



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

Hälsofrämjande arbete, en värdeskapande process?

-En studie i
"rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle"

Hanna Ewenson

Handledare:
Johan Hultman

Kandidatuppsats

VT 2007

Inledande sammanfattning

Uppsatsens titel:	Hälsofrämjande arbete, en värdeskapande process? -En studie i ”rätt man på rätt plats vid rätt tillfälle”
Författare:	Hanna Ewenson
Handledare:	Johan Hultman
Ämne/kurs:	Kandidatuppsats i Service Management, 10 poäng (15 ECTS)
Seminariedatum:	070827
Fem nyckelord:	hälsa, matchning, välmående, värde, värdeskapande

Syfte:	Studien syftar till att se hur väl företag matchar expertisens kunskap för att arbeta hälsofrämjande, samt ge en djupare förståelse för den process som genererar värde.
Metod:	Studien grundar sig i en kvalitativ forskningsmetod, där det empiriska materialet har samlats in med hjälp av intervjuundersökningar. Författaren har haft ett hermeneutiskt förhållningssätt och valt att använda sig av en abduktiv forskningsansats.
Slutsats:	Uppsatsen handlar om matchningsprocessen mellan företag och hälsobranschen. Genom att titta närmare på detta har begreppet värde hamnat i fokus och matchningsfrågan har blivit en fråga om förmågan att anpassa resurser för att maximera värdet.

*"The imperative of health: at once the duty of each and the objective of all."*¹

¹ Rabinow, P. ed. *The Foucault reader*. Sid. 277

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problembeskrivning.....	2
1.3	Syfte och frågeställning.....	3
1.4	Avgränsningar.....	3
1.4.1	Teoretisk avgränsning.....	3
1.4.2	Empirisk avgränsning.....	4
1.5	Målgrupp.....	4
1.6	Disposition.....	4
2	Metod.....	6
2.1	Val av forskningsmetod.....	6
2.2	Forskningsansats.....	7
2.4	Tillvägagångssätt.....	8
2.4.1	Val av respondenter.....	8
2.4.2	Intervjuer.....	9
2.4.2	Genomförande.....	9
2.4.3	Sammanställning av intervjuer.....	10
2.4.4	Analys av insamlad kvalitativ data.....	10
2.5	Undersökningens kvalitet.....	11
2.5.1	Validitet.....	11
2.5.2	Reliabilitet.....	11
2.5.3	Källkritik.....	12
3	Teorier.....	13
3.1	Referensram.....	13
3.2	Porters Five forces.....	13
3.3	Value management.....	15
3.4	Yield Management.....	17
4	Empiri.....	18
4.1	Personalchef.....	18
4.1.1	Företag A.....	18
4.1.2	Företag B.....	19
4.2	Personal.....	19
4.2.1	Företag A.....	19
4.2.2	Företag B.....	20
4.3	Expertis.....	20
4.3.1	Hälsoföreläsare X.....	20
4.3.2	Hälsoföreläsare Y.....	20
5	Analys.....	22
5.1	Hälsobranschen – en komplex värld.....	22
5.2	Value management – en utgångspunkt.....	23
5.3	Yield management – en lyckad matchning.....	24
6	Sammanfattande diskussion och slutsats.....	25
6	Sammanfattande diskussion och slutsats.....	26
6.1	Diskussion och slutsatser.....	26
6.2	Förslag till vidare forskning.....	28

7 Källförteckning	29
-------------------------	----

1 Introduktion

I detta inledande kapitel ges läsaren en bakgrund till mitt ämnesval, jag beskriver det problem jag har valt att undersöka och presenterar även en modell för det. Efter det presenterar jag syftet som mynnar ut en frågeställning, för att avsluta med uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Under de år som jag har studerat på högskola och universitet har jag upprepade gånger befunnit mig i situationer, exempelvis föreläsningar där jag har fått känslan av att kunskap och pengar har gått till spillo. Med detta menar jag att exempelvis en person med god kunskap inom sitt område ska agera gästföreläsare och inte träffar rätt på grund av att valet av gästföreläsare inte är riktigt genomtänkt. En annan anledning kan vara att gästföreläsaren inte fått tillräcklig information om vad kursen han ska föreläsa på handlar om och därför anknyter fel. Detta leder i slutändan till att viktig kunskap går förlorad och drabbar alla inblandade på ett negativt sätt då föreläsningen förlorar värde för alla parter. Avsaknaden av rätt person på rätt plats är därmed grundad på egna upplevelser och det är utifrån dessa som idén till denna uppsats uppstod.

Jag valde dock att ta mina funderingar ett steg längre och titta på hur det ser ut bland företag när de arbetar hälsofrämjande. Anledningen till att jag valde att dra det lite längre var en tanke som uppstod efter en föreläsning arrangerad av Marknadsföreningens frukostklubb i Helsingborg. En kvinna från ett stort företag i Helsingborg var där och föreläste om hälsoarbetet på hennes företag, vilket lät bra på alla sätt och vis. I publiken jämte mig satt en man som jobbade på samma företag som inte alls var lika begeistrad och nöjd med hur detta företag valt att lägga upp sitt hälsoarbete. Pratstunden jag fick med honom fick mig att förstå att jag inte var den enda som upplevt missen med rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle. Givetvis kan man inte tillfredsställa alla, men det var i alla fall denna mans upplevelser som sådde fröet till denna uppsats.

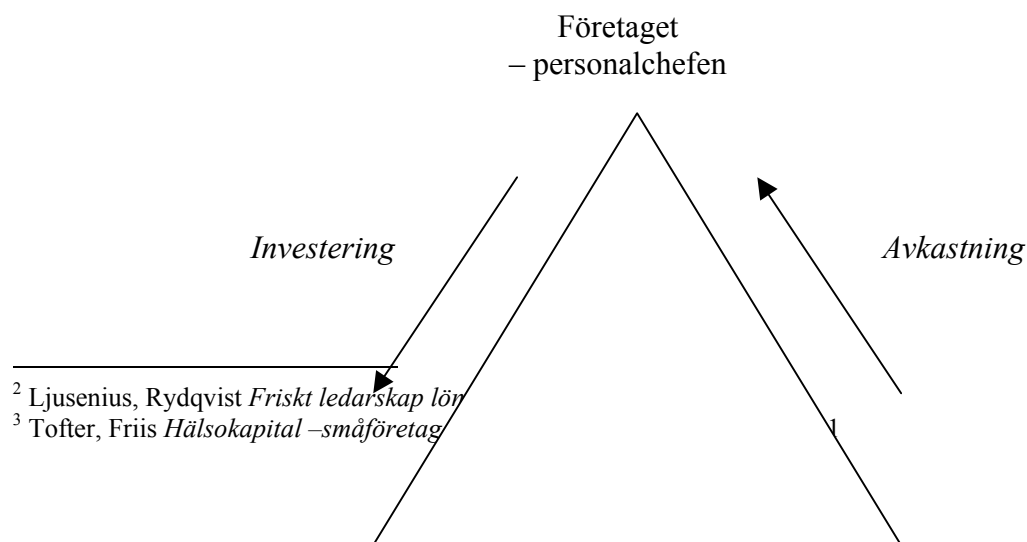
1.2 Problembeskrivning

Ljusenius och Rydqvist tar fasta på att "en organisation/företag behöver personal som vill, kan och orkar. Därför utgör motivation, kompetens och välbefinnande tre viktiga faktorer för framgång i ett företag."² Det är främst under punkten välbefinnande som jag har uppmärksammat förlorad kunskap. När jag tänker välbefinnande ser jag det synonymt med termen "hälsa". Det är också här jag har valt att lägga mitt fokus. Året är 2007 och för varje år som går desto mer hälsomedvetna blir vi. Företag satsar på hälsobokslut och budgeterar årligen summor som ska stå till de anställdas förfogande gällande hälsoaktiviteter.

"Att ohälsa kostar på många olika sätt för individen, företaget och samhället är uppenbart för alla"³ är en slutsats som Tofter och Friis drar i sin undersökning som de presenterar i boken Hälsokapital. Detta faktum vill jag gärna undersöka vidare. Det problem jag har uppmärksammat grundar sig på förlorad kunskap. Jag har en teori om att det finns ett gap mellan expertisen och de som ska ta del av den. Med detta menar jag att det finns ett tomrum att fylla mellan skola och näringsliv gentemot de som ska ta del av denna kunskap.

Jag vill visa på att det går att matcha behoven som finns i näringslivet gentemot det utbud av hälsofrämjande expertis. Detta för att skapa ett värde för alla inblandade, att hjälptagaren får ett bra resultat i relation till satsat kapital och att alla i organisationen känner att de får något ut av "hälsoinitiativet". Likaså ska expertissidans insatser hamna på rätt ställe vid rätt tidpunkt så att deras "hjälp" till företag gör nytta.

Jag tänker mig detta som en triangel:



Expertis
– hälsoföreläsare



Personal

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att se hur väl företag matchar expertisens kunskap för att arbeta hälsofrämjande, samt ge en djupare förståelse för den process som genererar värde.

- På vilket sätt bör företag matcha expertisens kunskap under en hälsofrämjande satsning för att generera värde hos sin personal?

1.4 Avgränsningar

1.4.1 Teoretisk avgränsning

I denna uppsats använder jag mig av begreppet hälsa. Hälsa är ett brett begrepp som kan ha olika innebörder då det finns olika typer av hälsa, såsom exempelvis fysisk och psykisk. I denna uppsats har jag valt att jämställa hälsa med välbefinnande vilket jag ser som ett begrepp som innefattar både den psykiska och den fysiska hälsan. Detta då jag ser att de begreppen går hand i hand.

Ett annat begrepp som förekommer i denna uppsats är begreppet värde. Jag har i frågeställningen ställt mig frågan hur en hälsofrämjande satsning ska lyckas generera värde hos personalen. När jag använder det begreppet ser jag det på ett plan som ligger närliggande begreppen hälsa och välbefinnande. Med andra ord menar jag att personalen ska kunna känna att det är till egen nytta att de engagerar sig i en hälsofrämjande satsning och får ut något av den och det de får ut av satsningen är värde i form av hälsa och välbefinnande.

För att tydliggöra vad jag menar med begreppet expertis, så jämställer jag det i denna uppsats med hälsoföreläsare. Detta då det är hälsoföreläsarna som besitter expertiskunskapen som

företag anlitar sig av för att arbeta hälsofrämjande. Begreppet hälsoföreläsare är även det ett brett begrepp då det finns föreläsare inom den andliga biten, likväl som personliga tränare som mer inriktar sig på den fysiska hälsan. Här har jag gjort ett medvetet val att inte begränsa mig, men jag har förstått att de hälsoföreläsare som är mest eftertraktade på företagen är de som arbetar för att främja den fysiska hälsan.

1.4.2 Empirisk avgränsning

För att kunna få en så trovärdig bild som möjligt har jag valt att begränsa mig geografiskt. Jag har därför valt att titta på företag inom Helsingborgs stad. Detta för att kunna nå djupare och för att inte insamlad data ska bli för stor och därmed svår att hantera. Anledningen till detta är för att jag ville att företagen skulle finnas inom hälsoföreläsarnas upptagningsområde branschmässigt sett.

1.5 Målgrupp

De resultat som denna uppsats frambringat är tänkt att rikta sig främst mot de företag som väljer att arbeta hälsofrämjande. Jag tror att de genom att ta del i det jag har kommit fram till kan utveckla sitt hälsoarbete och lyckas optimera sin matchning och därmed öka personalens upplevda värde.

1.6 Disposition

Jag har valt att strukturera arbetet efter en såkallad kronologisk ordning. Backman förklarar att i en sådan ligger strukturen huvudsakligen kring tre ”sektioner”; en introducerande, en avslutande och däremellan en aktiv mittsektion.⁴

Kapitel 1: I det inledande kapitlet har jag förklarat för läsaren hur bakgrunden till uppsatsen ser ut. Jag har även fört en diskussion kring problemet som har mynnat ut i en problemformulering och syfte. Här har jag också redogjort för mina avgränsningar och den målgrupp som uppsatsen riktar sig mot.

⁴ Backman, J. *Rapporter och uppsatser* (1998), sid. 62

Kapitel 2: I uppsatsens andra del redogör jag för den forskningsmetod som ligger till grund för hur uppsatsen har framskridit. Jag förklarar vidare hur jag har gått till väga vid insamlande av data och hur jag har bearbetat informationen som ligger till grund för uppsatsen.

Kapitel 3: Tredje delen av uppsatsen är vigd åt teorin. I detta kapitel redogör jag för de teorier jag har valt att utgå ifrån. Jag inleder även detta kapitel med en referensram där jag motiverar valda teorier.

Kapitel 4: I uppsatsens fjärde kapitel behandlar jag mitt insamlade material och redogör för den som information som intervjuerna gav.

Kapitel 5: Femte kapitlet i denna uppsats är den avhandlande delen. Det är här jag har vävt samman teori med empiri.

Kapitel 6: I uppsatsens sista del låter jag mina egna tankar komma upp till ytan. Jag sammanfattar mitt resultat och slutsatser och avslutar med att ge förslag till vidare forskning.

2 Metod

I detta kapitel kommer jag att redogöra för hur denna uppsats har kommit till. Jag kommer att förklara för läsaren vilken forskningsmetod jag använt mig av och vilket tolkningssätt jag har använt. Vidare kommer jag att beskriva hur insamlingen av det empiriska materialet har framskridit och hur jag har gått till väga vid sammanställning av materialet.

2.1 Val av forskningsmetod

Jag har valt att utgå från den kvalitativa forskningsmetoden eftersom kvalitativa metoder handlar om att karaktärisera. Det var egenskaperna och de framträdande dragen som jag ville åt och gjorde därför intervjuer, hade jag däremot valt att använda mig av enkäter hade den kvantitativa ansatsen blivit aktuell.⁵

Bryman förklarar att kvalitativa studier är byggda kring en forskningsstrategi där det är orden som är de viktiga snarare än siffror i form av kvantifierad insamlad och analyserad data.⁶ Det finns dock kritik mot detta sätt att hantera information, då olika tolkningar av intervjuer förekommer. Kvale påpekar dock att detta inte är så vanligt som man kan tro utan att det snarare sker för få än för många tolkningar vid dagens intervjuer.⁷ Med detta i baktanke har jag valt att ha ett hermeneutiskt förhållningssätt.

”Hermeneutiken uppfattas av dess moderna förespråkare som en strategi som rymmer stor potential i förhållande till såväl texter (till exempel dokument) och sociala handlingar som andra företeelser som inte har dokumentkaraktär.”⁸

⁵ Repstad, P. *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (1993) sid sid. 6-7

⁶ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 249

⁷ Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997) sid. 259

⁸ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 370

Det hermeneutiska tolkningssättet innebär att analysera en text utifrån de perspektiv som dess upphovsman haft. Det handlar om att ha fokus på den historiska och sociala kontexten som texten producerats i. Det gäller att lära sig lyssna då lyhörddhet är mycket viktigt.⁹

Wallén redogör för den hermeneutiska tolkningen och förklarar att för varje nytt text-avsnitt som läses skapas ett nytt sätt att förstå tidigare avsnitt. Det handlar alltså om att växla mellan ”del- och helhetsperspektiv”, då motsättningar uppmärksammas mellan del och helhet.¹⁰

2.2 Forskningsansats

Vid val av forskningsansats har jag förstått att det gäller att ta hänsyn till uppfattningen om relationerna mellan teori och empiri.

Den deduktiva ansatsen är den vanligaste uppfattningen inom samhällsvetenskapen om förhållandet mellan teori och praktik. Bryman förklarar att den kunskap som forskaren har inom ett visst område ska ligga till grund för de teorier som sedan ska underkastas en empirisk granskning.¹¹

Den induktiva ansatsen å andra sidan är den som först och främst kopplas samman med det kvalitativa synsättet. I denna ansats väljs teorierna i efterhand med hjälp av det insamlade empiriska materialet.¹² Det betonas ofta att insamlingen av data ska ske på ett objektiva sätt, men kritik till detta finns då urval och undersökningar av vissa fenomen är svåra att göra utan något som helst ställningstagande.¹³

Jag har i min uppsats beslutat mig för att följa den abduktiva ansatsen, detta då jag tycker att det ger mig en större frihet att analysera matchningen och värdeskapandet i den hälsofrämjande processen. Anledningen till detta val var av rädsla för att begränsa mig, då den abduktiva ansatsen kan ses som en blandning av både deduktiv ansats och den induktiva ansatsen. Detta då den abduktiva ansatsen är ett sätt att dra slutsatser om vad som är orsak till

⁹ Alvesson, M. Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* (1994) sid. 137

¹⁰ Wallén, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (1996) sid. 33

¹¹ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 20

¹² Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 23-24

¹³ Wallén, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (1996) sid. 47

eller har föregått en observation.¹⁴ Jag blir stöttad i mitt val av Davies som berättar i Sjöbergs bok om ”... att man strängt taget varken arbetar induktivt eller deduktivt. Det är en kombination”.¹⁵ Hon menar på att man har med sig teoretiska tankar och idéer som medvetet eller omedvetet påverkar det man ser och hör. Det är på detta sätt som även jag har valt att se på saken.

2.4 Tillvägagångssätt

2.4.1 Val av respondenter

Vid början av denna uppsats var tanken att göra en ganska bred studie. Jag ville ha många respondenter för att tydligt få se tendenser. Vid första handledningstillfället hade vi uppe till diskussion att genomföra runt femton intervjuer. När vi senare diskuterade saken vidare tog vi beslutet att det skulle bli alldeles för stor och invecklat med så många intervjuer. Därför begränsade jag mig till att utföra intervjuer på två olika företag. Jag valde ut företagen på måfå, det vill säga jag satt och funderade ut tänkbara företag och kontaktade därefter cirka fem företag för att se om de var villiga att bidra till min uppsats. Det slutade med att jag hade två företag att utgå ifrån. Jag valde sedan att intervjua personalcheferna på båda företagen och sammanlagt sex stycken ur deras personal, det vill säga tre anställda per företag. Nu föll det sig dock att det ena av företagen var en skola och jag tog beslutet att välja ut tre elever i stället för att ta tre stycken ur lärarkåren. Bakgrunden till detta val var att hälsoinsatsningen var tydligare riktad mot eleverna. Respondenterna på företagen valde jag själv ut, då jag kände att om personalchefen själv skulle plocka ut tre stycken ur sin personal var risken att jag fick en skev bild av företaget.

Då jag även ville ha med hälsoföreläsares syn på saken bestämde jag mig för att kontakta två stycken, som oberoende av varandra arbetar på olika sätt med att främja hälsan hos företag i Helsingborg. De hälsoföreläsare jag har intervjuat är således inte knutna till de företag jag har använt oss av i vår studie. Anledningen till att jag valde att kontakta två stycken var för att få en bredare bild och se om deras åsikter och upplevelser skiljde sig märkbart från varandra.

¹⁴ Wallén, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (1996) sid. 48

¹⁵ Sjöberg, K. (red.) *Mer än kalla fakta – kvalitativ forskning i praktiken* (1999) sid. 130

2.4.2 Intervjuer

Jag har valt att använda mig av en såkallad semi-strukturerad intervju. I en sådan typ av intervju utgår man från en intervjuguide men den som intervjuar har full frihet att ställa följdfrågor och även avvika från själva intervjuguiden. Detta ger även respondenten större frihet att utforma svaren på sitt sätt.¹⁶ Att använda mig av en friare intervjuguide, det vill säga genomföra semistrukturerade intervjuer var ett medvetet val då jag inte ville pressa fram svaren hos respondenterna utan ville få fram så ärliga svar som möjligt. Jag hade känslan av att ämnet hälsa kan uppfattas som en smula känsligt och att jag riskerade att få anpassade svar av respondenterna om jag i stället hade valt att göra en helt strukturerad kvalitativ intervju. Genom att genomföra semi-strukturerade intervjuer blev intervjuerna inte stela utan mer flexibla och avdramatiserade så att respondenten i det närmaste uppfattade det som korta samtal.

2.4.2 Genomförande

Intervjuerna med företagen skedde på respektive respondents arbetsplats, detta då det blir en neutral plats där respondenten kan känna sig hemma.¹⁷

Personalchefernas intervjuer genomfördes på respektive kontor medan intervjuerna med personalen genomfördes i fikarummet. Intervjuerna med expertisen har dock gjorts via telefon då det är mycket upptagna och arbetar på oregelbundna tider. Här mailade jag ut intervjuguiden först så att de var förberedda på vad intervjun skulle behandla.

Jag försökte även att förhålla mig så neutral som möjligt vid intervjutillfället, detta då jag ville eliminera risken att respondenten skulle svara på det sätt som han trodde var ”det rätta”. Då en god intervjuare, enligt Svenning, är detsamma som en god lyssnare är det viktigt att ägna all uppmärksamhet åt respondenten. Med detta menar han inte att intervjupersonen ska vara ”tyst som muren”, men det är respondentens åsikter och svar som är de centrala. Jag valde alltså att följa Svennings råd att inte argumentera utan istället följa upp oklarheter med följdfrågor i stil med ”hur menar du då?”.¹⁸

¹⁶ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 301

¹⁷ Repstad, P. *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (1993) sid. 65

¹⁸ Svenning, C. *Metodboken – en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling* (1997) sid. 114

Vidare tog jag även beslutet att inte använda mig av någon form av ljudupptagning, trots att vissa forskare starkt rekommenderar att använda sig av exempelvis en bandspelare vid kvalitativa intervjuer. Repstad beskriver att en del är skeptiska mot bandinspelningar eftersom det är ett tidskrävande arbete att skriva ut intervjuerna i efterhand.¹⁹ Det var dock inte den anledningen jag hade till att avstå från ljudupptagningar. Här gjorde jag en avvägning som resulterade i att då begreppet ”hälsa” kan anses känsligt var jag inte villig att ta risken att en bandspelare skulle hämma situationen. Jag valde istället att använda mig av den hederliga metoden papper, penna och ett bra minne. Jag antecknade löpande under intervjutillfället och avslutade med att sammanfatta vad som sagts under intervjun med respondenten. Detta för att inte respondenten ska bli felciterad men även för att jag inte ska ha missat någon viktig del. För att sammanställningarna av intervjuerna skulle bli så korrekta som möjligt gjorde jag genast en sammanställning där jag fyllde på med saker som jag missat att anteckna under själva intervjutillfället.

2.4.3 Sammanställning av intervjuer

Jag har medvetet valt att inte i detalj redogöra för de svar som jag fick under intervjuerna. Detta av den enkla anledningen att det skulle tråka ut läsaren och jag anser det inte heller relevant att återge alla respondenters svar på alla frågor. Därför har jag istället valt att i empiriavsnittet sammanställa den information som respondenterna gav mig. För att underlätta för läsaren har jag delat upp empiriavsnittet i tre delar, en del för varje hörn i min triangel. Första delen utgörs således av personalchefernas intervjuer, medan del två behandlar personalens och för att slutligen i den sista delen behandla den information vi blev tillgodosedda under intervjuerna med expertisen.

2.4.4 Analys av insamlad kvalitativ data

Jag har gjort valet att låta alla respondenter vara anonyma i min studie, detta gäller såväl företagsnamn, likväl som personal, personalchefer och hälsoföreläsare. För att underlätta för min redogörelse av intervjuerna i empiriavsnittet och för att kunna förstå analysdelen väl har jag valt att använda mig av fingerade namn, detta för att förenkla för läsaren. Jag har valt att kalla de två företag som jag genomfört intervjuer på för ”Företag A” och ”Företag B”, således benämns personalcheferna på respektive företag för ”personalchef på Företag A”

¹⁹ Repstad, P. *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (1993) sid. 64

och ”personalchef på Företag B”. Personalen på företagen har klumpats ihop och kallas således ”personal på företag A” och ”personal på företag B”. Här har jag även gjort valet att i analysen benämna eleverna som personal, då jag räknar skolan som deras arbetsplats. Expertissidan som representeras av två stycken hälsoföreläsare har fått benämningen ”hälsoföreläsare X” och ”hälsoföreläsare Y”. Här vill jag även poängtera att ingen av de två hälsoföreläsarna är knutna till något av de två företag som varit föremål för vår studie.

2.5 Undersökningens kvalitet

2.5.1 Validitet

Validitet är ett begrepp som likställs med giltighet och relevans. Då det gäller att samla in data som är relevanta för det problem jag arbetar med. Detta menar Halvorsen då man får ha i beräkning att de teoretiska begrepp jag använder mig av kommer vara föremål för diskussion och kritik.²⁰ Jag anser att min undersökning har hög grad av validitet då jag har gjort intervjuer med alla parter i det hälsofrämjande arbetet. Genom att få en tydlig bild av hur expertis, personalchef och personalen uppfattar situationen tycker jag att jag har lyckats få med alla sidor av problemet.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet är en fråga om tillförlitlighet, det vill säga om resultaten för en undersökning blir de samma om undersökningen skulle genomföras på nytt.²¹ Halvorsen redogör för att egenskaper som hälsa, lycka eller livskvalitet är svåra att ta fasta på då det är svårt att hitta synliga uttryck.²² Detta passar väl in på min studie då jag har valt att utgå ifrån intervjuer som till stor del grundar sig på respondenternas upplevelser, åsikter och tankar, är jag medveten om att denna studie kanske inte kan göras om med samma resultat.

²⁰ Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) sid. 41-42

²¹ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 43

²² Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) sid. 42

2.5.3 Källkritik

Till denna uppsats har jag endast använt mig av egenhändigt insamlade uppgifter, så kallade primärdata. Halvorsen menar dock på att det är viktigt att även vid insamling av primärdata relatera till tidigare studier i ämnet och dra paralleller till egna resultat.²³ I detta ämne har det gjorts få tidigare studier, jag har åtminstone inte stött på någon studie som liknar min.

Däremot finns det hälsobokslut att tillgå, men de speglar bara ena sidan av verkligheten då de missar den värdeskapande processen. Då denna uppsats grundar sig på respondenternas uppfattning, tankar och åsikter, och jag har försökt hålla mig neutral vid intervjuerna får jag ta för givet att respondenterna har varit ärliga i sina utsagor.

²³ Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) sid. 72

3 Teorier

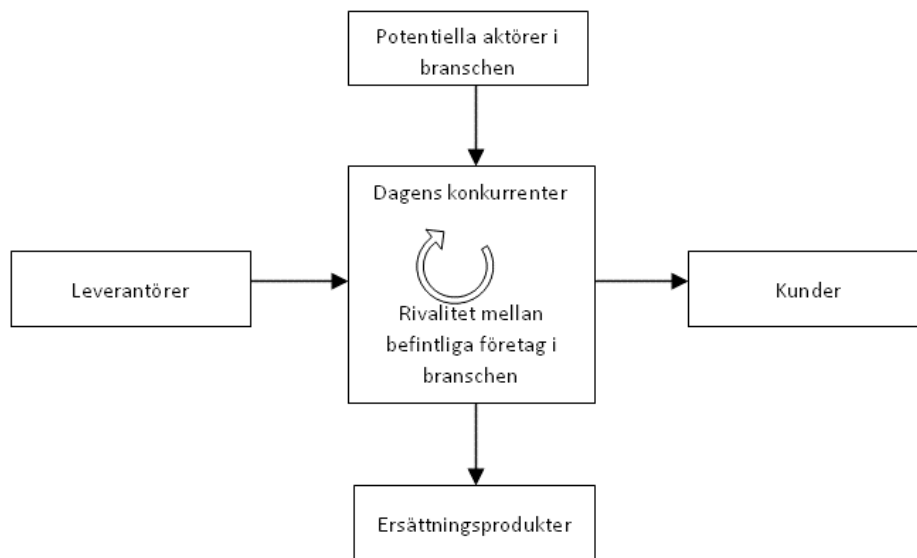
I följande kapitel kommer jag först att ge läsaren en motivering till de teorier jag har valt. Därefter kommer jag ingående att ge en beskrivning av respektive teorier; Michael Porters branschanalys, Value Management och slutligen Yield management.

3.1 Referensram

Den första teori som jag har valt att använda mig av i denna uppsats är Michael Porters branschanalys. Jag har valt att titta på den bransch som man som hälsoföreläsare verkar i. Detta för att se hälsoföreläsare ur ett större perspektiv och för att bilda mig en uppfattning om hur branschen ser ut från företags sida när de ska anlita expertishjälp. Vidare har jag använt mig av begreppet värde, värde som begrepp går under teorin value management och den har jag valt att använda för att se hur företag lyckas skapa värde ute bland personal på företagen, och om det går bättre med hjälp från hälsoföreläsare. Som sista teori har jag använt mig av yield management där jag tittar på hur det lönar sig som personalchef att ta in föreläsare utifrån. Det är här begreppet matchning faller in, huruvida personalchefen lyckas få till ”rätt man på rätt plats”.

3.2 Porters Five forces

Porter har utvecklat en modell som används för att förstå dynamiken i en bransch. Han förklarar att fem konkurrenskrafter är med och påverkar och är avgörande för vilken plats ett företag har på marknaden. Dessa fem konkurrenskrafter är: hoten från nya aktörer, konkurrens bland redan etablerade aktörer, hot från substitut, kundernas förhandlingsstyrka och leverantörernas förhandlingsstyrka.



Hot från nya aktörer: Att slå sig in som ny aktör på en redan existerande marknad kan vara svårt. Trots att nya aktörer för med sig kunskap och kapacitet till branschen så har de även en önskan av att vinna marknadsandelar. Detta i sin tur kan leda till ökad konkurrens och en prispress som innebär minskad lönsamhet för branschens övriga aktörer.²⁴ Inträdesbarriärerna för att slå sig in på en marknad kan vara höga, särskilt om marknaden utgörs av tydliga stora aktörer. Detta då de redan har en väl etablerad kundkrets och det kan krävas en stor satsning av kapital för att lyckas utjämna den fördel som marknadsledande företag besitter.

Konkurrens bland redan etablerade aktörer: Som aktör i en bransch finns alltid viljan av att ha så bra position som möjligt på marknaden. Mest hedervärd och eftertraktad är positionen som marknadsledande. Vägen till den positionen kantas av olika former av konkurrens, priskonkurrens är ett sätt, annonskrig är ett annat.²⁵ Att vara unik på en marknad idag är mycket svårt särskilt med tanke på Internet, som dessutom utvidgar branschen geografiskt vilket i slutändan leder till att flera aktörer konkurrerar på en och samma globala marknad.²⁶

²⁴ Porter, M. *Konkurrensstrategi* (1999) sid. 28

²⁵ Porter, M. *Konkurrensstrategi* (1999) sid. 38

²⁶ Roos, G. et al. *Strategi –en introduktion* (2004) sid. 110

Hot från substitut: I alla branscher förekommer det något slags substitut, det vill säga en form av ersättning som ska täcka behovet för den aktuella produkten/tjänsten. Denna form av substitut hämmar branschen då det lägger ett tak på branschvinsterna. För att få bukt med substituten kan en bransch agera i enad front genom att exempelvis alla företag annonserar kraftfullt och energiskt för att förbättra branschens position totalt sett.²⁷

Kundernas förhandlingsstyrka: Kunderna har stor betydelse för en bransch då det är de som ska ta del av det som branschen producerar i form av tjänster eller produkter. Kunderna har makten att tvinga ner priser, förhandla om högre kvalitet och kan därmed även spela ut konkurrenterna mot varandra.²⁸ Även här spelar Internet stor roll då marknaden blir mer transparent och kunderna kan lättare jämföra priser, vilket resulterar i låga switching costs.

Leverantörernas förhandlingsstyrka: Den förhandlingsstyrka som leverantörerna besitter handlar främst om hot om prishöjning eller minskning i kvalitet på levererade varor och tjänster. Detta då leverantörerna besitter komponenter som är viktiga för branschen i framställning av den tjänst eller produkt som de i sin tur ska leverera till sina kunder på sin marknad.²⁹

3.3 Value management

Value management innebär att man fokuserar på vad som skapar värde i en organisation och vad det kostar i form av resursinsatser. Konceptet value management bygger på fyra principer som fungerar som grund för kultur och arbetssätt inom konceptet. Utgångspunkten är organisationens långsiktiga strategi och målsättning och att därigenom kunna förbättra värdet och att få alla inblandade att bidra med innovation och kreativitet³⁰.

Princip ett; En ledningsfilosofi baserad på värde

Något som kan verka självklart i en organisation är att ledningsfilosofin ska utgå från att skapa värde, så är det dock inte alltid. Det gäller att fokusera på för vem som värdet ska öka, annars är det lätt att lägga resurser och satsa på fel saker. Andersson beskriver poängen av att

²⁷ Porter, M. *Konkurrensstrategi* (1999) sid. 43

²⁸ Porter, M. *Konkurrensstrategi* (1999) sid. 44

²⁹ Porter, M. *Konkurrensstrategi* (1999) sid. 46-47

³⁰ Andersson, T. et al. *Value Management* (2006) sid. 9

som ledning ha en klar bild över organisationen och därmed veta vems intressen som är i fokus och som bör tillvaratas. ”Organisationens ledare bör alltid ställa sig följande fråga när de är på väg att fatta såväl små och stora: ger detta verkligen ett ökat värde för kunden?”³¹

Princip två; Utveckla medarbetarnas potential

Med denna princip menar Andersson att tyngden av kommunikation är viktig, det gäller att vara tydlig med organisationens strategi och mål. Detta leder till en mer involverad personal som får en mer positiv känsla som i sin tur leder till ökat engagemang. Samtidigt som ledningen bör inse detta bör de även uppmärksamma goda resultat bland personalen vilket stimulerar de att utveckla sin potential. ”Det är således viktigt för ledningen att inse att personalen är en viktig källa till att hitta vilka faktorer som kan vara avgörande för att öka eller riskera minska värdet i organisationens utbud”.³²

Princip tre; Se en organisation i samspel med sin omgivning

Samspelet mellan en organisation och dess omgivning är något som organisationen bör titta närmare på. Det är inte bara ett bra verktyg för att analysera och kartlägga sina intressenter, utan genom att undersöka hur kunderna uppfattar organisationen kan man få värdefull information om hindrar organisationen från att dra fel slutsatser. Även själva frågan kan öka kundvärdet i sig då de känner sig uppmärksammade.³³

Princip fyra; Använd lämpliga metoder och verktyg

Målet är viktigt och det gäller att i ett tidigt stadium ställa sig frågan hur målet ska uppnås och hur det ska generera ökat värde. Det bör även finnas mätverktyg för att kunna följa upp ett program, detta för att se om värdena realiserar. Undersökningar bör göras och detta för att få underlag för vad det är som skapar värde för en viss målgrupp. Avslutningsvis påpekar Andersson att ”de verktyg man väljer för att hantera en projektportfölj, leda ett program eller styra ett projekt bör sammanfattningsvis innehålla uppföljningsparametrar som gör det tydligt hur olika aktiviteter ger bidrag till mål på en högre nivå”.³⁴

³¹ Andersson, T. et al. *Value Management* (2006) sid. 22

³² Andersson, T. et al. *Value Management* (2006) sid 23

³³ Andersson, T. et al. *Value Management* (2006) sid 24

³⁴ Andersson, T. et al. *Value Management* (2006) sid 24-25

3.4 Yield Management

I Sverige har inte Yield management någon direkt översättning, Karlöf väljer att använda sig av begreppet intäktsstyrning. En annan förklaring kan även vara avkastning och syftar då till ”verksamheter med stor kapitaltyngd och ojämnt kapacitetsutnyttjande.”³⁵

”Förenklat uttryckt kan intäktsstyrning sägas vara den process som innebär att man allokerar rätt sorts kapacitet till rätt kund med rätt pris och härigenom maximerar intäkten (eller avkastningen).”³⁶

Även Ingold beskriver denna intäktsmaximering och hur strukturen är viktig för att öka intäkterna. Strategi och taktik är viktiga begrepp för att lyckas med matchningen mellan utbud och efterfrågan. Det handlar således om att genom denna effektiva användning av utbud och efterfrågeförhållanden maximera nyttan av resurserna och därmed öka intäkterna.³⁷

Yield management har ett nära samband med relationsmarknadsföring som innebär att ”... varje kundtransaktion ska inte ses som isolerad utan i samband med tidigare transaktioner och förväntade framtida sådana”.³⁸ Även i detta sammanhang ligger matchningsbegreppet rätt i tiden. Yield management kallas även revenue management, här förklarar Cross begreppet med att revenue management har utvecklats från att endast vara ett ekonomiskt begrepp till att bli ett sofistikerat verktyg som används i stora företag. Även Cross ser det som ett sätt att närma sig problemet mellan utbud och efterfrågan och matchning är ett ständigt återkommande begrepp. Revenue management fungerar på alla plan menar cross; både ”no-tech” och ”high-tech”.³⁹

³⁵ Karlöf, B. Heling Lövingsson, F. *Management, begrepp och modeller* (2003) sid. 125

³⁶ Karlöf, B. Heling Lövingsson, F. *Management, begrepp och modeller* (2003) sid. 126

³⁷ Ingold, A. *Yield Management, strategies for the service industries* (2nd edition, 2006)

³⁸ Karlöf, B. Heling Lövingsson, F. *Management, begrepp och modeller* (2003) sid. 127

³⁹ Cross, R. *Revenue management* (1998) sid. 49-52

4 Empiri

I detta kapitel kommer min redogörelse av den empiri som jag har samlat in med hjälp av intervjuer. Jag har valt att dela upp empirikapitlet i två delar där jag börjar med företagen, där personalcheferna och personalen utgör varsin del. För att i del två redogöra för vad intervjuerna med expertisen resulterade i.

4.1 Personalchef

4.1.1 Företag A

Företag A är en avfallsanläggning med personal i olika åldersgrupper och på olika positioner, från kontorspersonal till maskinförare.

Personalchefen på företag A ser på hälsa som en blandning av den fysiska och psykiska hälsan. Hon ser helst att arbetet anpassas efter hur arbetsplatsen är utformad och det är den egna viljan som styr hur aktiv man vill vara. På detta företag erbjuds friskvårdsbidrag och det finns tillgång till en träningslokal. Hon berättar att det finns en fritidssektion som även är med i korp-fiske. Två gånger per år anordnas personal/samvarodagar. Företaget genomgick en omorganisation för två år sedan som bidrar till att det hälsofrämjande arbetet fortfarande är under utveckling. De har genomfört en pilotstudie i form av att 13 personer ur personalstyrkan har fått genomgå samtal med en personlig coach. Det finns ingen statistik på hur exempelvis friskvårdspengen utnyttjas, men pilotstudien ska däremot utvärderas och gås igenom i höst. Tanken med pilotstudien är att förankra den och att all personal ska erbjudas personlig coachning. Personalchefen förklarar att de vill nå individen och att metoder ska utvecklas för att all personal ska komma igång, enhet för enhet. Hittills har den personal som deltagit i studien varit positiva men det finns alltid de som är negativa mot nya saker och förändringar.

4.1.2 Företag B

Företag B är en låg- och mellanstadieskola.

Personalchefen på företag B ser på inte på hälsa som att man måste springa maraton och äta morötter. Hälsa är det sociala välbefinnandet som uppnås genom en blandning av kost och motion, men även god sömn innefattas i begreppet. Fotbollsskolan är ett viktigt inslag där det inte handlar om att bli bäst på fotboll utan det viktigaste är att delta och motorik, rörelse och koordination får man på köpet. Utöver fotbollsskolan har eleverna även mellan 120 – 180 minuter idrott i veckan. Tallriksmodellen är omtalad bland eleverna likväl som att sallad ingår i varje måltid. För personalens del är hälsa ett genomgående tema som ingår i ett hörn av alla ämnen. Det strävas efter att hålla personalen aktiv, vilket betonas under kompetensutvecklingar och dylikt. Det anordnas även sociala aktiviteter för personalen till exempel yoga, stavgång, pilates och chokladprovning allt för att öka personalens välbefinnande.

Hälsoarbetet har resulterat i en hälsodiplomerings av Korpen och eleverna upplevs mer aktiva och en starkare kompisanda har uppstått. För personalens del är det svårt att statistiskt säga vilka förbättringar som har gjorts då personalens sjukfrånvaro i statistiken slås ihop med vård av sjukt barn. Dock är denna siffra idag 8 % vilket kan anses vara lågt, men de strävar efter att komma ner i 4 %. Denna process med hälsofrämjande arbete är något som aldrig blir färdigt det kan alltid förbättras. Nästa steg är att integrera förskoleklassen i projektet med fotbollsskolan. Dock kan inte skolan påverka vad eleverna gör på sin fritid men skolan kan i alla fall ge de en bra grund att stå på. Arbetet med att främja hälsa har bara bemötts positivt av såväl personal som föräldrar. Det är ett stående ämne på personalmöten såväl som föräldramöten och föräldrar uppmuntras att skicka med fruktsallad istället för att skicka med barnen glass när de fyller år.

4.2 Personal

4.2.1 Företag A

Personalen på företag A anser att hälsa är detsamma som att man ska må bra och inte ha några krämpor. Man ska vara pigg och ha energi och därigenom känna sig tillfreds med sig själv. De upplever det hälsofrämjande arbetet på sin arbetsplats bristfälligt, de ser det som att de får

en summa pengar utan att lägga någon energi bakom. De hade velat att företaget visade mer engagemang. Helst skulle friskvårdsbidraget vara mer öppet och även gälla för massage. De upplever att det hälsofrämjande arbetet inte är så prioriterat bland personalen och att de därför har svårt att se någon effekt av det. De har en träningslokal på företaget, men det är inte många som använder den.

4.2.2 Företag B

Hälsa för eleverna på företag B handlar om att man ska röra på sig. Helst ska man inte äta för mycket godis och inte bara sitta inne. Det handlar om att må bra vilket beror på hur man känner sig. Fotbollsskolan är ett populärt inslag likväl som att de har friluftsdagar, det är skönt med en paus från skolan och det gör att man blir mer fokuserad på skolan när man kommer tillbaka. Det bästa med det hälsofrämjande arbetet är att man har blivit bättre kompisar och det är en skön känsla efteråt.

4.3 Expertis

4.3.1 Hälsöföreläsare X

Hälsöföreläsare X är en idrottslärare som arbetar med två olika projekt. Båda projekten utgår ifrån begreppet rörelse. Hon utgår ifrån teorin att rörelse ger bättre lärande. Tanken är att det ska fungera som ringar på vattnet och självkänsla, vänner och koncentration är alla bieffekter av rörelse. Hon har en salutogen syn på hälsa som betonar det friska. Hon kategoriserar människor i tre grupper där det finns de som redan är aktiva, de som vill röra på sig men som inte orkar/kan/vågar och sen finns det de som inte vill. Det gäller att arbeta efter förutsättningar och att lyssna, samtala och bjuda in till rörelse. Genom att röra på sig så orkar man inte bara mer fysiskt utan effekterna av rörelse påverkar sinnestillståndet och sitter kvar 90 min efteråt. Hälsöföreläsare X anser att man aldrig kan tvinga någon, utan det gäller att fånga in de som tvekar och bjuda in kontinuerligt.

4.3.2 Hälsöföreläsare Y

Hälsöföreläsare Y arbetar som friskvårdskonsulent i både privat och offentlig sektor. Hon ser på hälsa som kropp och själ i balans vilket resulterar i välmående. Stress kost och motion har ett samband. Hon arbetar genom att när hon kommer till ett företag genomför hon en nuvärdesanalys av personalens hälsa. Hon utför en såkallad hälsoprofil som innebär ett samtal

på cirka 90 minuter enskilt med varje anställd. Under samtalets gång går man igenom både den psykiska och fysiska hälsan. Både hur det är ställt på jobbet och på fritiden. Man pratar om användandet av alkohol och tobak, mediciner och kroppsliga besvär, samtalar om kosten och hur man tar sig till och från jobbet. Under samma möte görs även en arbetsprofil hur man trivs på arbetet gällande kollegor, chefer och arbetsuppgifter. Avslutningsvis görs ett konditionstest på cykel och blodtrycket tas. Hälsöföreläsare Y sammanställer sedan allas resultat och får en samlad bild av hur personalens hälsa är. Detta kallas för en nulägesanalys. Denna analys redovisas sedan för personal och chefer som sedan tillsammans kommer fram till saker de vill förbättra, sedan är det upp till hälsoansvarig på respektive arbetsplats att se till att åtgärderna följs.

I det stora hela är personalen mycket positiv till en sådan här undersökning, det blir som en ego-kick då det handlar om de och det är deras hälsa som står i fokus. Det kan dock vara svårt att sälja in idén till företag då det handlar om stora investeringar i tid och pengar. Efter 6 till 12 månader görs en uppföljning oftast genom att en likadan undersökning genomförs, en del företag väljer även att göra återkommande hälsoprofiler varje år.

5 Analys

I detta kapitel kommer jag att förklara för läsaren vad jag har kommit fram till med hjälp av att sammanväva teori med empiri. Jag har valt att använda mig av samma struktur och ordning som i teorikapitlet.

5.1 Hälsobranchen – en komplex värld

En ”svårdefinierbar bransch med suddiga gränser”⁴⁰, så sammanfattar hälsoföreläsare X sin bransch. Med det menar hon att det är en stor bransch som innefattar olika sorters hälsoföreläsare med olika inriktningar och en målgrupp som inte alltid vet vad de vill ha. Med detta tolkar jag det som att det inte är särskilt svårt för nya aktörer att slå sig in på marknaden, det gäller bara att försöka nischa sig och hitta sin målgrupp. Om man väljer och se det ur ett annat perspektiv så kan det faktum att hälsobranchen har så många inriktningar och så pass brett fokus bjuda in till att fler väljer att prova lyckan inom branschen. Särskilt då begreppet hälsa är lite av ett ”mode-ord” vilket gör att det dyker upp nya aktörer som med sina olika utbud kan förvirra kunden. Att inträdesbarriärerna är låga grundar jag på att trots att det finns ett par stora aktörer, så är marknaden så stor och växande att den är långtifrån mättad.

Viljan som hälsoföreläsare att vara unik skapar konkurrens bland redan etablerade aktörer, jag tolkar det dock som att positionen som marknadsledande är svåruppnåelig dels för att den är odefinierbar och dels för att den är svår att mäta då olika företag har olika behov och därmed efterfrågar olika typer av hälsoföreläsare. Det som kan ses som substitut i den bransch där hälsoföreläsare verkar är när företag försöker få bukt med sina hälsoproblem på egen hand och skapar egna program som ska täcka behovet från hälsoföreläsarnas tjänster. Andra substitut till hälsoföreläsare kan vara de mängder av träningsfilmer, tidningar och böcker med träningstips och kostråd. Allt detta kan ses som billigare alternativ och istället för att hyra in en dyr föreläsare kanske en prenumeration på en hälsofrämjande tidning kan stilla behovet.

⁴⁰ Hälsoföreläsare X, intervju

Även viktklubbar på Internet kan räkna sin under hot från substitut, genom att investera pengar i att sin personal ska gå ner i vikt kan det vara en del av lösning på hälsoproblemet.

Då hälsofrämjande arbete kan ses som kostsamt i både tid och pengar innebär det att kunderna har stor förhandlingsmakt. Det är företagen som ska köpa in tjänsten av hälsoföreläsarna och investerar pengar i deras program, detta gör att de kan sätta press på priset men även höja kraven på hälsoföreläsarnas kvalitet. De leverantörer som det handlar om i branschen kan vara exempelvis de som utför konditionstesterna, eller läkarna som utför hälsokontroller. Här har dock inte leverantörerna vidare stor förhandlingsstyrka då hälsoföretagen oftast har en egen läkare anställd.

5.2 Value management – en utgångspunkt

Genom att fokusera på vad det är som skapar värde ger det en utgångspunkt i de resurser som krävs. Att ledningsfilosofin ska utgå från att skapa värde är något som både personalchef A och personalchef B har tagit fasta på. Båda företagen lägger stor vikt vid undersökning så att inga resurser ska gå till spillo, helt i enlighet med första principen. Företag A har dock inte kommit lika långt i sitt arbete som företag B, men är på god väg att utveckla ett arbetssätt för att ”utveckla ett hållbart arbetsliv och nå individen”.⁴¹

För att utveckla medarbetarnas potential är tydliga mål en viktig del, vilket princip två förklarar. Detta visar företag B tydligt med sin hälsodiplomering som visar var de står i hälsoarbetet vilket underlättar för personalen och de kan engagera sig mer. Satsningen som företag A har gjort med att starta ett projekt med personlig coachning är ett steg i rätt riktning mot att utveckla medarbetarnas potential och ta fasta på de faktorer som är med och påverkar värdet i organisationen. Genom personlig coachning får man en bättre förståelse för de anställda vilket leder till en god kommunikation som vidare leder till att personalen känner ett större engagemang. Att det är god kommunikation bland personal i företag B är det ingen tvekan om då de ”i början kunde bli arg om någon missade bollen, men det blir man inte längre för man är kompisar”⁴² Det visar i allra högsta grad vad hälsosatsningen har gjort för välmåendet.

⁴¹ Personalchef A, intervju

⁴² Personal företag B, intervju

Hälsoföreläsare Y poängterar hur viktigt det är att se kunden ur sitt perspektiv, genom att göra hälsoprofiler kan viktig information komma fram under samtalen om hur de uppfattar organisationen. Genom att få fram deras åsikter om organisationen speglar det även en bild av omgivningens uppfattningar. Organisation och omgivning påverkar varandra och genom att få reda på tendenser och nyanser av uppfattningar kring värde kan förhållandet mellan organisation och omgivning förbättras. Det är inte bara informationen som är till nytta utan som hälsoföreläsare Y uttrycker det ger det en ”ego-kick” att som anställd hamna i fokus.⁴³

Princip fyra inom value management handlar om att i tidigt stadium ställa sig frågan om hur målet ska uppnås och hur det ska generera ökat värde. Genom att göra en hälsoprofil som exempelvis hälsoföreläsare Y förespråkar ger det en tydligare bild och fungerar som ett slags mätverktyg på hur organisationens hälsa ser ut. I programmet med hälsoprofilen ingår även uppföljning vilket ytterligare förtydligar hur värdena realiserar.

5.3 Yield management – en lyckad matchning

Strategi och taktik är två viktiga saker bakom att lyckas matcha utbud och efterfrågan. Det som ska matchas i detta fall anser jag vara utbudet av hälsoföreläsare som ska matcha efterfrågan av densamme. Genom att träffa rätt från början i valet av hälsofrämjande arbete kan en sådan perfekt matchning ske. I företag A verkar det som att matchningen inte skett fullt ut. Detta då de anställda ser det som att företaget delar ut en summa pengar och istället kunde de lagt ner tid på att engagera och uppmuntra sin personal. Risken med detta kan då vara att de anställda använder friskvårdsbidraget till exempelvis medlemskap på ett gym, men sedan struntar i att besöka gymmet. Det leder alltså till ojämnt kapacitetsutnyttjande då företaget satsar pengar men inte får någonting tillbaka. Ett exempel på mycket dålig matchning. I företag B däremot är situationen en annan, personalen är nöjda med den satsning som görs. De ser resultat och trots att det kan vara motigt ibland är det en insats som genererar något större i form av kompisanda och bättre studieprestationer. Även bland lärarkåren på företag B verkar det gett avkastning i form av minskade sjukskrivningar och ambitionen att minska de ytterligare är ingen omöjlighet.

⁴³ Hälsoföreläsare Y, intervju

För att återgå till strategi och taktik så tolkar jag det som att företag A är på god väg. De har satt upp en plan för hur deras hälsofrämjande arbete ska gå till, att de strukturerar noggrant gör att den framtida matchningen mellan utbud och efterfrågan blir lättare. När de sedan får ut informationen på alla plan i företaget leder det även till en tydligare struktur och målbild.

6 Sammanfattande diskussion och slutsats

I detta avslutande kapitel låter jag även mina personliga åsikter komma fram. Jag sammanfattar vad jag har kommit fram till under skrivandets gång för att sedan avsluta med förslag till vidare studier.

6.1 Diskussion och slutsatser

Under uppsatsens gång har jag insett hur komplex hälsobranschen verkligen är. Den är stor och vid och snårig, ja att likna den vid en djungel är ingen överdrift. Då hälsa de senaste åren har varit på tapeten och ”inne” har många försökt prova lyckan i branschen. Detta har som sagt skapat en bransch med mycket och varierat innehåll. Jag kan förstå att konststycket med att lyckas matcha utbud och efterfrågan inte alltid är det lättaste. Utbudet är stort, och efterfrågan likaså och det är två grupper som så som jag har förstått det bara växer. Som företag idag som vill satsa på hälsofrämjande arbete kan jag förstå att det kan vara problematiskt. Det handlar om en ganska stor satsning i tid och pengar och man vill gärna ha avkastning snarast möjligt.

Då utbudet är så pass varierat är det viktigt att som företag ha en strategi och en målsättning av vad man vill uppnå med sitt hälsoarbete, detta anser jag för att få ut så mycket som möjligt av sin satsning. Dock tror jag att man som företag inte får tänka för mycket på avkastning i form av pengar. Det är så mycket andra saker som spelar in, och det är något som tar tid. Det handlar om att förändra människors beteende. Genom att satsa hälsofrämjande skapas värde som i sin tur kan ge avkastning i form av gladare personal som därigenom också känner sig friskare. Att tänka långsiktigt borde kanske vara en självklarhet men så som jag har förstått det är det inte alltid det. Den bild jag har fått av de hälsoföreläsare jag har pratat med så är ett program med regelbundna uppföljningar att rekommendera, dels för att få kontinuitet men även för att som företagsledning få svart på vitt att satsningen verkligen genererar resultat. Jag har haft turen att träffa två företag som är i två olika stadier i sitt hälsoarbete. Ett företag som har kommit väldigt långt och som har ett välutvecklat hälsofrämjande arbete, företag A däremot som efter en omorganisering mest har sitt hälsofrämjande arbete på papper. För att

vara lite kritisk här tycker jag att två år efter en omorganisering är lite väl lång tid för att inte kunna få sitt hälsofrämjande arbete på fötter igen. Känslan jag fick under intervjun med personalen var där att de ville ha upp ämnet till diskussion, en annan känsla var också en uppgivenhet i form av ett ryck på axlarna och ”strunt samma”- mentalitet. Den sistnämnda tror jag dock beror på bristande engagemang och att det inte pushats tillräckligt mycket för det hälsofrämjande arbetet från ledningens håll. Vilket givetvis hör ihop med att utformningen av arbetets plan fortfarande pågår.

De hälsoföreläsare som jag har pratat med har båda två varit mycket inspirerande i sina berättelser. De brinner för det hälsofrämjande arbetet och verkar anstränga sig till det yttersta för att fånga upp och nå individen. Att rörelse stimulerar till lärande som hälsoföreläsare X så starkt påpekade är jag ivrigt villig att skriva under på. Jag minns tillbaka till skoltiden och lektionerna som man hade efter en timme idrott och minns att man med nya samlade krafter gav sig hän åt böckerna igen.

Avslutningsvis menar jag att genom att tänka igenom sin hälsofrämjande satsning innan man bara kastar ut en summa pengar, kan man generera mer värde hos sin personal vilket resulterar i välmående som yttrar sig i såväl psykisk som fysisk hälsa. Det innebär alltså att alla parter i triangeln drar nytta av en mer genomtänkt hälsofrämjande satsning. Personalchefen får sina pengar väl investerade, personalen hamnar i fokus och får en chans till att förbättra sin hälsa och hälsoföreläsarna kan göra sitt jobb och känna att det är en genomtänkt satsning.

Metoden jag har använt mig av när jag genomfört denna studie har varit tacksam. Jag har kunnat genomföra min studie på det sätt som jag planerade från början. Att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod har gjort att jag kunnat få nyanser på intervjupersonernas svar, vilket jag står fast vid att jag inte hade fått om jag genomfört exempelvis enkätundersökningar i stället. Om jag däremot haft mer tid hade det varit spännande att göra en mer omfattande studie och därmed inkluderat kvantitativa forskningsmetoder såsom enkätundersökningar. De teorier som jag valt att grunda min uppsats på har alla fungerat bra, stundtals har jag varit kritisk till användandet av Porters five forces men i slutändan ändå hållit fast vid mitt beslut av att använda den vid en analys av hälsobranschen i helhet för att få en djupare förståelse för hur den fungerar. Sammanfattningsvis har jag således fått de resultat som jag förväntat mig utefter den metod och de teorier som jag har använt mig av.

6.2 Förslag till vidare forskning

Som i alla studier är det alltid intressant att göra en uppföljning. Dels för att titta på hur företagen har utvecklats i sitt hälsofrämjande arbete, och om det gedigna arbetet har genererat ökat värde hos personalen. Det kan även vara intressant att se om sjukskrivningarna minskar i takt med att personalens välbefinnande ökar. En annan uppföljning som jag gärna skulle vilja göra är att se om expertisen har blivit mer eftertraktade som en följd av ett ökat hälsomedvetande.

Under denna studie har det även vuxit fram ett intresse av att få följa ett företags hälsofrämjande arbete från starten. Extra intressant vore om jag kunde få kontakt med ett företag som precis skrivit på långtidskontrakt med exempelvis en hälsopedagog och därmed få följa arbetets gång. Då skulle undersökningar av åsikter, inställning och tankar kunna göras innan arbetet påbörjas för att sedan följas upp löpande allteftersom satsningen pågår.

Det går även att göra en studie med samma grundtankar som mig, men att rikta in sig mer på den ekonomiska biten. Ett förslag vore att titta på ett innesäljarteam, ett stillasittande yrke som kräver stor kundkontakt. Detta för att se om sjukskrivningarna minskar, men även för att undersöka om personalen blir mer produktiv när de mår bättre och om den ökade trivseln i slutändan genererar mer vinst än satsat kapital. Jag tror särskilt att en mer ekonomiskt inriktad studie skulle skapa intresse hos andra företag, detta då jag tror att när företag ser att de kan tjäna pengar på en investering blir de sporrade att satsa.

7 Källförteckning

Litteratur:

Alvesson, M. Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* (1994), Studentlitteratur, Lund

Andersson, T. et al. *Value Management* (2006), Edita, Stockholm

Backman, J. *Rapporter och uppsatser* (1998), Studentlitteratur, Lund

Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006), Liber AB, Malmö

Cross, R. *Revenue management* (1998), Broadway books, New York

Ljusenius, Rydqvist *Friskt ledarskap lönar sig* (2004), Prevent, Laholm

Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod* (1992), Studentlitteratur, Lund

Karlöf, B. Heling Lövingsson, F. *Management, begrepp och modeller* (2003), Ekerlids förlag, Falun

Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), Studentlitteratur, Lund

Rabinow, P. ed. *The Foucault reader* (1984) Pantheon books, New York.

Repstad, P. *Närhet och distans –Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (1993), Studentlitteratur, Lund

Svenning, C. *Metodboken – en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling* (1997), 2:a upplagan, Lorentz förlag, Eslöv

Wallen, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (1996) 2a upplagan, Studentlitteratur,
Lund

Muntliga källor

Personalchef företag A, intervju 070716

Personal företag A, intervju 070718

Personalchef företag B, intervju 070612

Personal företag B, intervju 070612

Hälsoföreläsare X, intervju 070628

Hälsoföreläsare Y, intervju 070703

Personalchef

Vad är hälsa för dig?

Hur pass viktigt är det med hälsofrämjande arbete?

Hur arbetar ni med hälsa och välbefinnande på er arbetsplats?

Har det hälsofrämjande arbetet gett resultat?

Är det hälsofrämjande arbetet något ni kommer att arbeta mer med i framtiden?

Hur upplevs det hälsofrämjande arbetet av de anställda?

Vad är hälsa för er?

Har ni något hälsofrämjande arbete?

Är ni nöjda med dets ätt som hälsa bearbetas på er arbetsplats?

Har ni känt att arbetet gett resultat?

Begreppet hälsa vad är det för dig?

Vem är du och hur arbetar du?

Hur går processen med hälsofrämjande arbete till?

Hur är mottagandet?

Uppföljning?