta kan bero på att de anställda inte är uppdaterade på de senaste siffrorna vilket i sig kan ha sin förklaring i svårigheten att få fram information. En annan orsak kan vara att de existerande siffrorna tolkas utifrån Excelblad som är utformade av olika personer. I våra observationer uppfattade vi det som att det fanns en brist på samordning inom enheten där många av de tjänstemän vi stötte på under studiens gång gjorde sina egna beräkningar på till exempel sjukfrånvarostatistiken.

Det är möjligt att ett personalekonomiskt redovisningssystem skulle kunna underlätta kommunikationen mellan de anställda på enheten. Detta då redovisningssystemet sätter standarden för hur och vilka saker som skall redovisas. Införandet av ett koncernövergripande system försvåras dock bland annat i och med att det finns stora kulturskillnader samt skillnader i vilka sjukersättningsregler som gäller i de olika länder som företaget är verksamt i. Som vi beskrev tidigare menar Gröjer (2002) att ett införande av ett personalekonomiskt redovisningssystem kan bidra till att öka intresset för att förändra de fenomen som redovisningen fångar upp och att det är det som redovisas som det fattas beslut om i företaget. Således skulle en personalekonomisk redovisning på enhet B kunna innebära att problemet sjukfrånvaro skulle bli mer uppmärksammat och på så sätt få mer utrymme till förbättringar.

Även då mycket arbete har lagts på att förbättra arbetsmiljön och arbetssättet anser enhet B:s personalchef att mycket arbete återstår. Framförallt tycker han att enheten borde arbeta mer förebyggande än tidigare genom att till exempel införa hälsocoacher eller massage till de anställda. Han menar dock vidare att sådana förebyggande åtgärder är svårare att motivera för än till exempel förbättringar i arbetsmiljön som regleras i lagen. Med hänsyn till detta beskrev personalchefen vikten av personalekonomiska kalkyler på följande sätt. " *Kan man motivera det ekonomiskt så är det alltid lättare att få igenom saker än att vi, personalare, sitter och talar om att det är för att personalen skall må bra.* " Detta stöds av det syfte som Gröjer och Johansson (1996) beskrev nämligen att kalkylen avser att fungera som underlag för ett beslut i en viss fråga. Johansson och Johrén (2001) menade även de att kalkylen kan syfta till att ge vägledning inför ett beslut eller en åtgärd.

4.2.6 Kostnader för sjukfrånvaro

Som vi nämnde tidigare har vi valt att använda Liukkonens (se Åberg, 2003) modell för att beräkna sjukfrånvarokostnaderna på enhet B. Fördelen med denna modell är att den tar hänsyn till samtliga kostnader som uppstår vid sjukfrånvaro samt att den är uppdaterad efter de regler som gäller idag angående sjuklönersättningen. En annan fördel med Liukkonens modell är att den redovisar sjukfrånvaron i timmar och

inte i dagar. Redovisning av sjukfrånvaro i dagar kan leda till felräkningar om organisationen har många deltidsanställda (Liukkonen, se Åberg, 2003).

Nackdelen med denna modell som vi ser det är att det kan vara tidskrävande att få fram alla de siffror som skall vara medräknade samt att det kan ta tid att lägga upp beräkningarna i till exempel Excel. För vår del var det tidskrävande på så sätt att vi behövde besöka flera personer för att kunna få fram siffrorna. När det gäller andra företag är det möjligt att det är lättare att få fram de siffror man letar efter, men på grund av att enhet B inte har något utvecklat internredovisningssystem försvårades denna process. För oss underlättades framtagandet av siffror genom att vi visste vad vi letade efter. För någon som inte är insatt i ekonomi kan detta bli svårare.

Vi har gjort alla våra beräkningar i Excel vilket har varit tidskrävande i sig men däremot är större delen av arbetet av en engångskaraktär och det som behöver göras i fortsättningen är bland annat att uppdatera eventuella siffror som löner och timmar. Ännu en nackdel som vi fann med denna modell och även de andra modellerna som vi nämnde tidigare, är att de medför merarbete på så sätt att de snabbt blir föråldrade på grund av nya regler angående sjuklönesättningen och måste därför ofta uppdateras.

Vi har nedan applicerat de siffror vi har fått fram under studiens gång i modellen. För att Liukkonens (se Åberg, 2003) modell skall passa in på enhet B har vi valt att göra vissa förändringar som till exempel att endast ta hänsyn till sådana kostnader som kan förekomma på enheten. Siffrorna som vi har använt oss av i modellen är hämtade från enhetens internstatistik angående sjukfrånvaro, produktion och löner. Dessa har tagits fram med hjälp av enhetens controller, personalchef, produktionschef och produktionsledare. För att visa på hur stora sjukfrånvarokostnaderna kan vara i verkligheten har vi valt att redovisa enhet B:s faktiska siffror. För att få fram rätt siffror, då siffrorna har skilt sig åt hos olika personer, har vi dubbelkollat dessa siffror med de inblandade personerna och tagit reda på varför de skiljer sig åt. Det visade sig till exempel att vissa personer inte hade tagit hänsyn till de anställda som hade blivit skadade på fritiden och räknade därför inte med dessa i långtidssjukfrånvaron. Genom att göra dessa kontroller har vi kunnat ta reda på vilka som är de faktiska siffrorna. I de fall vi har kunnat har vi gått tillbaks till siffrornas originalkälla som till exempel lönesystemet, för att få så korrekta siffror som möjligt.

Tabell 5: Arbetskraftskostnad vid närvaro

Det första steget i dessa uträkningar är att beräkna de totala arbetskraftskostnaderna per timme. Denna summa inkluderar lön³, semesterlön, sociala avgifter och

³ Lönen är beräknad utifrån de kollektivanställdas genomsnittliga timlön

overheadkostnader. Enhet B beräknar de totala lönekostnaderna för en kollektivarbetare till 230 kronor i timmen.

Lön	110,00 kr
Semesterlön 13 %	14,30 kr
Sociala avgifter 41 %	50,96 kr
Summa lönekostnader	175,26 kr
Overhead	55,00 kr
Summa arbetskostnader	230,26 kr

Tabell 5: Arbetskraftskostnad vid närvaro.
Baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

Tabell 6: Kvarvarande löne-, och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro

Beräkningarna i denna tabell tar hänsyn till de olika sjuklöneersättningsperioderna. Under dag 1, som kallas karensdag, behöver enheten inte betala någon sjuklön, däremot betalas semesterlön och sociala avgifter. Semesterlönen beräknas på timlönen vid närvaro det vill säga 110 kronor (se tabell 5: Arbetskraftskostnad vid närvaro). Dessa kostnader regleras som vi tidigare nämnt i lagen (1991:1047) om sjuklön. Overheadkostnaden är densamma vare sig personen är närvarande eller inte.

Den stora kostnaden för enheten ligger mellan dag 2 – 21 då den betalar 80 procent av lönen i sjuklön. Semesterlönen kvarstår med samma belopp som tidigare. De sociala avgifterna beräknas utifrån sjuklönen och semesterlönen. Till detta kommer overheadkostnaden.

Dag 22-90 betalar enheten endast 10 procent av lönen i sjuklön. Detta följer det kollektivavtal som enheten har. Vidare betalar enheten fortfarande semesterlön, sociala avgifter och overheadkostnaden beräknas som tidigare.

Dag 91 – 180 betalar enheten inte längre någon sjuklön dock betalar enheten fortfarande semesterlön, sociala avgifter och overheadkostnader.

Dag 181 – 365 betalar enheten varken sjuklön, semesterlön eller sociala avgifter dock kvarstår fortfarande overheadkostnaden för den anställde.

Det kan diskuteras huruvida det skall tas hänsyn till overheadkostnaden vid beräkning av sjukfrånvarokostnader. Vi tycker liksom Liukkonen (se Åberg, 2003) att overheadkostnaden bör medtagas i beräkningarna. En anledning till detta är att tjänstemännens arbete med sjukfrånvaron är inräknat i denna kostnad. Däremot anser vi att det kan diskuteras om overheadkostnaden bör minska med tiden. Detta bland annat därför att en del av de långtidssjukskrivna inte kommer tillbaka till arbetet igen

och därför kan det ifrågasättas om overheadkostnaden skall vara hänförlig till dessa personer. Vi har dock valt att följa Liukkonens (se Åberg, 2003) modell och antagit att overheadkostnaden förblir densamma över tiden. Detta berodde på att vi fann det vara svårt att, utifrån de overheadkostnadsberäkningar vi fått tillgång till, dela upp overheadkostnaden i delkostnader det vill säga lokaler, arbetsmiljöarbete, sjukfrånvaroutredningar med mera samt att det var svårt att dela upp dessa kostnader i olika perioder.

Antal dagar	Dag 1	Dag 2-21	Dag 22-90	Dag 91-180	Dag 181-365
Ersättningsnivå	0	80%	10%	0	0
Sjuklön		88,00 kr	11,00 kr		
Semesterlön 13 %	14,30 kr	14,30 kr	14,30 kr	14,30 kr	
Sociala avgifter 41 %	5,86 kr	41,94 kr	10,37 kr	5,86 kr	
Summa Lönekostnader	20,16 kr	144,24 kr	35,67 kr	20,16 kr	
Overhead	55,00 kr	55,00 kr	55,00 kr	55,00 kr	55,00 kr
Summa arbetskraftskost.	75,16 kr	199,24 kr	90,67 kr	75,16 kr	55,00 kr

Tabell 6: Kvarvarande löne-, och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro. Baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

Tabell 7: Total kostnad vid olika ersättningsperioder

I denna tabell kan det utläsas hur mycket varje sjukfrånvaroperiod kostar för enheten utifrån den kvarvarande lönekostnaden och det antal timmar som kan hänföras till respektive period. Timmarna på de olika ersättningsperioderna är enhetens totala sjukfrånvarotimmar för alla kollektivanställda. Till exempel har enhet B haft sammanlagt 1764 sjukfrånvarotimmar som har infallit under karensdagar. Sammantaget har de kollektivanställda på enheten haft 36565 sjukfrånvarotimmar. Korttidssjukfrånvaron är för enheten den mest kostsamma sjukfrånvaron per timme. Långtidssjukfrånvaron å andra sidan står för mer timmar och blir på det sättet i längden ungefär lika kostsam för enheten.

Många företag beräknar endast sjukfrånvarokostnaderna för de tre första veckorna, vilket innebär att de inte tar med kostnader för långtidssjukfrånvaron vilket i enhet B:s fall skulle innebära att cirka 51 procent⁴ av de totala kvarvarande lönekostnaderna skulle förbises. Vi upptäckte under studiens gång att enhet B inte var uppdaterade angående de nya regler som trädde i kraft den 1 juli 2003, som innebar att den period då arbetsgivaren betalar sjuklön vilken tidigare var två veckor, förlängdes till tre veckor. Enhet B:s sjukfrånvarostatistik var på så vis missvisande. Detta beror till stor del på enhetens omoderna lönesystem som inte är uppdaterat efter de regler som gäller. Just nu är enheten igång med att byta ut det gamla lönesystemet mot ett nytt som skall underlätta arbetet med personallönefrågor. På

⁴ Denna siffra är framtagen genom att dividera kostnaden för dag 22 – 365 med den totala kostnaden för korttids-, och långtidssjukfrånvaron. (1754472 kr / 3459884 kr)

grund av de brister som idag finns med sjukfrånvarostatistiken har vi i samråd med enhetens personalchef bearbetat statistiken så att den har stämt överens med dagens gällande regler angående sjukfrånvaro. Det vill säga, vi har fördelat om enhetens tidigare beräknade totala sjukfrånvarotimmar för samtliga kollektivanställda så att de stämmer överens med de nu gällande reglerna för sjuklöneersättningen. Antalet timmar för de olika ersättningsperioderna är tagna från enhet B:s lönesystem och som vi nämnde ovan bearbetade tillsammans med personalchefen. Detta är ännu en del av beräkningarna som vi har funnit vara tidskrävande.

Ersättnings-period	Antal timmar	Kvarvarande lönekostnader	Summa kr	Summa/ Frånvarotyp
Dag 1	1764	75,16 kr	132 587,53 kr	Korttids-sjukfrånvaro
Dag 2-21	7894	199,24 kr	1 572 824,24 kr	1 705 411,77 kr
Dag 22-90	3998	90,67 kr	362 510,65 kr	Långtids-sjukfrånvaro
Dag 90-180	6545	75,16 kr	491 941,84 kr	
Dag180-365	16364	55,00 kr	900 020,00 kr	1 754 472,49 kr
Total Summa	36565			3 459 884,26 kr

Tabell 7: Total kostnad vid olika ersättningsperioder. Baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

Tabell 8: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro

Efter att ha beräknat vad varje sjuklöneersättningsperiod kostar ska de indirekta kostnaderna beräknas. Genom intervjuer med enhet B:s personalchef, produktionschef, produktionsledare och controller har vi kunnat beräkna enhetens indirekta kostnader. Värt att notera bland dessa kostnader är produktivitsbortfallet per timme som uppkommer vid sjukfrånvaro. För varje timme som en person är frånvarande förlorar enheten 701 kronor i produktivitet. Denna summa är beräknad utifrån antal kilo varje anställd tillverkar per timme och förädlingsvärdet per kilo. Enheten har som tidigare nämnts, en arbetskostnad på 230 kronor i timmen och har på grund av kostnaden för produktivitsbortfallet valt att ha en överanställning som är lika stor som korttidssjukfrånvaron⁵. Enligt produktionschefen bidrar denna överanställning med att enheten inte har något produktionsbortfall. Han menar vidare att alternativkostnaden för överanställningen är låg om man jämför med förlorad produktivitet. Detta följer Gröjer och Johanssons (1996) resonemang att det oftast blir billigare med överanställning än produktionsstopp och att enheten vid lägre sjukfrånvaro skulle klara av produktionen med färre anställda. För enhet B gäller det samma, genom att minska på sjukfrånvaron kan överanställningen minskas och likaså kostnaderna.

⁵Antalet timmar som är hänförliga till överanställningen är lika många som antalet sjukfrånvarotimmar för dag 1 – 21.

Övriga kostnader som uppkommer på enhet B i samband med sjukfrånvaro är administrativa kostnader, vilka bland annat innehåller produktionsledarnas tid för att omorganisera personalen när någon är sjuk samt skriva rapporter och hålla kontakten med den som är frånvarande. Dessa administrativa kostnader ligger utanför de som finns inräknade i overheadkostnaden och är beräknade efter den tid som produktionsledaren anser sig lägga ner under ett år på att omorganisera, skriva rapporter och hålla kontakten när någon är sjuk.

Ett alternativ till överanställning är att låta de anställda som vill, jobba övertid. Detta är dock enligt produktionsledaren inte något alternativ för enhet B i ett längre perspektiv då det hårda fysiska arbetet utmattar arbetarna redan efter någon dag. På grund av överanställningen har enheten inget direkt behov av att de anställda jobbar över. Om däremot överanställningen skulle minska vid bibehållen sjukfrånvaro skulle detta antagligen ge utslag i övertid, produktionsbortfall eller både och. Vi har i våra beräkningar utgått ifrån att både övertiden och produktionsbortfallet är obetydligt vilket har framgått i de diskussioner vi har haft med enhetens controller och produktionschef.

Som vi tidigare nämnt är det viktigt att beräkna de indirekta kostnaderna för sjukfrånvaro. Detta är någonting som även våra beräkningar visar på. För enhet B skulle nämligen ett utelämnande av de indirekta kostnaderna innebära att enheten utelämnar cirka 41 procent⁶ av de totala kostnaderna för sjukfrånvaro. Detta är något som även Bevan och Dewis (2002) undersökningar visade på, nämligen att de indirekta kostnaderna i vissa fall kan vara upp till 40 procent av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron.

Övriga kostnader	Kr/timme	Antal timmar	Summa
Överanställning/timme	230,26 kr	9658	2 223 880,05 kr
Administrativa kostnader	230,26 kr	282	64 934,17 kr
Övertid	230,26 kr	0	- kr
Produktivitetsbortfall	701,00 kr	0	- kr
Summa Kostnader			2 288 814,22 kr

Tabell 8: Kostnader i produktion vid sjukfrånvaro Delvis baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

Tabell 9: Fördelning av kort-, och långtidssjukfrånvaro

Enhet B har, som vi tidigare nämnt, som mål att sänka sin korttidssjukfrånvaro till cirka 2,5 procent och sin långtidssjukfrånvaro till 4,5 procent. Vi har i tabellerna 10 och 11 beräknat hur mycket kostnaderna skulle minska om målen skulle uppnås. För att kunna genomföra dessa beräkningar har vi gjort en del antaganden. Till att börja

⁶ Denna siffra är framtagen genom att dividera de totala indirekta kostnaderna med de totala kostnaderna för sjukfrånvaro. Se tabell 7 och 8. (2 288 814 kr / (3 459 884 kr + 2 288 814 kr))

med har vi antagit att överanställningen minskar lika mycket som korttidssjukfrånvaron då dessa enligt produktionschefen är lika stora. Vi utgår i beräkningarna ifrån att de indirekta administrativa kostnaderna förändras i relation till korttidssjukfrånvaron då dessa enligt produktionsledaren endast uppstår vid korttidssjukfrånvaro. Vidare har kostnader för de olika sjuklöneersättningsperioderna beräknats utifrån hur stor del av korttids-, eller långtidssjukfrånvaron de utgör. Enheten har totalt en sjukfrånvaro på 12,28 procent⁷. I tabellen nedan har vi delat upp hur stor del av sjukfrånvaron som är hänförlig till respektive sjuklöneersättningsperiod. När vi sedan har beräknat minskningen av sjukfrånvaron har vi utgått från de proportioner som de olika ersättningsperioderna utgör av korttids-, och långtidssjukfrånvaron. Detta eftersom de olika ersättningsperioderna medför olika kostnader. Det skall dock påpekas att dessa beräkningar utgår från många antaganden och kan därför inte bli exakta. Vi tror att dessa beräkningar trots det kan komma att fylla sin funktion genom att de visar på konsekvenserna av en minskning av sjukfrånvaron. De kommer därför enligt oss att till exempel kunna användas vid olika beslutsfattande angående sjukfrånvaroåtgärder.

Ersättningsperiod	Sjukfrånvaro i %	Proportioner	Antal timmar
Dag 1	0,59 %	0,18265	1764
Dag 2-21	2,65 %	0,81735	7894
Dag 22-90	1,343 %	0,14859	3998
Dag 90-180	2,198 %	0,24325	6545
Dag180-365	5,495 %	0,60817	16364
Total Summa	12,28 %		36565

Tabell 9: Fördelning av kort-, och långtidssjukfrånvaro. Delvis baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

Tabell 10: Minskade kostnader korttidssjukfrånvaro

För att enhet B skall nå sitt mål med 2,5 procenters korttidssjukfrånvaro behöver sjukfrånvaron minska med 0,7 procentenheter. Denna sänkning av sjukfrånvaron skulle medföra att kostnaderna för sjuklön, semesterlön, sociala avgifter och overheadkostnader skulle minska med cirka 368 100 kronor⁸.

En sänkning av korttidssjukfrånvaron med 0,7 procentenheter skulle även medföra, om produktionschefens uppfattning om relationen mellan korttidssjukfrånvaron och överanställningen stämmer, att enheten skulle kunna dra ner på överanställningen

⁷ Beräknas utifrån de totala sjukfrånvarotimmarna dividerat med de totalt arbetade timmarna. (36565 timmar / 297800 timmar)

⁸ Denna summa har vi kommit fram till genom att fördela minskningen av sjukfrånvaron efter de proportioner som vi visade i tabellen ovan, och därefter multiplicerat med de olika kostnaderna för de olika ersättningsperioderna och slutligen adderat kostnaderna för de olika perioderna.

vilket i sin tur skulle medföra minskade kostnader med cirka 480 000 kronor⁹. En ytterligare effekt av den lägre sjukfrånvaron skulle vara mindre merarbete för produktionsledarna, vilket skulle minska de administrativa kostnaderna med cirka 14 000 kronor¹⁰. Totalt skulle en sänkning av korttidssjukfrånvaron med 0,7 procentenheter medföra minskade kostnader med cirka 862 100 kronor.

Minskning av frånvaro i %	0,70 %
Nuvarande frånvaro i %	3,243 %
Kvarvarande frånvaro i %	2,543 %
Minskade kostnader frånvaro	368 099,13 kr
Minskad överanställning	480 006,25 kr
Minskade administrativa kostnader	14 015,51 kr
Summa minskade kostnader	862 120,88 kr

Tabell 10: Minskade kostnader korttidssjukfrånvaro

Tabell 11: Minskade kostnader långtidssjukfrånvaro

För att enhet B skall nå sitt mål med 4,5 procents långtidssjukfrånvaro behöver enheten halvera denna frånvaro. Sänkningen av långtidssjukfrånvaro skulle innebära mindre kostnader för sjuklön, semesterlön, sociala avgifter och overheadkostnader med cirka 873 800 kronor.¹¹ Långtidssjukfrånvaron påverkar således inte de indirekta kostnaderna vilket korttidssjukfrånvaron gör. Detta beror på att de indirekta kostnaderna är kostnader som påverkar produktionen vilket långtidssjukfrånvaron inte tenderar att göra (Liukkonen, 1994).

Skulle enhet B nå sina mål med korttids-, och långtidssjukfrånvaron skulle det innebära minskade kostnader med totalt cirka 1 735 900 kronor¹². Detta är enligt personalchefen en stor besparing för enheten som kan sättas i relation till vad det kostar att till exempel anställa en hälsocoach. Enligt personalchefen skulle en hälsocoach kosta enheten cirka 300 000 kronor om året. Om hälsocoachen skulle bidra till att sjukfrånvaron minskade så pass mycket som är enhetens mål skulle dessa 300 000 kronor vara en liten kostnad i förhållande till de besparingar det leder till.

⁹ Denna summa beräknas utifrån minskningen av korttidssjukfrånvaron dividerat med den nuvarande korttidssjukfrånvaron. Denna summa multipliceras sedan med den totala kostnaden för överanställningen. $((0,7 / 3,243) * 2\,223\,880 \text{ kr})$

¹⁰ Beräknas på samma sätt som minskningen av överanställningskostnader fast med hänsyn tagen till de administrativa kostnaderna istället för överanställningskostnaderna.

¹¹ Beräknas på samma sätt som minskningen av korttidssjukfrånvaron, det vill säga utifrån de proportioner som vi har redovisat i *Tabell 9: Fördelning av kort-, och långtidssjukfrånvaro*

¹² Beräknas genom att summera de totala minskade kostnaderna för korttids-, och långtidssjukfrånvaron.

Minskning av frånvaro i %	4,50 %
Nuvarande frånvaro i %	9,04 %
Kvarvarande frånvaro i %	4,54 %
Minskade kostnader frånvaro	873 812,98 kr
Summa minskade kostnader	873 812,98 kr
Totalt minskade kostnader	1 735 933,86 kr

Tabell 11: Minskade kostnader långtidssjukfrånvaro

Vi har ovan beräknat sjukfrånvarokostnaderna utifrån de regler som gäller idag angående sjuklöneersättningen. Vi har tidigare hävdad att det är viktigt att den modell man använder sig av är uppdaterad efter de gällande reglerna när modellen skall användas för att underlätta vid beslutsfattande. Nedan skall vi därför visa på vilka konsekvenser det får när reglerna om sjuklöneersättning ändras.

Tabell 12: Kvarvarande löne-, och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro, nytt förslag om sjuklöneersättning

Regeringen har kommit med ett nytt förslag om sjuklöneersättning som är tänkt att träda i kraft den 1 januari 2005. Tanken med förslaget är att arbetsgivarna ska slippa betala sjuklön till den sjukskrivne under den tredje sjuklöneveckan. Istället är det tänkt att arbetsgivarna skall få ett medfinansieringsansvar på 15 procent av sjukpenningkostnaden för sina anställda. Detta då systemet i dag medför mindre kostnader för arbetsgivaren ju längre tid sjukskrivningen fortskrider. Det nya förslaget skall fungera som ett incitament för arbetsgivaren att minska långtidssjukskrivningen och att se till så att den sjukskrivne återkommer till arbetet. (www.okadhalsa.regeringen.se) I tabellen nedan kan det utläsas vilka sjuklönekostnader detta förslag skulle medföra för enhet B, vilket då kan jämföras med *Tabell 6: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro*.

Antal dagar	Dag 1	Dag 2-14	Dag 15-180	Dag 180-360
Ersättningsnivå	0	80 %	15 %	15 %
Sjuklön		88,00 kr	16,50 kr	16,50 kr
Semesterlön	14,30 kr	14,30 kr	14,30 kr	14,30 kr
Sociala avgifter	5,86 kr	41,94 kr	12,63 kr	12,63 kr
Summa Lönekostnader	20,16 kr	144,24 kr	43,43 kr	43,43 kr
Overhead	55,00 kr	55,00 kr	55,00 kr	55,00 kr
Summa arbetskraftskostnader	75,16 kr	199,24 kr	98,43 kr	98,43 kr

Tabell 12: Kvarvarande löne- och andra personalkostnader vid sjukfrånvaro, nytt förslag om sjuklöneersättning. Delvis baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

Tabell 13: Total kostnad vid olika ersättningsperioder, nytt förslag om sjuklöneersättning

I tabellen nedan har vi utgått från samma antal sjukfrånvarotimmar som enheten har i dagsläget. Vi kan i jämförelse med *Tabell 7: Total kostnad vid olika ersättningsperioder*, utläsa att kostnaderna för korttidssjukfrånvaron minskar vid hänsyn tagen till de nya reglerna, vilket i sig beror på att de beräknas på en vecka mindre än tidigare. Går dessa regler igenom kommer, enligt vårt tankesätt, korttidssjukfrånvaron att beräknas utifrån de två första sjukfrånvaroveckorna vilket innebär att sjukfrånvarostatistiken återigen får bearbetas.

Den stora effekten blir att kostnaderna för långtidssjukfrånvaron ökar markant, närmare bestämt med cirka 56 procent.¹³ Detta beror på att enhet B har många långtidssjukfrånvarotimmar och vid beaktande av de nya reglerna, då enheten blir skyldig att betala 15 procent av sjukpenningen från dag 15 och framåt, ger detta ett stort utslag i de totala långtidssjukfrånvarokostnaderna. Detta visar även vikten av att vara uppdaterad på de regler som gäller för sjuklöneersättningen. Dessa beräkningar av effekterna av de nya reglerna kan även de fungera som beslutsunderlag för att minska långtidssjukfrånvaron eftersom de visar på att sjukfrånvarokostnaderna kommer att öka ytterligare om de nya reglerna går igenom. Fastän korttidssjukfrånvarokostnaderna minskar kommer de totala sjukfrånvarokostnaderna öka med cirka 23 procent¹⁴.

Ersättnings-period	Antal timmar	Kvarvarande lönekostnader	Summa kr	Summa frånvaro
Dag 1	1764	75,16 kr	132 587,53 kr	Korttidsfrånvaro
Dag 2-14	7055	199,24 kr	1 405 659,37 kr	1 538 246,90 kr
Dag 15-180	11382	98,43 kr	1 120 307,50 kr	Långtidsfrånvaro
Dag 180-365	16364	98,43 kr	1 610 675,79 kr	2 730 983,29 kr
Summa	36565			4 269 230,19 kr

Tabell 13: Total kostnad vid olika ersättningsperioder, nytt förslag om sjuklöneersättning. Delvis baserad på Liukkonens modell (se Åberg, 2003)

4.2.7 Modellens användbarhet

Enligt enhetens personalchef kommer genomförandet av våra beräkningar att användas på två sätt. För det första skall de användas för att skapa debatt uppåt i organisationen med hans närmaste chefer. Beräkningarna skall då understryka konsekvenserna av sjukfrånvaron och att det är viktigt att göra åtgärder för att minska denna. Dessutom skall de visa på att det får kosta pengar att införa åtgärder

¹³ Beräknas genom att dividera ökningen av kostnaderna med den ursprungliga kostnaden. ((2 730 983 kr - 1 754 472 kr) / 1 754 472 kr)

¹⁴ Beräknas genom att dividera ökningen av kostnaderna med den ursprungliga kostnaden. ((4 269 230 kr - 3 459 884 kr) / 3 459 884 kr)

för att minska sjukfrånvaron. Vilka dessa åtgärder är har personalchefen ännu inte bestämt men beräkningarna ger underlag för någon sorts åtgärd. För det andra är det tänkt att beräkningarna skall användas neråt i organisationen framför allt till produktionsledarna för att visa på att sjukfrånvaron är ett kostsamt problem och att produktionsledarna därför dagligen måste jobba aktivt med att minska sjukfrånvaron. Personalchefens två tänkta användningssätt av beräkningarna kan hänföras tillbaka till några av de syften som Gröjer och Johansson (1996) anser att kalkylen har nämligen att kalkylen skall fungera för att påverka eller motivera samt fungera som ett beslutsunderlag.

Anledningen till att liknande beräkningar inte har genomförts tidigare på enheten är att det inte har funnits tid att sätta sig in i problemet. Resultatet av beräkningarna ger enligt personalchefen ett annat perspektiv på problemet och han kan nu tydligare se sambandet mellan sjukfrånvaron och dess kostnader. Han anser att efter att dessa beräkningar på sjukfrånvarokostnader har gjorts, har han förstått att enhetsledningen kan göra mycket mer än vad den gör idag.

Personalchefen anser dock inte att modellen är helt lätt att använda han menar att det behövs en förklaring av hur den skall användas för att förstå den i sin helhet. Modellen är dock hanterbar när man väl har satt sig in i den och belyser då flera olika intressanta perspektiv på sjukfrånvarokostnaderna som man till exempel går miste om vid användandet av Försäkringskassans modell.

4.3 Några sammanfattande kommentarer

Vi valde att genomföra vår fallstudie på ett stort industriföretag som vi i detta arbete kallar för Industri AB. Företaget är uppdelat i ett antal olika enheter och vi har endast undersökt två av dessa. Enhet A visade sig ha mindre problem med sjukfrånvaron än vad enhet B hade. På grund av detta har vi fått fram mer siffror och material från enhet B.

På enhet B sker ett tyngre arbete än på enhet A. Detta kan vara en av de orsaker som bidrar till att sjukfrånvaron inte är lika stor på enhet A. Enhet B har gjort en del åtgärder för att försöka minska på sjukfrånvaron. Bland annat har det införts arbetsrotation som medför att de anställda inte tillåts jobba alltför länge vid en och samma maskin. Dessutom har det gjorts förbättringar i arbetsmiljön där maskiner har bytts ut och målats om. Enheten använder sig dock inte av någon personalekonomisk redovisning eller kalkylering vilket vi tycker är en brist. De går då miste om möjligheterna att se var de verkliga problemen finns.

Vi har i denna studie genomfört beräkningar på enhet B:s sjukfrånvarokostnader utifrån de siffror som vi har fått tillgång till från enheten. Vi har använt oss av en något modifierad variant av Liukkonens modell vid genomförandet av detta. Dessa beräkningar har visat på att enhet B genom att sänka sin lång-, och korttidssjukfrånvaro enligt de mål som har lagts upp, skulle göra en besparing på cirka 1 735 900 kronor. Vidare visade våra beräkningar på att enhetens indirekta kostnader utgjorde cirka 41 procent av de totala sjukfrånvarokostnaderna. Detta ger en inblick i att det är viktigt att en personalekonomisk kalkylmodell tar hänsyn till indirekta kostnader.

För att få en förståelse för hur sjukfrånvarokostnaderna förändras när reglerna om sjuklöneersättning ändras har vi även beräknat enhet B:s sjukfrånvarokostnader utifrån de nya regler som regeringen har föreslagit. Detta visade på att enhetens sjukfrånvarokostnader skulle öka med cirka 23 procent om de nya reglerna gick igenom. Detta visar på att det är viktigt för en personalekonomisk kalkylmodell att vara uppdaterad efter de regler som gäller angående sjuklöneersättningen.

5. Slutsats och fortsatt forskning

I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser samt ger förslag på fortsatt forskning.

5.1 Slutsats

Efter genomförandet av vår studie kan vi konstatera att det går att tillämpa personalekonomiska modeller för att kunna beräkna sjukfrånvarokostnaderna. Vi har gjort detta genom att använda oss av Liukkonens modell. Under vårt arbete med beräkningarna av enhet B:s sjukfrånvarokostnader fick vi lärdom om vad en modell bör ta hänsyn till för att kunna fungera som beslutsunderlag samt vilka svårigheter som kan uppkomma vid genomförandet av en sådan modell. Vi har framför allt konstaterat att en modell borde ta hänsyn till de regler som gäller angående olika sjuklöneersättningsperioder. Detta stödjer vi med den uträkning som vi gjorde som visade på att sjuklönekostnaderna ökade markant när det togs hänsyn till förslaget om införandet av nya sjuklöneersättningsregler. Dessutom tycker vi att det är väldigt viktigt att modellen tar med indirekta kostnader eftersom vi liksom Bevan och Dewis (2002) har visat på att dessa kan vara runt 40 procent av de totala sjukfrånvarokostnaderna. Slutligen anser vi att det är viktigt att modellen beräknar sjukfrånvarokostnaden i kostnad per timme och inte per dag, då det underlättar i beräkningarna av sjukfrånvaron och liksom Liukkonen (se Åberg, 2003) menar, minskar risken för felräkningar till exempel om företaget har många timanställda. Genom att modellen delar upp sjukfrånvarokostnaden i timmar anser vi att den blir mer flexibel eftersom man då kan välja mellan att beräkna kostnaden för till exempel en person, grupp eller enhet.

De svårigheter vi fann med att använda en modell som tar hänsyn till alla dessa kriterier som vi nämnt ovan var framför allt att den var tidskrävande genom att vi behövde besöka ett flertal personer för att få tillgång till all den information som vi behövde. Förutom detta blev vi även tvungna att återkomma för att bekräfta siffrorna då det visade sig att olika personer hade olika siffror. En annan nackdel som vi fann med en sådan modell är att den kan vara svår att använda på grund av att den tar hänsyn till så många olika kriterier. De personer som vill använda vår modell på enhet B och inte har fått modellen förklarad för sig kan därför få svårigheter vid användandet av den.

Förutom att beräkna kostnaderna för sjukfrånvaron har vi även studerat hur två enheter inom företaget Industri AB har försökt motverka problemet med hög sjukfrånvaro. Vi har då fått erfara att enhet B har större problem med sjukfrånvaron än enhet A. Vi tror att detta beror på att enhet A inte har en lika tung arbetsbelastning

som enhet B. En annan orsak kan vara att enheten jobbar efter order och att personalen därmed får ta mer ansvar för tillverkningen. Enhet B har haft ett växande problem med sjukfrånvaro som till viss del har berott på strukturförändringar inom divisionen. Detta då en av de lättare tillverkningsavdelningarna har flyttats utomlands, vilket till viss del har bidragit till ökad förslitning bland personalen. För att hantera problemet med sjukfrånvaro har enhet B infört arbetsrotation och ett förändrat ledarskap samt förbättrat arbetsmiljön. Tanken bakom detta var att det skulle leda till högre arbetstillfredsställelse och mindre förslitningsskador vilket i sin tur skulle leda till en lägre sjukfrånvaro.

Enhet B har nu, efter flera års arbete med att sänka sjukfrånvaron, börjat se en marginell minskning av denna och framförallt en minskning av arbetsskador. Detta visar på att arbetet med att minska sjukfrånvaron kan vara tidskrävande. På grund av det anser vi att det är viktigt för företag att kunna påvisa de ekonomiska effekterna av att minska sjukfrånvaron. Det blir då lättare att underbygga en åtgärd som kanske inte ger resultat förrän lång tid senare. Hade enheten beräknat kostnaderna för sjukfrånvaron är det enligt oss möjligt att enheten skulle ha funderat på andra lösningar för att minska sjukfrånvaron, som till exempel att köpa nya maskiner istället för att införa arbetsrotationen vilken i sig är bra men nya och modernare maskiner hade kanske medfört att förslitningen på personalen hade minskat ytterligare. Vid beslutstillfället, om åtgärder för att minska sjukfrånvaron, drog enhetsledningen enligt personalchefen slutsatsen att det blev för dyrt att införskaffa nya maskiner utan att ha jämfört detta med hur stor kostnaden för sjukfrånvaron var. Det är möjligt att det vid en jämförelse hade visat sig att det ändå blev för dyrt med att införskaffa nya maskiner men då skulle enhetsledningen i alla fall veta vad alternativkostnaden var.

De enheter som vi har undersökt på Industri AB har idag ingen personalekonomisk redovisning och kalkylering. Dock finns intresset för framförallt kalkylering eftersom det idag, utan befintliga siffror, finns problem att motivera varför det skall läggas resurser på åtgärder för att förbättra hälsan hos personalen. Vi tror att ett införande av personalekonomisk redovisning och kalkylering skulle underlätta arbetet med sjukfrånvaron för enheterna. Som det är idag har enheterna svårt att få tillgång till rätt information och den information som väl är framtagen behandlas manuellt i till exempel Excel vilket bidrar till att alla inte hanterar siffrorna på samma sätt. Informationen kan då tolkas på olika sätt vilket gör att man inte alla gånger talar om samma saker. Även om studien i sig inte har undersökt personalredovisningssystem tycker vi att saknaden av en sådan på enhet B är tydlig. Vi anser att redovisning bland annat har en samordnande funktion på så sätt att den sätter standarden för vad som redovisas och på vilket sätt det redovisas. Bland annat uppfattade vi det som att det saknades samordning på enhet B eftersom de flesta

tjänstemän hade sina egna tolkningar angående sjukfrånvarosiffrorna. En samordning bland tjänstemännen hade enligt oss kunnat underlätta i vårt informationsinsamlande.

Både enhet A:s och enhet B:s ledning har dock ett personalekonomiskt tänkande genom att de är medvetna om att det är ett problem med sjukfrånvaron och att det är viktigt att ta hand om sin personal. Detta visar på att det inte är nödvändigt att använda sig av personalekonomisk redovisning och kalkylering för att bli medveten om samt att arbeta med hushållning av personalen. Däremot går enheterna, genom att inte använda sig av redovisning och kalkylering, miste om möjligheten att kunna motivera ekonomiskt för varför det ska läggas resurser på personalfrämjande åtgärder. Därmed kan det bli svårare att genomföra sådana åtgärder.

Vidare kan personalekonomisk redovisning och kalkylering, genom att de ökar medvetenheten hos företaget angående problemen kring sjukfrånvaron, medföra att det blir lättare för företaget att hitta problemområden som annars kan vara svåra att lägga märke till. Detta är någonting som framgår i vår studie där vi jämför enhet B:s sjukfrånvarokostnader som de är idag med hur de kommer att se ut om de nya reglerna angående sjuklöneersättningen går igenom. Våra beräkningar visar på att kostnaderna kommer att öka markant för enhet B. Eftersom enheten tidigare inte har genomfört sådana beräkningar som vi har gjort, är risken stor att enhetsledarna tidigare inte har varit medvetna om hur mycket sjukfrånvarokostnaderna kommer att kosta i framtiden och har då kanske inte insett vikten av att vidta lämpliga åtgärder för att försöka minska sjukfrånvaron. Här anser vi att man tydligt ser hur viktigt det är att genomföra kalkyler som visar på hur höga sjukfrånvarokostnaderna är. Innan denna kunskap finns är det svårt att vidta åtgärder.

Våra beräkningar av sjukfrånvarokostnaderna kommer enligt personalchefen att ha två ändamål. Beräkningarna skall användas för att motivera och påverka beslut samt att påvisa att sjukfrånvaron är kostsam och det därför är viktigt att dagligen arbeta med att försöka minska denna. De beräkningar av sjukfrånvarokostnader som vi har gjort blir inte exakta men vi anser inte att det är nödvändigt om det ger ett bättre underlag inför ett beslut än om de inte hade gjorts. Kan beräkningarna öka förståelsen för personalproblemen och göra så att besluten blir bättre så anser vi att de har gjort nytta. Problemet med att använda dessa beräkningar som beslutsunderlag är att antaganden måste göras och för att beräkningarna ska få den önskade effekten måste ett flertal av dessa antaganden slå in.

En konsekvens av tillämpningen av våra beräkningar är enligt personalchefen att han fått ett klarare samband mellan sjukfrånvaron och dess kostnader efter att ha studerat dessa beräkningar. Genom att se detta samband har han nu förstått att det finns mycket mer att göra för att minska sjukfrånvaron. Tidigare forskning såsom Enstam, Johansson och Nilssons (1995) undersökningar visade även de på att

personalekonomiska beräkningar kan öka förståelsen för sambanden mellan personalåtgärder och ekonomiskt utfall.

Vår studie har visat att beräkningarna av sjukfrånvarokostnaderna kan ha flera användningsområden. De kan till exempel användas som beslutsunderlag, för att motivera och påverka, samt för att öka förståelsen för sambandet mellan sjukfrånvaron och dess kostnader. Vi anser därför att det är värt för ett företag att lägga den tid det tar på att beräkna sjukfrånvarokostnaderna eftersom de då blir medvetna om alternativkostnaden för sjukfrånvaron och kan på så sätt avgöra om det ska vidtas åtgärder eller inte. Vi anser att företag har begränsade resurser och vill se att det de har investerat i kommer att ge resultat. Företagen väljer med stor sannolikhet att fördela resurserna på de områden som anses ge mest nytta. Om beräkningar av sjukfrånvaron inte tar hänsyn till alla kostnader som uppkommer, får beslutsfattarna inte tillgång till rätt information och kan då förbise vikten av att lägga resurser på personalfrämjande åtgärder som kan minska sjukfrånvaron. Har företaget inga kostnader att jämföra med kan det enligt oss vara svårt att fatta rätt beslut.

5.2 Fortsatt forskning

Under studiens gång har det framkommit att enhet B för att försöka minska sjukfrånvaron bland annat har förbättrat arbetsmiljön, infört arbetsrotation och gett de anställda en möjlighet till friskvårdsbidrag. Trots detta har sjukfrånvaron endast sjunkit marginellt. Vi anser att det hade varit intressant att i en studie utvärdera vilka möjliga åtgärder som finns tillgängliga för att minska sjukfrånvaron, vilka effekter dessa har samt hur dessa skall värderas i till exempel en investeringskalkyl.

Vi har i denna studie arbetat med ett företag som är verksamt i flera olika länder. Vi har därmed upptäckt att det kan uppstå problem dessa länder emellan i form av kulturkrockar. Därför skulle det vara intressant att studera hur företaget skulle kunna samordna den personalekonomiska redovisningen med tanke på att varje land har olika lagar och syn på människor och arbete.

Referenslista

Publicerat material

Ahmed, C. Zasowski, E. (2002) *Sjukfrånvaro och hälsofrämjande tjänster – kan konsekvenserna mätas?* Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet, Kandidatuppsats.

Andersson, G. Malmgren, S. Johrén, A. (2000) *Lönsam friskvård, effektivare företag:* Halmstad, Arbetarskyddsnämnden.

Antonovsky, A. (1997) *Hälsans Mysterium:* Köping, Bokförlaget Natur och Kultur.

Aronsson, T. Malmquist, C. (1996) *Rehabiliterings ekonomi:* Stockholm, Utbildningsförlaget Brevskolan.

Bassey, M. (1981) *Pedagogic research: on the relative merits of search for generalization and study of single events:* Oxford, Review of education, 7.

Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik:* Lund, Studentlitteratur.

Bergström, S. Catasús, B. Ljungdahl, F. (2002) *Miljöredovisning:* Malmö, Liber Ekonomi.

Berndt, R. E. Finkelstein, N. S. Greenberg, E. P. (1995) *Economic consequences of illness in the workplace:* MIT Sloan management Review, Summer 1995; 36, 4.

Bevan, S. Dewis, P. (2002) *Counting the costs:* Occupational Health, November 2002:54.

Bisof, M. Kihlstrand, L. Mårtensson K. (2003) *Redovisningens anpassning till småföretagen,* Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, Magisteruppsats.

Björklund, M. Holmqvist, Y. (1999) *Personalekonomisk Redovisning – en praktisk handledning:* Kristianstad, Liber Ekonomi.

Einarsson, L. Kenne, K. Törnqvist, M. (2002) *Sjukt mycket frånvaro – Vad kostar det?:* Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet, Kandidat uppsats.

Enstam, N. Johansson, U. Nilsson, M. (1995) *Sätt pris på förändringarna – ballongmodellen ett chefsverktyg för personalekonomiska beräkningar:* Eskilstuna, Sveriges verkstadsindustrier.

Eriksson, L. T. Wiederheim-Paul, F. (1997) *Att utreda, forska och rapportera:* Malmö, Liber ekonomi.

Gavron, H. (1966) *The captive wife* London, Routledge and Kegan Paul.

- Gröjer, J-E. Johansson, U. (1998) Current development in human resource costing and accounting: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 11, No.4, pp 495 - 505.
- Gröjer, J-E. Johansson, U. (1996) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*: Borås, Arbetarskyddsmyndigheten.
- Gröjer, J-E. (2002) *Grundläggande Redovisningsteori*: Lund, Studentlitteratur.
- Gustavsson, I. Nilsson, S. Paulsson, F. (2003) *Personalredovisning – Redovisning av sjukfrånvaro I Skånes kommuner*: Företagsekonomiska institutionen i Lund, Kandidat uppsats.
- Huberman, A.M. Miles, M.B. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: London: Sage.
- Jacobsen, D-I. Thorsvik, J. (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*: Lund, Studentlitteratur.
- Johansson, U. Johrén, A. (2001) *Personalekonomi idag*: Uppsala, Uppsala Publishing House.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*: Lund, Studentlitteratur.
- Lissel, A. Scholander, A-M. (1993) *Öppna dörrar för personalekonomi*: Helsingborg, Liber-Hermods.
- Liukkonen, P. (1994) *Vad kostar frånvaro och för hög personalrörlighet?*: Stockholm, SAF.
- Marshall, C. Rossman, G. B. (1989) *Designing Qualitative research*: Newbury park, Calliconna Sage.
- Merriam, B. S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*: Lund, Studentlitteratur.
- Riley, M.W. (1963) *Sociological Research. Vol 1: A case Approach*: San Diego, Harcourt Brace Jovanovich.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Students*: UK: Pearson Education Ltd.
- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forsknings metodik*: Lund, Studentlitteratur.
- Winter, J. (1992) *Problemformulering, undersökning och rapport*: Almquist & Wiksell.
- Åberg, M (2003) Viktigt att se på hela kostnaden för sjukfrånvaron: *Personal & Ledarskap*, Nr 10, s 78-79.

Företagsinterna dokument

Dokument sjukdomspolicy på Industri AB
Dokument Intern statistisk angående Sjukfrånvaro på Industri AB
Dokument Intern Statistik angående Produktion på Industri AB
Dokument Intern Statistik angående Löner på Industri AB

Muntliga källor

Enhet A, Personalchef, Personlig intervju den 4 december 2003
Enhet A, Produktionschef, Personlig intervju den 9 december 2003
Enhet A, Produktionsledare, Personlig intervju den 9 december 2003
Enhet B, Personalchef, Personlig intervju den 4 december 2003
Enhet B, Miljöansvarig, Personlig intervju den 10 december 2003
Enhet B, Produktionsledare, Personlig intervju den 10 december 2003
Enhet B, Produktionschef, Personlig intervju den 10 december 2003
Enhet B, Controller, Personlig intervju den 10 december 2003

Elektroniska källor

Bokföringsnämnden, hemsida, www.bfn.se, 2004-01-14

Dagens Nyheter, hemsida, www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=184443,
Ringholm, B. (2003) *Tuffare tag mot de sjukskrivna*, 2003-11-10

Europeiska Unionen, portal, <http://europa.eu.int>, 2004-01-14

Försäkringskassan, hemsida, www.forsakringskassan.se, 2003-11-10

Regeringen, hemsida, www.okadhalsa.regeringen.se, 2004-01-08

SVT, hemsida, www.svt.se/nyheter/2001/010530/sjuk.htm, intervju med Rydh, J.
(2001), *Sjukfrånvaro I årsrapporter*, 2003-11-06

Lagar

Lag (1991:1047) om sjuklön.

Propositioner och utredningar

Ds 2002:63. *Starkare ekonomiska drivkrafter för arbetsgivare att minska sjukfrånvaron*: Stockholm, Regeringskansliet.

Proposition 2002/3:6. *Obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro*.

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

Bilaga 1 Intervjuguide

Hej, vi är två studenter från Ekonomihögskolan i Lund som just nu skriver vår Magisteruppsats i redovisning. Vi vill tacka Er för att Ni ville ställa upp på intervjun vilken kommer att ligga till grund för vår uppsats. Vi sänder härmed en intervjuguide med teman och frågor. Naturligtvis kommer inte bara dessa frågor att ställas under intervjun. Denna guide är framförallt till för att Ni skall få tid att fundera på de viktigaste frågorna.

Intervjuguide

Sjukfrånvaro

På vilket sätt är sjukfrånvaron ett problem i ert företag?

Hur ser er sjukfrånvaro ut, uppdelat demografiskt?

Kontrollerar ni vilken typ av sjukfrånvaro ni har?

Vet Ni hur stor del av sjukfrånvaron som är arbetsrelaterad?

Hur har långtids- och korttids sjukskrivningarna utvecklats under de senaste åren?

Vad är en acceptabel nivå på sjukfrånvaro?

Vad tror Ni är det bästa sättet att sänka sjukfrånvaron?

Hur har Ni arbetat för att åtgärda problemen med sjukfrånvaron?

Rutiner vid sjukfrånvaro

Vad händer om någon blir sjuk, vem tar över? Vilka rutiner finns?

Hur rapporterar de anställda sin sjukfrånvaro och hur följs detta upp?

Vem tar del av informationen om sjukfrånvaro och vilka åtgärder skall dessa vidta?

Mätning, redovisning och kostnader i samband med sjukfrånvaron

Hur mäter, rapporterar och redovisar ni sjukfrånvaron? Använder ni er av något personalredovisningssystem idag och i så fall, hur fungerar det?

Hur följs denna information upp, och av vem?

Budgeterar ni för sjukfrånvaro?

Har ni gjort egna kalkyler på sjukfrånvarokostnaderna?

Kan ni utifrån denna information beräkna de direkta och indirekta kostnaderna för sjukfrånvaron?

Friskvård/miljö och personalvård

Satsar ni på friskvård eller andra förebyggande åtgärder såsom till exempel korpenaktiviteter?

Hur stora kostnader läggs på friskvården, har det visat sig vara lönsamt?

Hur anser Ni att miljön är på företaget och på vilket sätt påverkar det personalens hälsa ?

Vilka möjligheter har industriarbetarna att utvecklas inom företaget?
(Internrekrytering)