



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

VÄRDESKAPANDE OCH MATCHNING MELLAN FÖRETAG, PERSONAL & HÄLSOEXPERTIS
-en bermudatriangel inom företagshälsa?

Erik Schenström
Fredrik Svensson

Handledare: Lars Nordgren

Kandidatuppsats VT 2007

1. INTRODUKTION	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMBESKRIVNING:	5
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR	6
1.5 EMPIRISK AVGRÄNSNING	7
1.6 MÅLGRUPP	7
1.7 DISPOSITION	7
2. METOD	8
2.1 VAL AV FORSKNINGSMETOD	8
PERSONALCHEF, "SONJA"	9
STJÄRNCAFÉET, STORTORGET MALMÖ. 2007-05-28	9
LAGERPERSONAL, "PELLE, SANNA"	11
KONTORSPERSONAL, "ANNA"	13
EXPERTIS	13
HÄLSOEXPERT A, "KARIN"	13
HÄLSOEXPERT B, "OLLE"	15
2.2 FORSKNINGSAKSATS	17
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	18
2.4 INTERVJUTYPER	19
2.5 GENOMFÖRANDE	19
2.6 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	20
2.7 ANALYS AV INSAMLAD KVALITATIV DATA	20
2.8 UNDERSÖKNINGENS KVALITET	20
VALIDITET	20
RELIABILITET	21
2.9 KÄLLKRITIK	21
2.9.1 REFERENSRAM	21
3 TEORIER	22
3.1 GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE	22
3.2 VALUE MANAGEMENT	25
3.3 KUNDEVÄRDE	26
3.4 YIELD MANAGEMENT	27
4 ANALYS	28
4.1 GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE	28
4.2 VALUE MANAGEMENT	31
4.3 KUNDEVÄRDE	32
4.4 YIELD MANAGEMENT	33
5 DISKUSSION	33
5.1 GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE	33
5.2 VALUE MANAGEMENT	34
5.2 KUNDEVÄRDE	34
5.3 YIELD MANAGEMENT	35

6 SLUTSATSER	36
7. KÄLLFÖRTECKNING	38
7.1 TRYCKTA KÄLLOR	38
7.2 MUNTliga KÄLLOR	39
7.2.1 INTERVJUER	39
7.3 MODELL	39
7.4 BILAGOR INTERVJUGUIDER	40

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Värdeskapande och Matchning mellan företag, personal & hälsoexpertis - en bermudatriangel inom företagshälsa?

Universitet/institution: Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management – Hälsa

Kurs: Kandidatuppsats, VT 2007 (HT 2007), SMT 302, 15 poäng

Författare: Erik Schenström och Fredrik Svensson

Handledare: Lars Nordgren

Nyckelbegrepp: Yield Management, Value Management, Gemensamt Värdeskapande

Problem: Företag i näringslivet, universitet, högskolor och statliga organisationer satsar idag mycket pengar på att föreläsare och olika typer av expertis ska hjälpa dem. För företag i dagsläget är företagshälsovård ett sådant ämne. Det satsas pengar på olika typer av expertis för att man vill minska sina sjuktal. Vi menar dock att en stor del av dessa ekonomiska satsningar går till spillo på grund av att behoven hos de anställda ej matchas korrekt mot den expertishjälp som finns på marknaden. Det skapas inget intresse eller aktivt deltagande på företagen och därmed ger det inte heller någon positiv utdelning i relation till de satsade pengarna.

Syfte: Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva hur företagsledare blint satsar pengar på att förbättra hälsan hos sina anställda. Med hjälp av en triangelmodell med ledning i ett hörn, expertis i ett och de anställda i ett ska vi beskriva hur denna process uppfattas från tre olika perspektiv. Syftet är även att kunna förklara vitaliteten i att förstå skillnaden i olika individers behov för att kunna skapa något värde för sina investerade pengar.

Metod: Vi har använt oss av den kvalitativa forskningsmetoden eftersom kvalitativa metoder handlar om att få en bild av de olika karaktärstyperna inom det analyserade objektet (företaget). Det var de olika egenskaperna och påfallande dragen hos de olika intervjupersonerna som vi ville åt. Det empiriska materialet har samlats in genom olika typer av intervjuer. Detta material har sedan strukturerats, redovisats och analyserats gentemot de utvalda teorierna.

Slutsatser: Vi har i denna uppsats kommit fram till att det finns ett gap mellan den expertis på marknaden som sysslar med företagshälsovård och de företag som köper dessa tjänster. Vidare så finns det även ett gap mellan företagsledningen och de anställda på ett sådant företag. Samspelet mellan dessa tre parter fungerar ej väl då de olika individuella behov som identifierats hos de anställda ej bemöts på ett korrekt sätt. I slutändan menar vi att detta betyder att de pengar som satsas på hälsofrämjande arbete på företaget går till spillo och ej ger någon ekonomisk utdelning för företaget.

1. Introduktion

När man som ledare på ett företag satsar pengar på friskvården, har de då verkligen tänkt till och valt denna satsning med omsorg? Vad vill vi som anställda ha för friskvård på vår arbetsplats där vi arbetar? Intresset i uppsatsen ligger främst i om ledare och personalen tillsammans kan skapa värde med dem som är experter inom företagshälsovård.

Företaget som uppsatsen baseras på är ett medelstort företag med huvudkontor i Malmö. Företaget har som affärsidé att importera frukt, grönsaker och blommor från utlandet för att sedan sälja dem vidare till dagligvaruhandeln i Sverige. Under perioder så köper man även produkter från svenska producenter. De finns representerade på cirka 5-6 olika ställen i Sverige. Organisationen är hieratiskt uppbyggd med en verkställande direktör, placerad i Malmö, och sedan platschefer på de olika anläggningarna i Sverige. All transport som företaget ägnar sig åt är inhyrd.

1.1 Bakgrund

Vi har nu studerat vid universitet i 3 år och har vid flertalet tillfällen upplevt att föreläsningar som vi haft kanske inte riktigt uppfyllde vår förväntan av vad vi hade tänkt oss. Lite mer analytiskt tänkte vi att det måste satsas en massa pengar på föreläsare/föreläsningar inom skolväsendet men framförallt i företag och organisationer i näringslivet. Frågan är om pengarna som satsas verkligen ger någon value-for-money. Vi har själva upplevt att det i alltför många fall inte är så. Det handlar om att föreläsaren skall kunna föreläsa om något som kursdeltagaren kan ta åt sig och lära sig/använda sig av i framtiden. Föreläsaren borde även ha en skyldighet att läsa på så mycket som möjligt angående kursen han/hon skall föreläsa på. Detta för att föreläsaren skall kunna träffa rätt på det område som eleven/arbetstagaren vill bli utbildad i. Om det inte passar just den individen så försvinner även engagemang, deltagande och aktivitet. Vi känner att det finns en brist inom just den biten, vilket ger ett försämrat värdeskapande mellan föreläsaren och arbetstagaren/eleven. Detta gör att föreläsaren går miste om att utbilda de människor han/hon föreläser för och arbetstagarna/eleverna går miste om kunskap som de skulle ha kunnat få genom bättre kommunikation. Med dessa tankar och funderingar inträdde vår ide till denna kandidatuppsats.

1.2 Problembeskrivning:

Det verkliga förhållande som vi identifierat och vill uppmärksamma handlar om att pengar satsas på kunskap men som sedan går till spillo. Detta är ett problem för företaget, personal och expertis. Omfattningen av detta problem är, med utgångspunkt från vårt empiriska material, identifierbart. Vi känner att problemets omfattning är relativt stort och vi känner att behovet av att detta problem skall uppmärksammas. Det skall tilläggas att vi inte hittat ytterliggare forskning inom vårt berörda område.

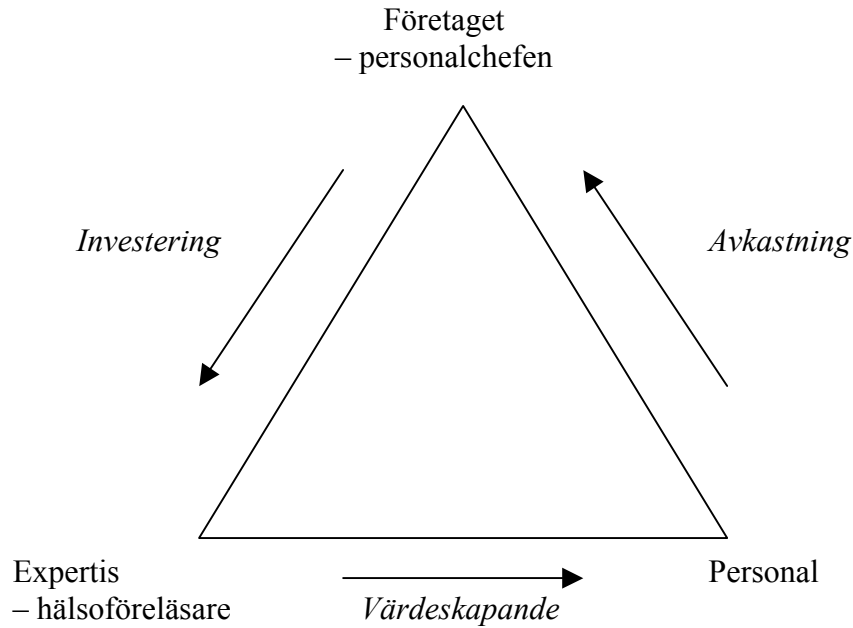
Teorin i uppsatsen (Yield Management, Value Management, Kundvärde och Gemensamt värdeskapande) handlar om att det finns ett gap mellan den expertis som oftast anlitas (mot betalning) och de som verkligen ska ta del av den, i vårt fall personalen på det analyserade företaget. Det görs alltså försök till bra företagshälsovård men det finns ett gap mellan de som erbjuder expertisen och de som ska ta del av den och må bättre, personalen.

Ljusenius och Rydqvist skriver 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.”¹ Vi menar att det finns inga ansevärd problem när det gäller kompetens, hos endera personalen eller de som erbjuder företagshälsovården. Däremot så identifieras problem när det gäller att skapa välbefinnande för varje individ och dess individuella behov. Man ser ej olikheten mellan personer utan bedömer behoven generellt. När denna generalisering existerar skapas ej heller den motivation som skulle kunna finnas hos personalen om de blev mer individuellt behandlade. Begreppet välbefinnande (eller synonymer) uppkommer ofta hos intervjuobjekten som något som är viktigt vad det gäller hälsa. Idag budgeterar företaget vi analyserat en viss procent av sina totala kostnader åt ”hälsoarbete” åt personalen för att i huvudsak få sina anställda att må bättre och därmed minska sina sjuktal. Detta är i samstämmighet med den slutsats som Tofter och Friis drar i sin undersökning som sammanförs i boken *Hälsokapital, ”att ohälsa kostar på många olika sätt för individen, företaget och samhället är uppenbart för alla”*.²

Målet är att visa framförallt på avsaknaden av ett ”matchningsinstrument” mellan alla olika individer, expertis och företagsledningen som satsar pengarna. Det ska skapas ett värde för alla dessa tre polerna som vi illustrerar med hjälp av en triangelmodell. Hälsoinitiativet som ledningen gör i form av satsat kapital ska gå till expertis som passar de olika anställdas behov och därmed skapar ett värde för personalen.

¹ Ljusenius, Rydqvist *Friskt ledarskap lönar sig* (2004) sid. 17

² Tofter, Friis *Hälsokapital – småföretagets hälsa och ekonomi* (2003) sid. 101



Figur 1³

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är hur väl ett analyserat företag matchar expertisens kunskap mot sina anställdas behov för att arbeta hälsofrämjande. Matcha handlar om hur man får parterna i modellen ovan att fungera så bra som möjligt tillsammans. Detta för att se på det värde de får i förhållande till investerade pengar. Värdet kommer ej i huvudsak att mätas i ekonomiska siffror och sjuktal utan även i humanistiska mått, hur verkar personalen må helt enkelt? Samt ge en djupare förståelse för den process som personal går igenom och om den genererar verkligt värde.

Vår problemformulering är således:

-Hur kan företag bättre matcha expertisens kunskap med personalens individuella behov?

1.4 Avgränsningar

Vad är hälsa? Det är något som vi rimligt noggrant vill ta i anspråk i denna uppsats. Det är viktigt att tillägga att hälsa innefattar både den psykiska som fysiska hälsan hos en människa.

Vi ser även expertis som likvärdig till föreställningen av en föreläsare inom hälsoområdet (hälsoföreläsare). Det är dessa som är experter inom sitt område och som i slutändan arbetar

³ Triangelmodell (Bermudatriangel) (2007), Framkommen av handledarmöten med Lars Nordgren och John Hultman

för en hälsosammare miljö att arbeta eller studera i. Föreläsare som vi har valt i denna uppsats är personer som sysslar med att förbättra hälsan i näringsliv/arbetsliv.

1.5 Empirisk avgränsning

Vi har valt att begränsa oss inom Malmö för att få en så tydlig bild som möjligt gällande ett företag och utvalda expertis och föreläsare. Detta kommer ge en rättvisare bild av vår uppsats.

För att kunna få en så trovärdig bild som möjligt begränsar vi oss geografiskt. Vi har därför valt att titta på företag inom Malmö stad. Detta för att kunna nå djupare och för att inte insamlad data ska bli för stor och därmed svår att hantera.

1.6 Målgrupp

Den målgruppen som denna uppsats kommer att rikta sig till är främst till företag i näringslivet men även skolan (högskola/universitet). Genom att rikta oss åt dessa viktiga målgrupper tror vi de kan ta lärdom av vår uppsats, vilket i framtiden skall kunna ge ett företag eller skola en chans att försöka förbättra hälsan och värdeskapandet i sina respektive kategorier.

1.7 Disposition

Dispositionen av denna uppsats kommer att följa nedanstående ordning. De olika delarna kommer att bestå av som följer:

1:

Inledningen ämnar väcka nyfikna blickar och skapa intresse. Detta har vi gjort genom att skapa en problembeskrivning och förklarat vårt syfte. Klargör hur vi tänkt avgränsa oss i vår uppsats för att i slutändan uppnå bästa tänkbara uppsats.

2:

Vidare skildras betydelsen av den metod vi använt oss utav och hur vi gått tillväga i denna process. Det är i denna del vi beskriver hur vi tagit oss an våra intervjuer och hur dessa har fungerat som bas för vårt vidare arbete i uppsatsen.

3:

I denna del är det teorin som beskrivs. Teorierna är de som skall ge oss en grund och få våra resonemang att vara hållbara när vi senare i uppsatsen tar oss an en analys och diskussion.

4:

Här beskrivs det kunskapsstoff vi lyckats föra samman i de intervjuerna vi utfört i vår uppsats.

5:

I denna del skall vi försöka koppla samman vår empiri med den teori vi valt att använda oss utav. Denna bit i uppsatsen är den avhandlande delen.

6:

Det sista avsnittet består av våra egna funderingar och reflektioner. Vi försöker här att komma fram till olika slutsatser och outputs med en slutgiltig touch av förslag till vidare vetenskapligt arbete.

2. Metod

Detta kapitel kommer att innehålla information gällande hur denna uppsats har kommit till. Det kommer att förklaras för läsaren av uppsatsen vilken forskningsmetod som har använts och hur sedan materialet har tolkats. Insamlingsprocessen av det empiriska materialet kommer att beskrivas såväl som tillvägagångssättet vid sammanställningen av materialet.

2.1 Val av forskningsmetod

Från början var tanken att studera dels företag men även hur vårt identifierade problem återfinns i den offentliga sektorn. Vi kände dock efterhand att det företaget vi riktade vår uppmärksamhet mot till slut hade intressanta aspekter som verkligen berörde vårt syfte med uppsatsen. Vi har därmed använt oss av den kvalitativa forskningsmetoden eftersom kvalitativa metoder handlar om att få en bild av de olika karaktärstyperna inom det analyserade objektet (företaget). Det var de olika egenskaperna och påfallande dragen hos de olika intervjupersonerna som vi ville åt och därmed ville vi också forma frågornas karaktär så att de skulle passa in i en bra samtalsform. En kvantitativ forskningsmetod med enkäter var ej aktuell då vi ville avgränsa oss åt 1-3 personer inom varje avdelning på företaget.⁴

Skillnaden mellan en kvalitativ studie som är byggd kring en forskningsstrategi är att det är orden som är det viktiga istället för siffror som är mer av kvantitativ forskningsmetod. Där man alltså får fylla i olika alternativ och dessa sedan räknas ihop av forskaren.⁵ Kritiken mot intervjuformatet är att det finns olika tolkningar av intervjuer beroende på vem som läser dem. Kvale menar dock att detta inte händer så frekvent utan menar istället att det sker för få tolkningar av intervjuer i dagens forskning. Med olika tolkningar så skapas ett bättre grepp om informationen som kommer fram. Med denna ”teknik” så skapas ett större omfång med

⁴ Repstad, P. *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (1993) sid 6

⁵ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 249

större potential. Detta leder till att vi har bestämt oss för att ha ett hermeneutiskt förhållningssätt till intervjuerna.⁶

”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.”⁷

Hela detta förhållningssätt som vi har valt att ha i baktanke under hela arbetets gång betyder att texten som framkommit från intervjuerna ska analyseras utifrån de perspektiv som dess upphovsman har besuttit. Detta betyder alltså att informationen ska tydas från den positionen som den intervjuade personen har i företaget. Information kan ibland låta och framställas olika beroende på vem i företaget som delger den. Det är alltså den sociala biten i en intervju som ska fokuseras på, och även att lyssna till den historia som intervjupersonen berättar.⁸ Handlar även om att förstå varje avsnitt i en intervju ska förstås som en egen del. Detta påverkar sedermera även uppfattningen av tidigare avsnitt. Växla alltså mellan perspektiven ”del i intervju” och ”hel intervju”.⁹

2.2 Empiriskt material

Vi kommer nu att redovisa de intervjuer som vi har genomfört. Allt som står i vår sammanfattning av intervjuerna är respondenternas egna ord. Vi har valt att urskilja det viktigaste av varje intervju.

Personalchef, ”Sonja”

Stjärncaféet, Stortorget Malmö. 2007-05-28

Sonja har arbetat som personalchef över alla anläggningarna i många år. Innan det hade hon andra mer säljriktade arbetsuppgifter. Hennes medvetenhet om företagshälsovård är omfattande men i företaget är hon ganska ensam om detta. Hon är högskoleutbildad.

Sonja berättar att hälsa för henne är att må bra, både privat och i arbetslivet. Det är viktigt att det finns en fysisk och psykiskt bra arbetsmiljö. Framförallt handlar det om att det finns en förutsättning så att individen kan utvecklas på ett personellt plan. Företaget hanterar mycket

⁶ Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997) sid. 259

⁷ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 370

⁸ Alvesson, M Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* sid 137

⁹ Wallén, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* sid. 33

frukt- och blomlådor på sina lager och på sina kontor är det framför allt "sittande" personal i kontorslandskap. Detta är då främst säljare, därmed en ganska hög ljudnivå på grund av de ständiga telefonsamtalen. Företaget erbjuder de anställda en form av friskvårdsbidrag. I dagsläget är denna summa på 1500 kr per anställd. Det blir alltså ett subventionerat pris för den anställde om den bestämmer sig för att köpa exempelvis ett träningskort. Det är dock valfritt för den anställde att välja var man vill köpa ett träningskort, till exempel Friskis & Svettis om man gillar "jympa" eller en simhall om man önskar att simma som motionsform. Företaget måste givetvis följa skattelagen och enligt den så kan de anställda inte utöva "lyxaktiviteter" med bidraget, såsom golf eller hästpolo. Ytterligare så kan personalen få massage för 100 kronor 12 gånger per år. Det kommer då en massör/massös till företaget och man betalar denna summa som anses symbolisk. Sonja menar att poängen med att ta dit en massör är att personalen då kan gå dit på arbetstid (får alltså fortfarande betalt under massagetiden) och sedan återgå till arbetet snabbt. Slipper alltså tidsspill för resa till och från massagen. De få önskemål som kommit ifrån personalen gäller främst att det skall kunna ges bidrag för att gå till en kiropraktor eller liknande. Inom vissa delar av företaget (geografiskt sett, alltså endast på vissa platser i landet) så finns det en personalklubb som anordnar aktiviteter och liknande. Kan vara i form av konserter eller vår-/höstfester. Sonja menar företaget vill se till att deras anställda får den "friskvård" som finns oavsett i vilken form den erbjuds. Företaget ägnar sig även åt traditionell "uppvaktning" av personal som arbetat länge på företaget eller som fyller jämt. Som personalchef betonar Sonja att även sådana här exempel är ett sätt att ta hand och värna om sin personal. De vill göra friskvården inom företaget till en vana som genomsyrar verksamheten och när man kommer som nyanställd så ska man indoktrineras i detta arbetssätt. Detta är i alla fall visionen hos personalchefen. När det gäller det friskvårdsbidrag som erbjuds idag så tror och antyder Sonja att det kommer att höjas inom en ganska snar framtid. Är en större omorganisering på gång och då kommer även detta ämne att arbetas genom. Dock så menar hon att hon inte tror att en höjning av bidraget direkt kommer att medföra att fler skulle börja träna och motionera. Vill man träna så gör man det för den summa pengar man tycker det är värt menar Sonja. Känner en person att den vill träna på någon av de exklusivare träningscentrarna för en summa av 5000 kr per år så kommer denna person att göra detta oavsett summan i friskvårdsbidraget som företaget erbjuder. Tyvärr så är det inte många som använder sig av bidraget i företaget, Sonja uppskattar det till 15-20 % av de anställda.

Bugeten för friskvård och hälsoarbete i företaget har funnits sedan starten av 1990-talet. Sedan dess har detta ökat marginellt. Själva ökningen skall alltså ses med kunskapen om ett

fallande penningvärde. I relation till företagets kostnader så har bidraget inte ökat något speciellt. Idag så lägger företaget ca 0,2 % av sina totala kostnader på hälsofrämjande arbete. Om en anställd tar kontakt med ledning och berättar om diverse problem angående sin hälsa så vill företaget mer än gärna hjälpa den anställde. Ett första steg är då ett möte mellan den anställde, personalchefen och eventuellt platschefen på arbetsplatsen. Detta kallas ett rehabiliteringsmöte där man klargör den anställdes fysiska och psykiska hälsa, och därefter planlägger vilka åtgärder som kan vara lämpliga. Sedan fortlöper ett samarbete med försäkringskassan för att på bästa sätt lösa problemen för den anställde. Sonja berättar om tillfällen då företaget hjälpt anställda som har haft alkoholproblem genom att betala för den avvänjning som behövts. Det kan handla om summor upp mot 60 000 kr. Däremot så är det annorlunda när det gäller drogproblem, detta på grund av summorna som krävs för att behandla den anställde är väldigt höga.

När det gäller tillfredsställelse av de anställdas krav och behov så är det väldigt svårt att dem 100 % nöjda menar Sonja. Det gäller att göra så gott man kan som chef. Dock är det relativt få klagomål på företagets arbete gällande friskvård. Främst gäller det klagomål från lagerpersonal som utsätts för tunga lyft och monotont arbete (även dessa som önskat kiropraktor som nämndes tidigare), övrig personal ”verkar” mer eller mindre nöjda. Sonja berättar att sjukfrånvaron på företaget har minskat statistiskt under de senaste 10-15 åren, dock så har de inga exakta siffror på detta konstaterande.

Personal

Lagerpersonal, ”Pelle, Sanna”

Malmö 2005-05-22, Köp & Sälj AB

Anställd 1

Pelle är en yngre man i 25-30 års åldern. Har arbetat inom företaget i 2-3 år och är ej högskoleutbildad. Är ganska inåtvänd som person och pratar ej i onödan.

Pelle arbetar på lager med klassiska sysslor som höga och tunga lyft och truckkörande, ett monotont arbete. Begreppet hälsa för honom betyder att må bra och inte behöva ha ont i kroppen. När Pelle funderar på begreppet hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen så är han lite tveksam. Han berättar om att det kommer en massör då och då men det är inget som påverkar Pelles hälsa något speciellt. Han brukar inte boka tid hos massören för den delen heller. Han

betonar att det är väldigt olika från person till person tror han angående om man är nöjd med det hälsoarbete som bedrivs på arbetsplatsen. När han ser till sin egen belåtenhet så blir svaret nej, inte speciellt bra, på den frågan. Han menar istället att det mest optimala för honom skulle vara om man fick ett ekonomiskt bidrag som man kunde spendera som man själv ville (givetvis på något som har med hans hälsa att göra). Han skulle hellre köpa nya joggingskor eller något liknande istället för gymkort. Detta skulle passa honom bättre. Pelle skulle även gärna se att man utformande någon typ av anpassade redskap som ett hjälpmedel vid alla de lyft som görs under ett arbetspass. Han menar vidare att det hälsoarbete som bedrivs på företaget inte gett något direkt resultat för honom, däremot har han förstått att det är andra i omgivningen på arbetsplatsen som uppskattar massagen och att kunna få bidrag till att köpa träningskort.

Anställd 2

Sanna är en tjej i 20-25 års åldern som arbetar på företaget i väntan på att hon ska bestämma sig för vad hon vill utbilda sig till. Är socialt kompetent och är en del i en gruppering på arbetsplatsen som består av några kvinnor.

Sanna arbetar i en lagermiljö men med att göra buketter och olika sorters arrangemang. Det är alltså inte mycket tunga lyft och stora kraftansträngningar. Däremot är det ett precisionsarbete som kräver fokusering och koncentration, dock ej så monotont. Hälsa för Sanna innebär ett fysiskt och psykiskt välmående. Viktigt att man kan gå upp på morgonen utan ångest bara för att det är en arbetsdag. Det hälsoarbete som hon urskiljer på arbetsplatsen är att det har skett en såkallad utredning av en psykolog/beteendevetare genom arbetsmiljöverket. Som anställd kan man även få rabatt på vissa motionsformer som till exempel Friskis & Svettis (friskvårdsbidrag). Det erbjuds även massage på arbetstid en gång i månaden. Sanna menar psykologutredningen inte gav ett dugg resultat (inte vad hon sett i alla fall) men att de andra nämnda sakerna är kanon. Hon skulle dock gärna se att man hade någon form av rotationsschema så att det var mer skiftande arbetsuppgifter. Hon smyger även in faktumet att det finns en del intrigmakare på arbetsplatsen som hon gärna hade sett förflyttade eller uppsagda. Det hon menar har gett resultat är massagen, den är avslappnande och detta påverkar hennes psyke positivt. Hon berättar även att det här friskvårdsbidraget är det inte många som utnyttjar, väldigt få till och med.

Kontorspersonal, ”Anna”

Malmö 2007-05-23, på företaget, Köp & Sälj AB

Anna är en kvinna i 40-45 års åldern. Har varit på företaget under en längre tid. Började som ekonomiassistent men fungerar nu mer som en högra hand åt ledningen. Arbetar mycket med löner och har därför en bra och frekvent kontakt med de flesta inom företaget.

Anna berättar att begreppet hälsa för henne innebär att kunna röra sig och leva sitt liv utan att ha ont någonstans i kroppen. Det hälsoarbete som Anna kan identifiera inom verksamheten är att företaget anlitar en massör som brukar komma till företaget cirka en gång i månaden. Hos denne kan man boka tid och betalar sedan ett starkt reducerat pris. Denna förmån uppskattar Anna. Hon menar att detta har hjälpt henne sedan detta initiativ togs. Vidare berättar Anna att om det skulle vara så att platschefen eller någon annan i ledningen ser att hon behöver någon form av hjälp i arbetet så får man kostnadsfritt (företaget betalar givetvis) gå till Previa (sysslar med företagshälsovård) under arbetstid. Detta är något Anna personligen varit med om när hon drabbades av ryggont. En sådan åtgärd kan komma till skott när platschefen, personalchefen och den anställde har kommit överens om detta. Anna önskar sedermera att det oftare skulle komma en ergonom till kontoret och ”granska” deras arbetssituation, så att man sitter rätt och så vidare. I dagsläget kommer de väldigt sällan utan istället frågar personalchefen runt bland de anställda om de känner att de behöver hjälp med något eller något hjälpmedel i arbetet. Exempelvis ny kontorsstol.

Anna uppskattar främst den hjälp som massören erbjuder. Den gör att hon mår fysiskt bättre, lättar på spänningar, lättare att arbeta. Saknar dock något psykiskt ”hjälpmedel” som gör att man kan känna ro och arbeta väl. Att företaget dock gör det de gör, bryr sig om Anna personligen leder till att hon vill ge tillbaka genom ett väl utfört arbete. Hon betonar dock att det kan alltid bli bättre, exempelvis när det gäller det psykiska, känna en högre grad av sinnesfrid.

Expertis

Hälsoexpert A, ”Karin”

Telefonintervju, Malmö 2007-05-22

Hälsoexpert nummer ett är hälsopedagog och arbetar på ett av de största företagen i landet som ägnar sig åt företagshälsovård.

Den process som utspelar sig när de tar sig an en kund kan se lite olika ut beroende vad kunden önskar. En del kunder vill endast använda företagshälsovården vid speciella tillfällen eller situationer, exempelvis vid årliga hälsokontroller, krishantering, vaccinationer och dylikt. De kan ha valt ett företagsavtal där vissa tjänster ingår (till exempel hälsokontroller). Andra vill ha deras tjänster när något skett (sjukdom, influensa, diverse besvär, konflikt, kris) eller för att utbilda sin personal.

Karin rekommenderar dock ett strategiskt hälsoarbete där det finns en mer långsiktig plan. Detta innebär att företagshälsovården utgår från kundens vision, mål och affärsidé. Karin beskriver detta som ett slags partnerhjul mellan kundföretaget och hennes företag:

- En nulägesanalys (inventera sjukskrivningar, rehabiliteringar, olycksfall etcetera).
- Skapa en relationsplattform, till exempel en styrgrupp med representanter från företagshälsovården och kundföretaget.
- Mål och behovsanalys.
- Handlingsplan.
- Utbildning av chefer och ”vanlig” personal.
- Genomförande av hälsofrämjande åtgärder.
- Uppföljning och utvärdering som återrapporteras till styrgruppen.

Karin menar att många företag satsar idag mycket pengar på rehabilitering och att åtgärda redan uppkommen skada och sjukskrivning. Hon och hennes företagsmedarbetare tror att det skulle finnas fördelar med att satsa mer promotivt och även förebyggande på de anställda för att bibehålla en frisk personal. Genom detta synsätt skulle förmodligen sjukfrånvaron minska och produktiviteten öka. Hennes uppfattning är att företagens satsar på kartläggning av risker och av att minska riskerna. Störst fokus riktas på att förebygga ohälsa, det vill säga prevention genom att behandla, lindra och bota. Företagen mäter effektivitetsbrist och ineffektivitet, försöker undvika förlust och identifierar dåliga affärer för att sedan undvika dem. Den vanligaste tjänsten som företag erbjuder sina anställda är hälsokontroller och friskvårdstimmer eller friskvårdsbidrag.

Karin tycker det är svårt att nämna endast en metod som fungerar bäst för ett företag då det beror på vad just det företaget behöver. Det optimala vore att identifiera och förstärka hälsofaktorerna och att främja faktorer som leder till effektivitet. Då ökar möjligheterna att koncentrera sig på de rätta affärerna. Partnerhjulets kartläggning och planering skulle kunna hjälpa företagen att se vad som behövs för att nå företagets mål och visioner. Till exempel tjänster som utbildning, personligt hälsoprogram (ett instrument som kartlägger personalens

hälsa och möjligheter till önskad förändring) och kartläggning/utbildning av arbetsmiljön är några områden som kan utveckla företagen framåt.

Mottagande och reaktioner på företagen de kommer till är beroende på om företaget bjudit in företagshälsovården eller om företagshälsovården ringt företaget om ett önskat besök. Oftast är personalen positiv och intresserade av att veta vilka det är som kommer, vad de kan erbjuda och vilka varianter av avtal som finns. Det avgörande är trots allt företagets ekonomi eftersom det styr valet av tjänster och insatser. Detta gör att företagen väljer att använda företagshälsovården vid enstaka tillfällen och vid akuta ärenden.

Priset på en insats varierar beroende på avtalsform, profession och uppdrag. En föreläsning 1,5 timme som utförs av en hälsopedagog kostar cirka 4500 kronor exklusive moms och resa.

Det svåra med arbetet är om det inte riktigt finns ett intresse hos personalen. Som expert vill man nå fram till de som insatsen är ämnad för. Man ska hitta material, hålla dig uppdaterad med senaste forskning, göra bildspel, ta fram åhörarkopior, sätta dig in i materialet, få det intressant och motiverande. Det krävs ännu mer av dig om du har personer som inte är intresserade, frågande och kanske motiverande. Ansvaret till en eventuell förändring ligger alltid hos mottagaren. Det spelar ingen roll hur mycket du vill eller kan om du inte får personen intresserad.

Uppföljningsarbetet fungerar i form av utvärderingar som leder till justeringar eller ändringar av upplägg. Viktkunder får en skriftlig och muntlig utvärdering. Enkäter delas ut till kundföretagen där de får lämna sin åsikt om sin företagshälsovård/sportanläggning. Hälsokontroller, personliga hälsoprogram och hälsoprofiler blir uppföljda i sammanställda rapporter till företagsledningen. Åtterrapporering till kundföretagen sker löpande enligt överenskommelse.

Hälsoexpert B, "Olle"

Telefonintervju, 2007-05-22, Malmö

Hälsoexpert nummer två är läkare sedan 35 år tillbaka, varav många år som verksamhetschef. Numera är han egen företagare och föreläser om stress och arbetar deltid för landstinget. Han är även författare och har x antal böcker om ämnet ute i handeln. Med sin bakgrund kan han berätta hur processen går till när ett företag ägnar sig åt hälsoarbete för sin personal.

Oftast är det ett beslut på ledningsnivå av Vd eller kommun/landstingsdirektör, ibland är det ett politiskt beslut om man befinner sig i offentlig sektor. Det kan även vara så att det finns ett

styrdokument som en personalavdelning (Human Resources) har förberett och som ska följas. Vidare delegeras ansvar för hälsoarbetet till chefer på olika nivåer – beroende på företagets/organisationens storlek. Olle belyser viktig det centrala i att ansvaret klarläggs på de utvalda cheferna. Denna förankringsprocess bör även ske genom utbildning för de olika cheferna. Varje chef förankrar och tydliggör sedan på arbetsplatsen arbetsgivarens respektive individens ansvar för hälsoarbetet.

Olle tror att oavsett vilka tankar och visioner som ledningar på olika företag har så är det absolut vanligaste hälsoarbetet fortfarande ett friskvårdbidrag. Alltså ett frivilligt ekonomiskt bidrag till de anställda som de sedan kan spendera på ett träningskort på något träningscenter. Om Olle själv däremot får planlägga ett hälsoarbete i ett företag skulle det vara annorlunda. Det bör vara ett strukturerat och långsiktigt program som genomsyrar hela företaget/organisationen. I detta bör ingå:

- Återkommande utbildning för ledare/chefer i hälsofrämjande ledarskap. För ett hälsofrämjande arbetssätt bör varje ledare och chef ha insikt om att det är mycket viktigt att personalen mår bra. Först då klarar medarbetarna av den höga nivå av förändring som dagens arbets- och familjeliv idag är utsatt för.
- Återkoppling genom regelbundna hälsoenkäter av hög kvalitet (gärna vetenskapligt förankrade) via Internet eller i brevform.
- Återkommande fysiska tester.
- Regelbunden mätning av personalens sömnproblem. Ett stort och växande problem.
- Utbildning av all personal i stresshantering, sömnens och återhämtningens betydelse, social gemenskap, värderingar, ”mindfulness”, konsten att säga nej och ge uppskattning med mera.
- Varje arbetsplats bör ha ett par hälsoansvariga medarbetare – som kontinuerligt får utbildning och stöd för sitt lokala arbete.
- Regelbundet ta upp hur personalen mår vid personalmötet, utvecklingssamtal, utvecklingsdagar.
- Stödja att ha trevligt på arbetet. Arbetsgivaren har ett ansvar liksom varje anställd att bidra med han/hon kan.
- Hur personal sköter sin fysiska aktivitet, stresshantering, bidrar till trivsel och ett positivt arbetsklimat kan också vara väsentliga lönekriterier vid de lokala löneförhandlingarna. Chefer på arbetsplatser med hög frisknärvaro och låga sjuktal bör premieras lönemässigt eller på annat sätt.

- En del av ett utbildningsprogram riktat till all personal bör ge kunskap om hur mobiltelefon och dator bör hanteras för att minska onödig stress och splittring och öka uppmärksamheten på de viktigaste arbetsuppgifterna.
- Regelbunden uppföljning och revidering av hälsoarbetet bör ske på lokal och central nivå.

Det mottagande och de reaktioner som Olle och hans medarbetare möts av på företag som de arbetar med brukar vara mycket positiva överlag. Han berättar att de ger dels en översikt över hur komplext det är att leva i dagens snabba föränderliga samhälle och dels har de med sig några verktyg för organisation och individ att arbeta med enskilt eller i grupp, på och utanför arbetstid. Det finns i alla organisationer och på de flesta arbetsplatser de som inte vill utveckla eller snarare är rädda för förändring, vilket är OK (Olle betonar detta faktum) och inte något som bör styra nödvändigt förändrings- och hälsoarbete för det stora flertalet.

När det kommer till det ekonomiska för företag som anlitar Olles företag så beror det helt och hållet på storleken på insatsen. Illustrerar med ett exempel: - ”Vi har arbetat i projekt med flera tusen anställda med hundra tusentals kronor och med workshops för 10-15 personer för cirka 2500 kronor plus moms/person och dag.” Det geografiska avståndet spelar också roll. De vill helst arbeta långsiktigt med sina uppdragsgivare vilket ger bäst effekt. Med ett längre samarbete kan de då följa arbetet bättre och göra ändringar i den strategi som man lagt upp om det skulle behövas. Ibland gör de föreläsningar eller introduktionsdagar i till exempel ”mindfulness”. Kostnaden för kunden för en introduktionsdag ligger på cirka 20 000 kronor plus moms och resa.

Uppföljningen av arbetet sker oftast via enkäter dels i samband med utbildningsinsatsen och dels efter en period av några månader eller efter kundens behov.

2.2 Forskningsansats

I denna del sammankopplas vår empiri med teorin vi tillämpar. Detta är extra relevant och vi är väl medvetna om att detta är vår huvudsakliga uppgift i uppsatsen.

Man talar om den deduktiva ansatsen och den induktiva ansatsen. Den induktiva ansatsen innebär att efter man samlat in det empiriska material som behövs, väljer teorier som skulle passa just vår uppsats. Den deduktiva ansatsen är en mer klassisk ansats. Man utgår från sina egna kunskaper och väljer teori innan man valt att göra den empiriska undersökningen.¹⁰

¹⁰ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 20-24

Den abduktiva ansatsen är således en blandning mellan de två ovanstående ansatserna. Ansatsen är ett tillvägagångssätt som gör det möjligt att göra konklusioner efter utförd iakttagande moment i uppsatsen. I denna uppsats har vi valt att följa denna ansats genom att noga studera det empiriska materialet för att innan analys. Detta främst för att självständigheten i uppsatsen skall vara så stor som möjligt när vi ska analysera den värdeskapande processen och matchningen i hälsoarbetet på företaget vi undersökt.¹¹

2.3 Tillvägagångssätt

När idén till denna uppsats kom fram så var tanken att vi ville göra en ganska omfattande studie där både företag, offentlig sektor och universitet skulle vara delaktiga. Vi ville se tendenser från olika håll och se om det fanns tydliga skillnader på detta problem inom olika branscher. För faktumet var att vi övertygade redan innan starten att problemet fanns. Frågan var bara i vilken utsträckning. Vi första handledningstillfället diskuterades det om ca 10-15 intervjuer utspritt på nämnda objekt. Vi förstod dock att det skulle bli för omfattande och det skulle bli svårt att gå på djupet av problemet. Nästa steg blev att två olika företag valdes ut och kontakter gjordes. Det var i det här läget som vi gjorde en intressant upptäckt. Ett av företagen var ej speciellt intresserade av att medverka och var väldigt svårmedgörliga. Dock så visade sig företag nummer två vara väldigt intresserade av vår studie då de själv förstod att de förmodligen kunde ha något att vinna på detta. Vi valde då att rikta all vår fokus mot detta företag och bestämde oss för att göra en djupare och grundligare analys av detta företag. De utvalda respondenterna valdes ut med hänsyn till vilka arbetsuppgifter de har. Vi valde själva ut respondenterna, då vi kände att om personalchefen själv skulle plocka ut personer ur sin personal så fanns risken att vi skulle få en skev bild av företaget. Den slutliga utplockningen blev intervjuer med personalchef, en kontorist/säljare, två lagerarbetare men med vitt skilda arbetsuppgifter.

Då vi även ville ha med hälsoföreläsares syn på saken bestämde vi oss för att kontakta två stycken, som oberoende av varandra arbetar på olika sätt med att främja hälsan hos företag i Malmö och resten av landet. De hälsoföreläsare vi har intervjuat är således inte knutna till de företag vi har använt oss av i vår studie. Anledningen till att vi valde att kontakta två stycken var för att få en bredare bild och se om deras åsikter och upplevelser skiljde sig märkbart från varandra. Det bör även nämnas att en av hälsoexperterna arbetar för ett av de största företagen som bedriver företagshälsovård i Sverige medan den andra driver en egen verksamhet (läkare

¹¹ Wallén, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* sid. 48

sedan många år) och bedriver hälsoarbete mot företag med mer fokus på välbefinnande i sinnet.

2.4 Intervjutyper

I intervjuerna har vi nyttjat oss utav en semistrukturerad intervjuform. Vi har ställt följdfrågor när vi tyckte det behövdes, vilket genomsyrar en sådan intervjuform.¹²

Vi har, genom hela vårt intervjuande, försökt få respondenten till att svara så ärligt som bara möjligt. Detta har hela tiden varit vår avsikt och mål i intervjuerna vi utfört. I intervjuerna har vi hela tiden varit ute efter en avslappnad intervjustil för att få fram så ärliga svar som möjligt hos respondenten. Om vi använt oss av en kvantitativ intervjuform hade antagligen intervjumaterialet blivit svårare att använda och materialet kanske inte heller hade varit så informativt som vi önskat.

2.5 Genomförande

Det har gjorts samtalsintervjuer, det vill säga att vi träffat personerna i fråga som vi intervjuat. Förberett våra intervjupersoner genom att maila ut frågorna i förväg till dessa. Detta för att de skulle kunna hinna förbereda sig på frågorna och därmed kunna ge så utförliga svar som möjligt.

Vi har utfört sex stycken intervjuer. Dessa har utförts på arbetsplatsen där respondenterna har arbetat men även via telefon, mailkontakt och intervju på cafe´ har utförts. Med sex intervjuar så fick vi ett bra utgångsläge för att sedan kunna applicera vår triangelmödel. Två meriterade experter i ett hörn, ledningen i ett hörn och de anställda på olika nivåer i ett hörn.

Intervjun med hälsopedagogen ägde rum genom telefon och mailkontakt medans intervjun med personalchefen, kontorist och två lagerarbetare utfördes mellan fyra ögon. Den sista intervjun (med expertis) har skett genom mailkontakt och därigenom har vi fått våra svar på våra frågor. Just kontakten via mail gör att vi inte fick någon uppfattning om tonläge, nervositet eller osäkerhet gällande vissa frågor

När våra intervjuer ägt rum har vi som intervjuare försökt förhålla oss så neutrala som möjligt. Framst för att få fram så äkta svar av respondenten som möjligt. Vi har själva varit aktiva och

¹² Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 301

ställt följdfrågor när detta känts lämpligt. Vi har inte spelat in intervjuerna på band utan har flitigt antecknat vad som sagts. Vi har sammanställt intervjuerna tillsammans för att få ett så bra underlag som möjligt. Att ej använda inspelningsverktyg vid intervjuerna spelade mindre roll då vi hade en tydlig uppdelning mellan oss där den ena skötte samtalet och den andra antecknandet.

2.6 Intervjusammanställning

Då majoriteten av de genomförda intervjuerna gjordes i samtalsform så uppkom en del information från intervjuobjekten som inte är relevanta för vår studie. Intervjuerna med ledningen och delvis expertisen varade ungefär 30 minuter medan intervjuerna med de anställda varade ungefär 10-15 minuter. Därför har vi valt att inte ge en redogörelse för exakt allt som sades. Tanken är även att detta ska underlätta för läsaren, så att fokus hålls på rätt saker. Empiriavsnittet består därmed av den information som anses relevant för studien utifrån författarnas perspektiv.

Avsnitten är uppbyggda med vår ursprungliga triangel som modell. Alltså ett avsnitt för ledningen, ett för personal och ett för expertis.

2.7 Analys av insamlad kvalitativ data

Vi har valt att låta alla respondenter i uppsatsen vara anonyma. Detta har även varit ett önskemål från företaget i studien. Detta gäller då företagets namn, all personals namn, namn på personalchef och namn på de två hälsoexperterna. För att sedan underlätta själva redogörelsen av intervjuer i vårt empiriavsnitt och sedermera i analysdelen så har vi valt att använda oss av fingerade namn. Detta för att förenkla dels för författarna men huvudsakligen för läsarna. Företaget kommer att benämnas Köp & Sälj AB. Personalchefen kommer att kallas Sonja. Kontorist/säljaren kommer att kallas Anna. Lagerarbetarna med olika arbetsuppgifter kommer att kallas Sanna och Pelle. Hälsoexperterna kommer att kallas Karin och Olle.

2.8 Undersökningens kvalitet

Validitet

Ordet har en innebörd av att något är legitimt och giltigt. Det handlar om att det vi skapar i en text som denna har all rätt att bli kritiserad utifrån vad vi skrivit. Kritiken är främst riktad

till de teoretiska termer vi använder oss utav i vår uppsats¹³. Med detta som utgångspunkt hävdar vi att vår uppsats har en stabil grad av validitet. Vi grundar detta på att vi utfört intervjuer i vår triangel-modell (som beskrivs i texten/uppsatsen) med expertis, föreläsare och personal.

Reliabilitet

Det handlar om att kunna se hur bra en insamling av uppgifter fungerat. Det handlar även om att våra resultat skall kunna generaliseras till att gälla även andra uppgifter än de som är granskade i uppsatsen.¹⁴ Det ska tilläggas att vår studie kanske inte helt och hållet skulle kunnas produceras igen på samma vis med andra intervjuer eller undersökningar i samma kategori och uppgift. Svaren på frågorna skulle antagligen skilja sig åt bitvis. Detta är dock inget som påverkar uppsatsen märkbart.

2.9 Källkritik

Det har inte gjorts någon tidigare studie av denna typ av ämne och vi har samlat in vår info genom att samla in primärdata som underlag för uppsatsen. Uppsatser som skulle kunna likna vårans är i så fall baserad på ett företags hälsobokslut eller liknande resultatmätning. I vår uppsats är det värdeskapandet i relation till satsat kapital som är nyckelpoängen. Vi vill även hålla fast vid att uppsatsen grundar sig på att de vi intervjuat svarat så ärligt de bara kunnat.

2.9.1 Referensram

Vår första teori som vi har valt att använda oss av i denna uppsats handlar om att skapa gemensamt värde mellan kund och företag (leverantör). Vi har valt att titta på den bransch som man som hälsoföreläsare verkar i. Detta för att titta på om det förekommer något gap eller om det uppstår fel i matchningen vid genomförande av sin yrkesuppgift när de blir anlitade av ett företag som i vårt fall. Vidare har vi fortsatt med begreppet värde. Värde som begrepp går under teorin value management och den har vi valt att använda för att se om hälsoföreläsare lyckas skapa värde ute bland personal på företagen. Vidare under begreppet värde har vi använt oss av teori som kretsar runt begreppet kundvärde. Som sista teori har vi använt oss av Yield management där vi 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 till rätt behov”.

¹³ Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) sid. 41-42

¹⁴ Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder* (2006) sid. 43

3 Teorier

Vi har valt följande teorier: Gemensamt värdeskapande, Value management, Kundvärde och Yield management. Med dessa teorier menar vi att vi får ett bra omfång om det gap som vi vill identifiera. Dels behandlas vitaliteten med att se personer som individer och även behandlas värdet i detta på olika sätt Vi presenterar och går igenom våra utvalda teorier bit för bit för att göra det så enkelt som möjligt för läsaren att följa texten.

3.1 Gemensamt värdeskapande

Två olika paradoxer beskriver ekonomin under 2000-talet. Konsumenter har fler alternativ som utbringar mindre tillfredsställelse och toppchefer har fler strategiska alternativ som utbringar mindre värde. Detta kräver en omexaminering av det traditionella system som fungerat som värdeskapande under de senaste 100 åren. Författarna menar att svaret i dagens läge ligger i en premiss som är centrerad mot att skapa unikt värde tillsammans med kunden, ej att skapa värde åt kunden. Kunden har förflyttat sin position från isolerad till ansluten, från omedveten till informerad, från passiv till aktiv. Detta skapar nya förutsättningar för skapandet för unikt värde för den enskilda individen.¹⁵

Med tillgång till obestämd mängd av information så kan uppdaterade konsumenter ta beslut med mer information i ryggen. För företag som är vana vid att kunna kontrollera informationsflödet så betyder detta en radikal skiftning. Mängder av nätverkande konsumenter utmanar nu istället branscher som exempelvis nöjes och hälsoindustrin. Temabaserade gemenskaper på nätet utan några geografiska hinder revolutionerar både nya marknader och existerande. Det har skapats en global synvidd för konsumenterna där de kan undersöka prisskillnader och kvalitet på olika ställen i världen.¹⁶

Resultatet blir att företag ej kan längre arbeta autonomt med sina produkter/tjänster och kontrollera säljkanalerna utan någon inblandning från konsumenten. Konsumenten behöver använda sina influenser i skapandet av produkten/tjänsten. Kunden kan ha nya verktyg eller vara missnöjd med den existerande produkten/tjänsten och vill interagera med leverantören under skapandet. Därmed skapas gemensamt värdeskapande. Det traditionella värdeskapandet bestod av en produkt/tjänst som sedan byttes mot pengar och båda sidor fick någon form av värde utav affären. Värdeskapandet uppstod utanför marknaden, det gemensamma värdeskapandet innebär istället att konsumenten engagerar sig i processen att både definiera och skapa värdet. Det gemensamma skapandet blir själva basen i värdet.

¹⁵ C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy. *Co-creating unique value with customers* 2004. sid 4

¹⁶ C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy. *Co-creating unique value with customers* 2004. sid 4

Det svåra i framtiden handlar om att denna process kommer att behöva appliceras på varje enskild individ för att konsumenten ska bli nöjd. Den måste centreras mot varje enskild individ. Det gemensamma skapandet av värde bygger mycket på individer. Varje konsuments unikheter påverkar skapandeprocessen såväl som upplevelsen för kunden. Ett företag kan ej skapa något av värde utan att engagera individerna.¹⁷

Kvalitet uppstår först när infrastrukturen mellan företag och konsumenter har en kapacitet att skapa en mängd olika typer av upplevelser för konsumenter. Företag måste skapa ett upplevelsenätverk som tillåter individer att gemensamt skapa och individualisera sina upplevelser. Detta ska då leda till att det skapas en unikt skapad

upplevelse, ”enmansupplevelsen”. Det handlar ej om att lägga ut aktiviteter och liknande till kunden så att de själva får bestämma hur det ska vara eller att marginellt kustomisera sina produkter/tjänster. Inte heller att försöka förändra befintliga förslag åt en speciell kund, då finns inget gemensamt skapande och detta tillfredsställer ej de flesta kunder idag.

Det gemensamma skapandet ska vara meningsfullt och känsligt specificerat till en individ. Den gemensamma upplevelsen (inte erbjudandet) är själva basen för unikt värde för varje individ.¹⁸

När då interaktionen mellan företag-konsument blir själva nyckeln av värdeskapande så finns det några olika nyckel byggblock för att förstå processen: dialogue, access, risk assessment och transparency. DART-modellen för gemensamt värdeskapande.

Dialogue (dialog): Betyder interaktion, engagemang och viljan att agera- från båda sidor. Handlar inte bara om att lyssna utan att implementera delat lärande och kommunicerande mellan två sidor som söker en lösning på ett problem. Detta skapar en lojal gemenskap.¹⁹

Access (tillgång, åtkomlighet): Handlar om information och verktyg. Att ge sina kunder tillgång skapandeprocessen och kvalitetsprocessen. Konsumenter kan alltså vara delaktiga i processen att föra en produkt/service närmare en bättre kvalitet. Man investerar i sina kunder.²⁰

Risk assessment (risk uppskattning): Handlar om risken att konsumenten råkar illa ut. Om konsumenten är aktiv i det gemensamma arbetet, ska den då också kunna hållas ansvarig?

¹⁷ Ibid. sid 5

¹⁸ Ibid. sid 5

¹⁹ C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy. *Co-creating unique value with customers* 2004. sid 5

²⁰ Ibid. sid 6

Svårdefinierat men författarna menar att konsumenter kommer att fortsätta att öka sin delaktighet i arbetet med att skapa gemensamt unikt värde. Så länge företag informerar noggrant angående risker som kan framkomma under arbetet så är det positivt i slutändan.²¹

Transparency (genomsynlighet): Företag kan inte längre hålla undan information om priser, kostnader och vinstmarginaler för konsumenten. När information om produkter/tjänster, teknologier och affärssystem blir mer lättillgängliga, så blir det mer önskvärt att skapa nya typer av system där konsumenten kan bli mer uppdaterad. Att låta kunden konstant kunna informera sig om vad ett företag har för ”siffror” i realtid är något som marknaden kräver. Detta attraherar även individuella investerare.²²

Kombinering av dessa byggnadsblock, genomsynlighet, riskuppskattning, tillgång och dialog gör att företag bättre kan engagera sina konsumenter som samarbetspartners.

Genomsynligheten skapar möjlighet till en öppen dialog med konsumenter. Konstant experimenterande, kopplat till tillgänglighet och riskuppskattning på båda sidor, kan leda till nya affärsmodeller och funktioner som är bättre utformade för att underlätta för gemensamt skapande av värdeupplevelser. När företag kombinerar de fyra delarna i DART på olika sätt så kan de skapa nya och viktiga färdigheter:

Mål med interaktion: Förr handlade det om ett byte av ekonomiskt värde. Nu kan det vara gemensamt skapande av värde genom flera gemensamt skapande upplevelser, såväl som det traditionella bytet av ekonomiskt värde.²³

Var händer interaktionen: Förr var det en gång i slutet på värdekedjan. Nu kan det ske återkommande gånger, var som helst och när som helst i värdekedjan.

Företags- Konsument relation: förr var denna endast transaktionsbaserad. Nu flera interaktioner och transaktioner fokuserade på en serie av gemensamt skapade värdeupplevelser. Mönster av interaktionen mellan företag och konsument: Förr passiv, på initiativ av företaget mellan två personer. Nu en aktiv på initiativ av antingen företaget eller konsumenten, mellan två personer eller mellan flera personer.

²¹ Ibid. sid 6

²² Ibid. sid 7

²³ C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy. *Co-creating unique value with customers* 2004. sid 8

Kvalitetsfokus: Förr fokus på den interna processen och vad man kan erbjuda konsumenten. Nu se på kvalitén på interaktionen mellan konsument och företag och upplevelsen man skapar tillsammans.²⁴

3.2 Value management

Man använder sig av value management i sammanhang när man vill intensifiera värdet i arbetet i exempelvis projekt i företag. Value management har sitt ursprung i att vara Tham-baserat processdriven metodologi. Det handlar i slutändan om att optimera produktens värde utan att skada kvaliteten. Value management utvecklades i huvudsak i USA men har efter 1960-70 talet spritt sig till Japan, Kanada, UK, Italien och Australien.²⁵

Man kan definiera värde på så vis att värde är en relation med nöjdheten (satisfaction) av alla behov som används när man utgör värde för något. Olika kunder har olika behov intressen och visioner, vilket skall poängteras i sammanhanget. Value management's huvudpunkter är framförallt effektivitet, minimal "waste", bra inomhusmiljö, visuella effekter, "low running costs" och user comforts. Målet med Value Management är att förlika skillnaderna mellan "stakeholders" och interna och externa kunder och vad som upprättar värdet emellan dessa. Definierat enligt den Australiensiska/Nya Zeeländska standarden är Value Management värdet som strukturerat, analysiskt och systematisk process som försöker uppnå bästa möjliga "value-for-money". Detta med hjälp av att ha ett tänkande i form av att ändå hålla en hög kvalitet med så låga kostnader som möjligt. Det är viktigt att poängtera att man arbetar tillsammans i grupp för att få ut så mycket av detta arbetssätt som möjligt. Detta för att man ska kunna hitta de bästa lösningarna tillsammans i gruppen för varje enskild situation som kan uppstå i ett företag. Det finns tre nyckelfaktorer som spelar stor roll i processen med value management; metod som används, engagemanget tillsammans i gruppen och hur den totala processen i arbetet är förenklad och styrd ("managed").²⁶

Value management är sammanfattningsvis, ur europeisk syn, en typ av ledarskapsstil. Hur man ska leda en organisation med många individer för att skapa mesta möjliga värde. Stilen kan appliceras på många olika områden; tjänster, produkter, program eller i projekt eller mer administrativa arbetsuppgifter. Man kan således urskilja tre olika faser i value management. Dessa är orienterings- och diagnostikfasen, "work-shop"-fasen och implementations-fasen. I den första fasen planerar man i arbetsgruppen ("teamet") arbetet. Man diskuterar eventuella problem och lösningar i varje enskilt fall om hur man skall kunna gå vidare i "work-shop"-

²⁴ Ibid. sid 9

²⁵ Male, S. et al. *Managing value as a management style for projects* (2007). sid 108

²⁶ Abidin, Z.N. Pasquire, L.C. *Revolutionize value management: a mode towards sustainability* (2007) sid 108

fasen. Man har även i åtanke hur man senare skall implementera detta i de senare faserna. I ”work-shop”-fasen använder man sig vanligtvis av en studeringsplan och en undersökning (study report). Detta gör man efter att själva ”work-shop”-fasen är klar. Detta för att försäkra sig om lösningar och val är implementerade i själva fasen.²⁷ I den sista fasen skall problemen lösas med hjälp av ovanstående två faser. Man skall ha kommit fram till lösningar på problemen och att de samtidigt har minimerats så mycket som möjligt.²⁸

Processen för att bibehålla värdet, i så kallat Value-mangement, kan man enligt följande modell utläsa tidsordningen i arbetssättet. Det som sker först är att man har en ”Pre-workshop”. Här samlar man information och träffar klienter och väljer deltagare till arbetets gång. I nästa fas presenterar man informationen för att senare försöka öppna och skapa en kreativ stämning som helst skall generera i produktiva idéer. Man följer upp detta med att välja de bästa idéerna och hänför dessa till vad som kan skapa bäst värde/behov. I nästa steg utvecklar man idéerna för att sedan presentera och implementera och slutligen kunna få feedback på arbetet som är utfört.²⁹

Sammanfattningsvis är Value Management ett slags system som fokuserar på att evolution och lösningar inom exempelvis inom projekt skall kunna fungera så bra som möjligt. Detta tillsammans med att man sätter ihop ett arbetslag (”team”) som passar bäst för just en arbetssituation vid en specifik tidpunkt.³⁰

3.3 Kundvärde

Som chef skapar man värde genom att ha en strategi för hur organisation ska ledas. Att alla arbetar mot samma mål. För företagsledare handlar det om att skapa värde gentemot kunden. Detta för att det i slutändan skall generera till ett positivt resultat för företaget. Det skall gynna företaget på ett långsiktigt plan. Konkurrensen mellan företag är stor och marknaden ändras hela tiden. Detta gör att vikten av att skapa värde för kunden blir ännu mer vitalt än tidigare.³¹

Nya teknologier, föränderliga marknader och global konkurrens öppnar upp för nya sätt att skapa värde. Faktorerna spelar en stor del av hur värdet måste utformas utemot kunden.³²

²⁷ Abidin, Z.N. Pasquire, L.C. *Revolutionize value management: a mode towards sustainability* (2007) Sid 109

²⁸ Abidin, Z.N. Pasquire, L.C. *Revolutionize value management: a mode towards sustainability* (2007). Sid 110

²⁹ Abidin, Z.N. Pasquire, L.C. *Revolutionize value management: a mode towards sustainability* (2007) sid 278

³⁰ Male, S. et al. *Managing value as a management style for projects* (2007) sid. 112

³¹ Norrmann, R & Ramirez. R. *Designing Interactive strategy: from value chain to value contellation* (1993)

³² Ibid.

Om man utgår från Ikeas relation till sina kunder är att de erbjuder sina kunder mer än bara låga priser. De erbjuder mer av en upplevelse för kunden, vilket är ett sätt att skapa kundvärde på. IKEA vill att det inte enbart ska vara ett möbelföretag utan en familjedestination där kundvärde på så sätt skapas. Men vad betyder värde? Begreppet är lite svårt att tyda och mäta. Man kan försöka mäta mängden information, kunskap och andra källor som berör ämnet.³³

Enligt Norrmann & Ramirez sker värdeskapande ofta i komplexa miljöer. Målet med verksamheten är främst att, i en värld där värde skapas, mobilisera kunder så att man kan ta fördel av densiteten och därigenom skapa värde åt sig själva. Man kan implementera värde i främst komplexa konstellationer där kunden i slutändan gynnas av värdet som skapas i processen. Om nu nyckeln till att skapa värde ligger i att co-producera erbjudanden då är det viktigt att, ur konkurrenssynpunkt, kompetensen att ta åt sig och arbeta med hela den värdeskapande processen.³⁴

3.4 Yield Management

Man kan beskriva Yield Management som intäktsstyrning. Det handlar om att maximera sina intäkter. Om man vill applicera Yield Management i ett företag skulle detta innebära att man använder sig av att hitta den rätta storleken på kapaciteten i företaget till den rätta kunden till det rätta priset. Genom denna metod skall man kunna maximera sin avkastning (intäkter).³⁵

Sammanställningen av ovanstående punkter i Yield Management är nödvändiga för att man skall kunna förbättra sina möjligheter att maximera sina intäkter. Det är viktigt att poängtera vikten av att utbud och efterfrågan klaffar och genomsyrar varandras karaktär. Slutpoängen blir att man i slutändan vill maximera sina intäkter med de resurser man har i företaget.³⁶

Teorierna är skapade av forskare som ej har haft som tanke att använda dem för företagshälsovård. De kan därför ibland kännas lite otympliga och kantiga då det oftast inte handlar om individers behov. Vi menar dock att de absolut är applicerbara och efter reflektion så inser vi att individerna bör styras (dock med omsorg) efter en klar strategi.

³³ Ibid.

³⁴ Norrmann, R & Ramirez. R. *Designing Interactive strategy: from value chain to value constellation* (1993)

³⁵ Karlöf, B. Heling Lövingsson, F. *Management, begrepp och modeller* (2003) sid. 125-126

³⁶ Ingold, A. *Yield Management, strategies for the service industries* (2nd edition, 2006)

4 Analys

Tillsammans med vår empiri och teori kommer vi nu att analysera resultatet utav vårt insamlade material. Analysen kommer att börja med Gemensamt värdeskapande och avslutas med Yield management. Detta för att göra det så enkelt som möjligt för läsaren att ta sig till texten.

4.1 Gemensamt värdeskapande

Analysen som kommer att göras med hjälp av modellen ”DART” kommer främst att belysa de företag och den expertis som arbetar med företagshälsovård i relation till den enskilde individen och vilken roll ledning/chefer spelar. I vårt fall de två experterna som skiljer sig från varandra på så sätt att en av dem arbetar för ett av de största företagen i branschen med cirka 560 anställda och är börsnoterat medan den andra är gammal läkare som idag även driver en egen verksamhet med inriktning på företagshälsovård.

Expert A talar om att processen under deras arbete är väldigt beroende på vad en kund önskar. Alltså inte vad ett företag önskar som helhet utan vad de olika individerna har för behov. Tyvärr är det så att de avtal som företag knyter med hälsoföretaget ofta endast innefattar vissa delar av vad som erbjuds, exempelvis hälsokontroller av de anställda. Karin menar dock, i enighet med DART-modellen att detta ej räcker. Behövs en mer individinriktad och långsiktig plan. Karin hänvisar till deras modell som de kallar partnerhjul. Handlar om att skapa en dialog, relation med varje individ som berörs och utarbeta en handlingsplan för just den personens välbefinnande. Därmed ska det inte kunna uppstå några oklarheter gällande hur samarbetet ska fortlöpa under avtalstiden. Genom att ett företag skapar en långsiktig och individuell plan för hälsoarbetet där den anställda är delaktig så får man ett bevis i praktiken på att det fungerar, exempelvis minskad sjukfrånvaro eller ökad produktivitet. Om både ledning och anställda tilldelas information och verktyg så känner de båda att det finns en helhet i arbetet och en mening. Är en oerhörd skillnad gentemot många fall idag när en anställd tilldelas ett ekonomiskt bidrag till träningskort och en tid hos massören, men ej får vara med i arbetsprocessen när detta skapas, får deltaga med sin åsikt och med sina behov. I båda fall kostar det mycket pengar betonar Karin för företag. I samma anda som DART så menar Karin att det inte finns en metod som fungerar bäst. Hon stannar dock vid att olika företag har olika behov när det egentligen handlar om olika unika individer har olika behov. Kartläggandet av personalens hälsa som detta företag ägnar sig åt måste borra sig ner på djupet till varje anställd och få den personens delaktighet för att det gemensamma värdet ska kunna skapas (en anställd som bara känner sig som en i mängden vid denna kartläggning känner ingen nytta i att deltaga aktivt). Detta handlar även om att det ska finnas tillräcklig

information och öppenhet gentemot de anställda så att det finns en införståddhet gällande vitaliteten med deras aktiva deltagande. Deras åsikter är det som ger värdet i slutändan. Riskuppfattningen är en viktig del i detta skede då en anställd ej får känna att den går över gränsen (gällande deltagandet) och känna att den blir för aktiv och påverkar för mycket.

Olle berättar att beslutet till att göra en insats för sin personals hälsa oftast är på ledningsnivå (VD). Det är då intressant att fråga sig om detta sker i förebyggande syfte eller om det varit mycket sjukskrivningar etcetera inom företaget, vi menar att det oftast är det senare. Olle tar upp begreppet styrdokument som känns igen när det gäller den ekonomiska styrningen av företag men ej vad gäller personalens hälsa. Detta är ett bra verktyg om det används på rätt sätt. Precis som att många maskiner på ett företag är olika, så är även individerna.

Styrdokumentet ska alltså vara individuellt uppbyggt med ett aktivt deltagande från de anställda (personer förändras med tid och då måste även styrdokumentet förändras). Hela DART-modellen med dialog, informationsutbud, riskuppfattning och genomsynligheten måste tas an och genomsyra hela företaget. Först då kan ett strukturerat och långsiktigt program skapas, precis som Olle önskar. Alla de punkter som han tar upp handlar om att skapa ett engagemang från kundföretaget, både på lednings och individnivå. Ett sätt att skapa engagemang från framförallt ledningen är att chefer på arbetsplatser ska premieras lönemässigt om de har hög frisknärvaro på arbetsplatsen. Lyckas detta så ska givetvis även de anställda premieras. Det viktiga är dock att ledningen visar ”gott exempel” så att alla sen kan engagera sig. Ett faktum som handlar om ”byggblocket” riskuppskattning är att det i alla organisationer idag ofta finns de som inte vill utveckla detta, eller de är snarare rädda för förändring. Olle betonar att detta är ok men det är därför viktigt att informera om just riskuppskattningen så att detta faktum ej hindrar arbetsprocessen med att skapa värde. Anställd tillsammans med expertis som i slutändan ger positivt resultat för företaget.

Ett ledningsorgan inom en organisation bör hålla sig uppdaterade sig med vilka behov som finns på arbetsplatsen och vilka åtgärder som finns tillgängliga på marknaden. Det är dennes plikt att vara informerad, ansluten till nätverk och hålla sig aktiv. Med detta menar vi att då friskvårdsbranschen är så föränderlig så måste ledningen hålla sig ajour. Först och främst skaffar man sig den information som finns tillgänglig och i nästa skede ska denna även göras tillgänglig och åtkomlig för de anställda, då utbudet är blandat så måste de anställda kunna vara delaktiga i denna process då de också är olika i jämförelse med varandra. Även information om vitaliteten med att de anställda är aktiva aktörer och att de inte löper någon

risk med att deltaga ska delges. Detta arbete krävs för att företagsledningen sedermera ska kunna engagera de anställda med hälsoarbetet för att det sedan ska kunna ge någon ”payoff” för företaget i slutändan. Genom detta tillvägagångssätt så finns det en genomsynlighet och öppenhet som gör att alla i företaget känner sig delaktiga. Då kan hela företaget sedan fungera som en bättre samarbetspartner gentemot den företagshälsovård man väljer att använda (tex. samarbete med Previa).

Hälsa för Sonja innefattar både det privata och arbetslivet. Hon pratar mycket om att individen ska kunna utvecklas på ett personligt plan i hennes företag. Med detta i baktanke så måste man som en person i ledningsposition vara införstådd med att det räcker inte att säga att folk har olika behov på grund av att deras arbetsuppgifter är olika. Det handlar om att individer är olika, därmed även behoven. Det friskvårdsbidrag som erbjuds utnyttjas ej till hög grad av de anställda, detta tror vi beror på att få på företaget känner att de får ut något av att besöka något träningsinstitut. Massagen som erbjuds är ett alternativ. Dock är det inte något är individinriktat utan gäller alla på företaget. Det är ej heller på den anställdes initiativ, erbjudandet finns endast under arbetstid och detta måste den anställde rätta sig efter. Faktumet att detta sker under arbetstid är bra i sig men det är inte det som är i fokus nu, utan på vems initiativ och villkor och för vem det ska skapa värde. Uppvaktningen av anställda är ett bra exempel på friskvård för sinnet. Anställd berättar i intervju att hälsa är att må bra både fysiskt och psykiskt. Även konserter och olika festligheter som Sonja berättar om är exempel på detta. Det faller dock när hon berättar att detta inte finns på alla delar i företaget, geografiskt sett. Hon berättar nämligen att företaget vill se till att deras anställda får den ”friskvård” som finns, oavsett i vilken form den erbjuds. Den omorganisering som är på gång i företaget innefattar även hälsoarbetet. Denna kräver en ordentlig plan med en början och ett slut med uppföljning för att hälsoarbetet ska ge någon nytta, Sonja kan nämligen i dagsläget ej ge några siffror på att det har hjälpt än så länge. Dock vet man att det satsats pengar.

De intervjuade personerna som fungerar som ”vanliga anställda” på företaget har inte bara helt olika arbetsuppgifter utan även olika syn på vad bra hälsa är för dem. Detta medför att det finns olika unika behov hos de olika individerna som alla måste tillgodoses för att det ska finnas en generell nöjdhet med hälsoarbetet hos de anställda. När det gäller arbetet så beror skillnaderna på olikheten i arbetsuppgifterna. Pelle utför många tunga lyft och andra ”övningar” under ett arbetspass, Sanna utför precisionsarbete i en lagermiljö och tillbringar stora delar av dagen ståendes medan Anna sitter på ett kontor hela dagarna och anstränger kroppen på ett annat sätt, framförallt mental ansträngning med mycket räkenskaper och liknande. Dessa olika individer erbjuds i dagsläget ungefär samma friskvård av företaget.

Massage, ekonomiskt bidrag till träningskort och en psykologisk utredning som bara vissa av de anställda verkar vara medvetna om. Det måste istället finnas en infrastruktur i hälsoarbetet som kan skapa olika typer av friskvårdsinsatser till de anställda

Pelle menar att i hans arbete skulle det underlätta med fler redskap som är anpassade för de uppgifterna som finns. En utvecklandeprocess med den anställde som deltagande aktör för att skapa ett redskap som ger just Pelle och hans kollegor ett värdeskapande. Sanna är den enda som nämner den psykologiska utredningen på företaget. Hon beskriver ett behov som mer handlar om organisering av arbetet och personalen. Att hälsa även handlar om ett psykiskt välmående, att inte ha ångest för att behöva gå till arbetsplatsen. Detta verkar vara ett existerande problem idag då Sanna berättar om olika personer på arbetsplatsen som inte ”passar” in i organisationen. Detta är ett stort problem för ledningen att ta tag i då individer måste tillåtas att vara olika och unika men ändå kunna arbeta tillsammans. Anna känner att det stora ansvaret att åstadkomma något ligger på den anställde själv då den oftast ska rapportera fel på arbetsredskapen eller liknande själv till ledning. Istället önskar hon att ergonomer ska besöka arbetsplatsen oftare och utreda varje persons arbetsplats. Även psykiska hjälpmedel efterfrågas av Anna, just för att kunna finna ett lugn och en sinnesfrid på en ganska stressinfekterad arbetsplats.

Ett hjälpmedel som ej nått fram till denna arbetsplats är den som hälsoexpert B ägnar sig åt. Att skapa en ”mindfulness” hos de anställda.

4.2 Value Management

Det handlar om att maximera en produkts värde och detta ska helst ske genom att man inte skadar kvaliteten på själva slutprodukten. Gällande Köp & Sälj AB, som vi varit i kontakt med, så anser personalchefen Sonja där att man skall kunna skapa ett helhetstänkande inom hälsoarbetet. Det innefattar inte enbart friskvårdsbidraget utan även den traditionella uppvaktningen av personal som är viktig.

Att ha en bra psykisk och fysisk arbetsmiljö är viktigt, anser personalchefen Sonja. Detta är även något anställda (på Köp & Sälj AB) Sanna anser, gällande vad hälsa är för något för henne. Detta är en förutsättning för att personalen skall kunna utvecklas som individer på arbetet. I value management olika faser (diagnostikfasen, ”work-shop”-fasen och ”implementations-fasen”) kan man förbättra arbetsgruppen på ett företag som skall generera i mer värde. Köp & Sälj AB använder sig utav rehabiliteringsmöten för personal som

har problem med sin hälsa. Detta ger personalen en känsla av att de känner sig rättvist behandlade och omtyckta.

När Köp & Sälj AB, tar dit en massör under arbetstid, skapas ett värde hos personalen. Detta kan man se som en slags "value management". Samtidigt som det gynnar personalen på företaget så gynnar det på ett långsiktigt plan även företagets ledning i form av att kvaliteten på produkten blir solidare och bättre. Anställda Pelles synpunkter på Köp & Säljs sätt att hantera det ekonomiska hälsobidraget på 1500 kr/år är intressanta. Han menar på att han hellre skulle vilja lägga 1500 kr på ett par löparskor och värde för honom skulle nog skapas tydligare i löparspåret än på gymmet. Det handlar om individuella behov och det måste tas på största allvar när man skall försöka sig på att förstå värdeskapande.

4.3 Kundvärde

Vikten av att personalen på företag är friska är vitalt. Detta för att skapa bästa möjliga värde till kunden när hon/han köper en produkt/tjänst av det av kunden utvalda företaget. Köp & Sälj AB:s satsning på hälsofrämjande arbete hos sin personal gynnar deras sätt att skapa kundvärde. Genom detta hälsoarbete som sker på Köp & Sälj AB, ger detta en minskad stressfaktor hos de anställda och chansen att de kan skapa ett stabilt kundvärde ökar på så sätt betydligt. Det är även dock, som Sonja säger, att få personalen 100 %-igt nöjd med hälsoarbetet i företaget med alla krav och behov som personalen ställer. De är olika individer med olika anspråk. Exempelvis är anställda Pelle lite tveksam till att en massör på arbetsplatsen skulle göra att hans hälsa skulle gynnas på sin arbetsplats. Det är olika behov hos olika människor som skall svetsas samman till ett helhetstänkande i företagets hälsoarbete.

Hälsoexpert Olle pekar på vikten av att världen vi lever i är föränderligt samhälle och att vi lever i en komplex miljö. Norrman & Ramirez säger att värdeskapande ofta sker i komplexa miljöer. Detta hänger ihop på så sätt att en komplex miljö med olika människor i sig skapar värde. Man skapar undermedvetet ett värde inom företaget och dess miljö som man skall dra nytta av och i slutändan skapa ett starkt kundvärde.

4.4 Yield Management

Det handlar om att få maximal utdelning i form av intäktsstyrning. Sonja menar att sjukfrånvaron på hennes företag minskat under de senaste 10-15 åren. Det handlar verkligen om att minimera dessa kostnader och på så sätt styra intäkterna (intäktsstyrning).

Väsentligheten av friskvårdsarbete i företag är att människor mår bättre psykiskt och fysiskt. Friskvårdsbidraget som ges till den anställde är en viktig del, sett ur ett Yield management-perspektiv. Det är av vikt att man får alla delar i friskvårdsarbetet att fungera för att i slutändan maximera intäkterna i företaget. Det krävs ett ömsesidigt arbete från både den anställde och ledningens sida.

Matchningen mellan den anställde och ledningen i företaget spelar stor roll. Det handlar i slutändan om att förbättra sina möjligheter till att öka sina intäkter i företaget. Detta kräver ett nära samarbete med den anställde och ledningen i företaget. Anställde Anna beskriver hennes förnöjdhet med att de har alternativet att använda sig utav företagshälsovård. Det är en del av matchningen i företaget, alltså att man arbetar med en tätare kommunikation och att utbud och efterfrågan fungerar och genomsyrar varandras karaktär.

Hälsoarbetet i företaget är viktigt för att produktiviteten skall öka och generera att intäkterna i företaget ökar. Detta sett ur ett Yield-perspektiv. Ett förebyggande arbete är viktigt för att hålla sin personal friskare och för att personalen skall kunna vara effektivare och mer produktiva i sitt arbete. Själva poängen är att man i slutändan vill maximera sina intäkter i sin verksamhet utifrån de resurser man har tillgång till i företaget.

5 Diskussion

Vi kommer nu att gå vidare in på en diskussion i vår uppsats. Med vår tidigare text som erfarenhet försöker vi att genomföra en diskussion som läsaren får ta del av.

5.1 Gemensamt värdeskapande

Problemet utmynnar i att det inte finns någon kontroll av vilka behov de anställda har.

Ledningen verkar tro att det räcker att anlita X antal ergonomer, massörer etcetera för att få bukt med sina problem. För att det ens ska vara lönt att bedriva så måste man identifiera varje individs behov genom ett genomarbetat program. Exempelvis ett sådant som de två experter vill arbeta efter. Utan detta så är det inte så konstigt att man inte får något engagemang från de anställdas sida. Med ett bidrag på 1500 kronor som man inte ens får köpa ett par joggingskor och ett massageerbjudande som måste tas på arbetstid så skulle inte vi känna oss motiverade

att vara aktiva deltagare i företagets hälsofrämjande arbete. Ledningen måste istället få de anställda att känna sig som partners till de experter som anlitas och därigenom komma fram till gemensamma lösningar. Att få det att fungera som en långsiktig process där det i slutändan primärt skapas ett gemensamt värdeskapande för den anställde och därmed sekundärt så uppstår också ett värde för företaget. Då den anställde mår bättre och därmed förhoppningsvis också presterar bättre. Vi menar att processen med individen bör prioriteras mer och därmed blir även individen mer delaktig. Utan denna input så fallerar hela iden med det gemensamma värdeskapandet

5.2 Value Management

Köp & Sälj AB skulle kunna informera sina anställda tydligare om att de verkligen har denna syn på deras friskvårdstänk. Exempelvis kan man skriva en lista på en gemensam anslagstavla med personalinfo, om att ”detta gör vi för att ni skall må bättre”. Om man på så vis uppmärksammar det som personalen anser som självklart (fruktkorgar på varje avdelning etc.) så kanske personalen får ett annat perspektiv och värdesätter friskvårdstänket på ett annat vis. Det tror vi är viktigt i en den tuffa miljö som detta företag verkar vara i enligt intervjuerna. Value management handlar ju om att inte skada kvaliteten på produkten (vilket i detta fall är hälsotänkandet på företaget) utan att maximera produktens värde.

I slutändan handlar det om att Köp & Sälj AB skall kunna uppnå bästa möjliga ”value-for-money”. Detta kan realiseras genom att man har ett väl fungerande arbetslag. Vi menar på att om man har en frisk och hälsosam personal kan man uppnå ett starkare resultat i slutändan. Det är oerhört viktigt att personalen skall kunna känna sig värdefull i företaget för att dessa i slutändan skall kunna skapa värde. Det är ändå så att man i längden vill ha så låga kostnader som möjligt för att göra så stor vinst i företaget som möjligt. Allt hänger inte på hälsan i företaget men på så sätt kommer man en bra bit på vägen.

5.2 Kundvärde

Det verkar som att man är ute efter att skapa ett mervärde hos de kunder som Köp & Sälj AB har. Man ska ha i baktanken svårigheterna med att mäta kundvärdet och kanske är det då extra viktigt att man har friskt och hälsosam personal som på så sätt kan utnyttja sina kunskaper och kompetenser till fullo. Det handlar om att vara så effektiv som möjligt i sitt arbete, detta fungerar bättre när man skapar ordentligt med kundvärde. Kunden och företaget skapar tillsammans värde som i slutändan gynnar båda parter i arbetsprocessen.

Det gäller vidare främst att skapa värde för varje enskild person i företaget för att i slutändan få kunden så tillfreds som möjligt. Det är detta vårt matchningsinstrument handlar om; alltså att skapa värde för varje enskild individ i processen. Svårigheten ligger alltså i att mäta värde i form av vilken kvantitet, information, kunskap och andra källor som påverkar temat.

Hälsoexpert Olle vill förmedla vikten av att arbeta långsiktigt med sina kunder (företag etc.). Detta ger bäst effekt tycker han. Det är därför vitalt att man håller en god relation till sina kunder för att kunna lyckas skapa ett värde mellan företag och kund. Pengar som företaget satsar på exempelvis en hälsoexpert är viktigt för att kundvärde skall kunna verifieras som en stabil och föränderlig process på det positiva planet för båda parter. Har man satsat 20000 kr, som det bevisligen kostar enligt Olle för en dag som företag, är vikten av att värdet av föreläsningen eller liknande genererar i att personalen på arbetsplatsen känner att de på ett långsiktigt plan har nytta av detta i framtiden.

5.3 Yield Management

Sett ur ett Yield-perspektiv är rehabiliteringsmötena som Köp & Sälj AB använder sig av för att hjälpa den anställde att komma på fötter igen, bra. Samarbetet företaget har med försäkringskassan känns i och för sig som ett självklart samarbete. Men vikten av att det fungerar på företaget är av intresse främst för företagets hälsoarbete och långsiktiga tänkande. Man skulle dock kunna matcha varandra i företaget ännu bättre. Detta skulle kunna vara att man oftare har personalmöten inriktade på just hälsan i företaget. Mötena skulle förslagsvis kunna innefatta gruppövningar i form av att man gemensamt kommer fram till var och ens önskemål gällande hur personalen vill arbeta med sin hälsa i företaget och på så sätt matcha behoven tillsammans med vad som skapar värde för alla deltagande personer i processen. Personal, ledning och expertis är dessa som skall matchas samman.

Man får dock inte glömma vikten av att hälsoarbete i ett företag kostar pengar. Men samtidigt är en satsning på hälsoarbetet i företaget ett sätt att i slutändan få en friskare och mer effektivt arbetande personal. Genom att matcha hälsoarbetet kan man även kanske kontrollera kostnaderna lättare och på så sätt gynna företaget ekonomiskt i den stora helheten. Anställd Anna känner sig uppmärksammas på sin arbetsplats, vilket är viktigt. Detta beteende från ledningens sida i företaget leder till att hon i sin tur ger tillbaka till i mått av att arbeta så gott hon kan och kanske rent utav prestera bättre. Det är detta som företaget ska få varje anställd att känna. Alltså att bli uppskattad och uppmärksammas på sitt arbete. Det är även viktigt att

poängtera vikten av att kunna undvika det ineffektiva arbetet på arbetsplatsen. Detta för att på bästa sätt få Yield-management att fungera på just Köp & Sälj AB.

När man arbetar med Yield-management i ett företag är det oerhört viktigt att man noggrant arbetar med uppföljning. Hälsoexpert Karin nämner vikten av att deras kunder (företag i detta fall) utvärderar hur hälsoarbetet blivit väglett och utfört på företagets arbetsplats. Återigen är vikten av att matcha behov oerhört viktigt. Synpunkterna av detta arbete betyder i detta fall för alla parter ett slags värdeskapande. Väsentligheten av att personalen på företaget tar friskvårdsarbetet på allvar och förstår vikten av att det är ett långsiktigt arbete är vitalt i detta sammanhang. Friskare personal genererar i effektivare arbete och i slutändan ett bättre resultat för företaget.

6 Slutsatser

I detta avsnitt kommer vi att redovisa våra slutsatser som vi kommit fram till i vår uppsats. Det är här vi besvarar frågeställningen i vår text och sammanfattar det viktigaste från vår diskussion.

Vi har förstått att företaget Köp & Sälj AB egentligen värnar om sina anställda och vill att de ska må bra. Det görs en ekonomisk satsning för de anställda men däremot ej någon ordentlig utvärdering eller uppföljning. Ledningen kan alltså inte se svart på vitt om det ger någon utdelning i slutändan för företaget. Detta är ett hål i luften som måste fyllas.

Det gap som vi har identifierat mellan expertis- ledning- anställd kräver ett matchningsinstrument som ledningen kan använda för att få rätt ”hjälp” för att fylla sina anställdas behov, detta misslyckas man med idag. Expertis på marknaden har mycket bra att erbjuda men de når aldrig riktigt fram till de anställda på Köp & Sälj AB, detta är även beroende på att det saknas vilja och engagemang från ledningens sida. Ledningen verkar tro att det räcker att göra ett bra jobb i teorin (hur det borde fungera) medan det praktiska arbetet fallerar fullständigt. De anställda har helt olika uppfattning om vilken typ av hälsofrämjande arbete som bedrivs på företaget. Vissa saker är helt främmande för vissa anställda. Man lyckas alltså inte med att få teorin att fungera i praktiken.

En liten del i det hela men dock intressant som symbol för hur arbetet fungerar är; är massagen som erbjuds på arbetstid bra eller dålig? Fördelen är för de anställda är att de kan få massage under betald arbetstid, detta gynnar även ledningen då de anställda inte behöver försvinna i timmar (vara lediga) till någon massör utan de kan vara tillbaka i arbete cirka 45 minuter senare. Indirekt och med tanke på vårt fokus så gynnar det inte den anställdes behov då den inte själv kan välja när den vill ha massage (måste ske på arbetstid). Det sker alltså inte

på den anställdes initiativ utan på ledningens. Detta leder även till ett gap då den anställda inte känner att den kan delta och engagera sig på ett aktivt sätt.

En annan viktig del som har berörts mycket under vårt arbete är vitaliteten i att hälsoarbetet bedrivs som en process där alla i triangeln bidrar med sin input. På Köp & Sälj AB är det framförallt de anställda som måste bli mer aktiva för att deras individuella behov ska kunna tillgodoses. Att som chef tro att alla har ungefär samma behov och önskemål när det gäller hälsoarbete är en alltså en ganska vanlig fälla som ledningen har hamnat i. Samtidigt är det en väldigt enkel utväg för att som företagsledare kunna säga att man bedriver hälsofrämjande arbete på sin arbetsplats.

När man funderar tillbaka på triangelmodellen och ser de gap som faktiskt finns, så är det matchning av behov och expertis och framförallt engagemang från företagsledningen och de anställda som krävs för att man ska få något value-for-money.

Ett steg i rätt riktning för att få bukt på dessa problem är att organisera sitt hälsoarbete efter ett styrdokument. Med klara direktiv med vad som ska planeras, vad som genomförs och hur det utvärderas och följs upp.

Vikten av att försöka undvika en bermudatriangel i företagshälsovården måste understyrkas. Det satsas kapital inom företagshälsovården som bevisligen, exempelvis inte får de anställda i Köp & Sälj AB att känna sig nöjda. Målet med företagshälsovård måste vara att skapa en friskare och effektivare personal och inte bara tro att man har ett bra hälsoarbete för att man har satsat pengar på det.

Det har varit intressant att få en inblick i detta ämne på ett företag i näringslivet. Att se hur det kan skilja så mycket från vad en individ vet och tycker jämfört med andra. Bevisligen så tror ledningen att deras teori fungerar men praktiken visar annat. Vidare hade det varit intressant att undersöka hur detta fungerar inom universitets- och högskoleväsendet då det är därifrån vi först fick idén till denna uppsats. Inte just hälsoarbetet utan hur matchning av inhyrda föreläsare/expert gentemot aktuell kurs bedrivs. Med denna uppsats bakom oss och den kunskap den har givit oss så tror vi att det finns problem även inom detta område.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Artiklar:

Abidin, Z.N. Pasquire, L.C. *Revolutionize value management: a mode towards sustainability* (2007), International journal of project Management vol 25. Sid 108-110, 278

Male, S. et al. *Managing value as a management style for projects* (2007), International journal of Project Management vol 25. Sid 112

Norrmann, R & Ramirez. R. *Designing Interactive strategy: from value chain to value contellation* (1993), John Wiley & Sons.

C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy. *Co-creating unique value with customers* (2004), Harvard Business School Press. Sid 4-9

Litteratur:

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

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

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

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

Ingold, A. *Yield Management, strategies for the service industries* (2nd edition, 2006), International Thomson Business Press

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

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

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

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

Tofter, Friis *Hälsokapital –småföretagets hälsa och ekonomi* (2003), Uppsala Publishing House

Wallèn, G. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (1996), Studentlitteratur, Lund

7.2 Muntliga källor

7.2.1 Intervjuer

Personalchef

Sonja, Stjärncaféet, Stortorget 2007-05-28, Malmö

Expertis

Karin, Telefonintervju, 2007-05-22, Malmö

Olle, Telefonintervju, 2007-05-22, Malmö

Anställda

Sanna, 2005-05-22, Köp & Sälj AB, Malmö

Pelle, 2005-05-22, Köp & Sälj AB, Malmö

Anna, 2007-05-23, Köp & Sälj AB, Malmö

7.3 Modell

Triangelmodell (Bermudatriangel) (2007), Framkommen av handledarmöten med Lars Nordegren och John Hultman

7.4 Bilagor Intervjuguider

Bilaga 1 - Ledning

1. Vad är hälsa för dig?

2. Hur viktigt är det med hälsofrämjande arbete`?

3. Hur arbetar ni med hälsa och välbefinnande på ert företag? (Olika för olika avdelningar?)

4. Har satsningen på hälsa gett resultat? På vilket sätt?

5. Är hälsofrämjande arbete ngt som ni kommer att satsa mer på i framtiden?

6. Har ni några konkreta planer på det?

7. Hur tar er personal emot det hälsofrämjande arbetet?

8. Är personalen nöjda/missnöjda?

9. Hur ser ”friskheten” ut på ert företag idag? Minskade sjukskrivningar?

10. Har ni märkt skillnad i statistik de senaste åren?

11. Hur mycket pengar satsas per år på hälsofrämjande arbete?

12. Hur bestäms denna budget?

13. Planer på att öka eller minska detta belopp?

14. Summa i relation till omsättning eller % av utgifter?

Bilaga 2 - Personal

- 1. Vad innebär hälsa för dig?**
- 2. Har ni ngt hälsofrämjande arbete på din arbetsplats?**
- 3. Känner du dig nöjd med det sätt som hälsa bearbetas på din arbetsplats?**
- 4. Hur skulle du vilja att det hälsofrämjande arbetet är utformat för att det skulle vara optimalt för dig?**
- 5. Har du känt att det hälsofrämjande arbetet gett resultat?**
- 6. För dig? För din omgivning?**

Bilaga 3 - Expertis

- 1. Hur går processen med företags hälsoarbete till?**
- 2. Vilken är den vanligaste typen av hälsoarbete inom svenska företag?**
- 3. Vilken av dem anser du vara den bästa?**
- 4. Hur brukar mottagandet vara hos personal när ni kommer dit? Reaktionen?**
- 5. Vad kostar det att anlita er för hälsoarbete? Exempel:**
- 6. Känns det ibland som att ersättningen ni får för en föreläsning är lite väl "lättförtjänta" som om ni talar för döva öron och inte når fram?**
- 7. Hur arbetar ni med uppföljning i olika fall?
Föreläsningar? Stavgång och fruktkorg? Helrenovering?**

