

# hälsa och framtid

ETT FORSKNINGSPROJEKT OM LÅNGTIDSRISKA FÖRETAG

DELSTUDIE 1-4

## Sammanfattning

2008

*I Hälsa och framtid undersöks vad som utmärker privata företag med friska medarbetare – friska företag. Den grundläggande hypotesen var att det finns faktorer på organisatorisk nivå i företagen som har betydelse för låg sjukfrånvaro. Dessa faktorer kan påverkas av företagen själva, medan andra faktorer som spelar in när det gäller sjukfrånvaron (individuella, geografiska eller faktorer i det omgivande samhället som konjunktur) är svårare att påverka för enskilda företag.*

Projektet är unikt så till vida att det som har studerats är friskfaktorer på organisatorisk nivå i företagen. Arbetsmiljöforskningen har tidigare fokuserat på faktorer som ökar risken för sjukdom hos individen. Projektet samlar också representanter för näringslivet, fackförbund försäkringsbolag och forskare.

Projektet har använt både kvantitativa och kvalitativa metoder. I den första studien användes register för att hämta in uppgifter. I den andra studien gjordes intervjuer med nyckelpersoner i företag med låg respektive genomsnittlig sjukfrånvaro. I den tredje studien skickades enkäter ut till VD i ett antal företag. I den fjärde studien fokuserades på rehabilitering och här användes, förutom intervjuer från delstudie två, gruppintervjuer med arbetsledare och enkäter till medarbetare som varit långtidssjukskrivna.

Resultaten visar att det finns organisatoriska skillnader mellan företag med låg sjukfrånvaro respektive genomsnittlig frånvaro. I detta projekt kan vi inte uttala oss om orsaksfaktorer. En möjlighet att studera detta kan vara att undersöka om förbättringar i organisationer leder till minskad sjukfrånvaro, ökad produktivitet och lönsamhet. Enkelt skulle detta kunna göras genom att specialstudera de företag med genomsnittlig frånvaro som då denna studie genomfördes hade börjat arbeta med förändringar. Det skulle också vara av intresse att genomföra en liknande studie inom offentlig sektor, som särskilt i kommunerna, belastas av betydligt högre frånvaro än privata företag.

## Resultat

- Att studera friskfaktorer på företagsnivå är ett angeläget och nytt område
- Skillnaden i sjuktal mellan friska och genomsnittliga företag är markant
- Företag med låg långtidsfrånvaro har också lägre korttidsfrånvaro
- Friska företag finns i alla branscher
- Kvinnor har oftast högre sjuktal än män, men inte överallt, vilket visar att det inte behöver vara så
- Ledarskapsfunktionen är stark i friska företag
- I friska företag finns välkända värderingar, intern kunskap om företaget och delaktiga medarbetare
- I friska företag betraktas medarbetarna som en viktig resurs – ett incitament för företaget att behålla medarbetarna friska
- I friska företag finns en välfungerande kommunikation på alla nivåer
- I friska företag finns en struktur för rehabilitering
- I friska företag finns ett förebyggande perspektiv när det gäller medarbetarnas hälsa
- När medarbetare blivit långtidssjukskrivna är det svårt att komma tillbaka till arbetet i både friska och genomsnittliga företag

## Slutsatser

- Det finns kunskap om vilka faktorer som är kopplade till friska företag
- Medvetenhet om medarbetarnas hälsa varierar mellan olika företag och ibland inom samma organisation
- Friska företag arbetar mer strategiskt för tydliga strategier och delaktiga medarbetare

## Delstudie 1 – registerstudie

*Materialet grundar sig på en samkörning av register från försäkringsbolagen AFA Försäkring och Alecta. Ur registren hämtades uppgifter om privata företag med minst 75 anställda och med både tjänstemän och arbetare. Uppgifter hämtades också ur flera register från Statistiska centralbyrån.*

Företagen delades in i fyra lika stora grupper med andelen nya sjukfall som varat i över 90 dagar som grund. I varje grupp fanns cirka 500 företag. De företag vi kallar friska utgjorde alltså 25 procent av de studerade företagen, de genomsnittliga 50 procent och de med högst frånvaro 25 procent.

Data samlades in för år 2002, 2003 och 2004. Sjukfrånvaron minskade under dessa år, men stora skillnader kvarstod mellan de friska och de genomsnittliga företagen.

### *Stora skillnader i sjuktal*

Registerstudien visar anmärkningsvärt stora skillnader i sjuktal, det vill säga antalet sjukdagar per år och försäkrad, inte bara mellan län och branscher utan även inom branscher.

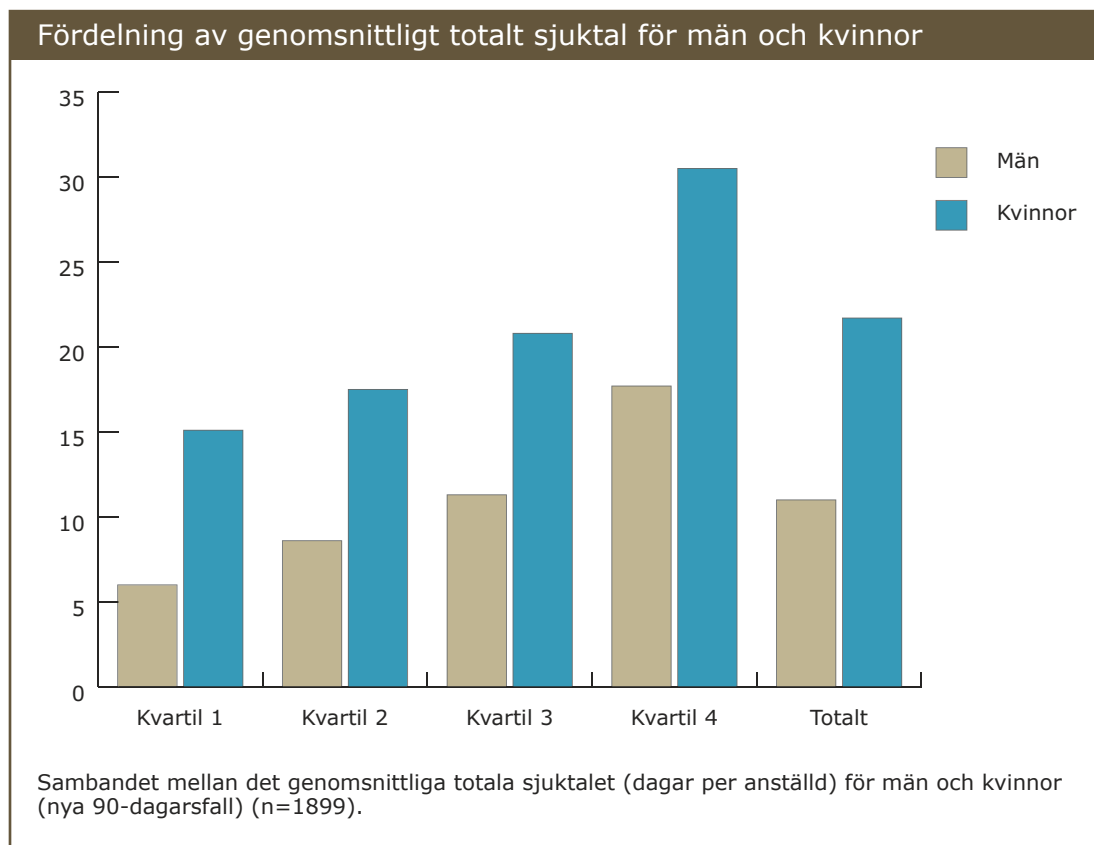
Det finns friska företag i alla branscher, även i sådana med generellt

hög sjukfrånvaro som städbranschen. Också i fysiskt tunga branscher som tillverkningsindustri och byggsektorn finns företag som under ett år inte haft ett enda fall av långtidssjukskrivning. Företag med låg långtidsfrånvaro har också lägre korttidsfrånvaro.

### *Män friskare*

Övriga fynd i registerstudien är att män har lägre sjuktal än kvinnor vilket är känt sedan tidigare. Skillnaden mellan könen är 10 dagar per år och anställd.

Ett undantag är kvinnorna i Kronobergs län, som är nästan lika friska som männen. Kvinnor som arbetar i mansdominerade branscher har lägre sjukfrånvaro än kvinnor som arbetar i kvinnodominerade företag eller i företag med jämn könsfördelning. Även bland män finns en tendens till lägre sjukfrånvaro i mansdominerade företag.



## Delstudie 2 – intervjustudie

*I denna studie gjordes drygt 200 intervjuer vid 38 privata företag spridda över hela landet. Hälften av företagen hade en påtagligt låg sjukfrånvaro, hälften en mer genomsnittlig. Trots att företagen med den högsta frånvaron uteslöts var frånvaron i genomsnitt tre gånger lägre i de friska företagen.*

Eftersom syftet med studien var att påvisa faktorer på organisatorisk nivå som kan påverka frånvaron intervjuades personer i strategiska positioner. Intervjuerna spelades in, skrevs ut och analyserades.

De friskfaktorer som påvisats i studien är beroende av varandra. Det vi har funnit som kännetecknar friska företag är kontinuitet och fungerande system för uppföljning när det gäller ledarskap, kompetensförsörjning, delaktighet, kommunikation och sätt att arbeta med hälsa och sjukfrånvaro. Arbetet med dessa faktorer är bättre integrerat i en fortgående process i de friska företagen.

Friska företag karaktäriseras även av att de i större utsträckning har en generell ledarskapsfilosofi med ett tydligt ledaransvar på alla nivåer. Ledarna och medarbetarna vet vad som krävs och vad som förväntas av dem. Ledaregenskaper som social kompetens framhålls oftare i de friska företagen.

Det finns oftare ett väl utvecklat stöd till ledarna från andra ledare i det dagliga arbetet, program för ledarskapsutveckling och mer utvecklade stabsfunktioner. Ledarna i de friska företagen rekryteras i större utsträckning internt.

### *Långsiktig tillgång*

För alla företag är det viktigt att rekrytera och behålla bra medarbetare. I friska företag betraktas medarbetarna i högre grad som en långsiktig tillgång och som möjliga framtida ledare. Utbildning och annan kompetensutveckling ses som personligt utvecklande och styrs inte enbart av verksamhetens direkta behov.

I de friska företagen betraktas inte enbart den yrkesspecifika kompetensen utan det finns också en större medvetenhet om det sammanhang medarbetarna ska verka i. Dessa företag har mer genomtänkta strategier vid rekrytering för att få personal som passar in,

trivs i gruppen, accepterar och delar den rådande värdegrunden.

Alla företag använder sig av formella informationsvägar, till exempel intranät, personaltidningar och arbetsplatsträffar. De friska företagen använder i högre grad även informella informationsvägar.

Ledningen i de friska företagen är mer öppen för diskussion och kritik. Ledningen försöker också ha mer personlig kontakt med medarbetarna, till exempel genom att gå runt på fabriksgolvet eller ha telefonkontakt. Denna typ av närhet skapar en större kännedom om vad som händer i organisationen.

Vi finner en större långsiktighet när det gäller kommunikation och mer utvecklade strategier för återkoppling i de friska företagen, som är medvetna om att det krävs ett kontinuerligt arbete.

### *Kända värderingar*

I de friska företagen är företagets värderingar väl kända av alla och präglar i högre grad verksamheten. Mer tid och resurser ägnas åt att förankra värderingarna. Det finns oftare en uttalad förväntan om att medarbetarna ska vara delaktiga i ett kontinuerligt förbättringsarbete.

Friska företag har också mer utvecklade rutiner för att ta till vara idéer från personalen som kan förbättra verksamheten. Det finns också en medvetenhet om att det behövs både tid och ansträngning för att de anställda ska ta ett större ansvar.

Företagshälsovård och friskvård finns i ungefär samma omfattning i friska och genomsnittliga företag. I de friska företagen verkar ledningen i högre utsträckning vara medveten om både korttids- och långtidsfrånvaron, man känner till hur många procent som är frånvarande, hur utvecklingen ser ut över tid och varför de anställda är sjuka. De friska företagen har i större omfatt-

ning strategier och policies för hur man ska handskas med dessa frågor.

Handlingsutrymmet, det vill säga möjligheten till inflytande över det egna arbetet, varierar beroende på bransch, verksamhet och kvalifikationsnivå i

både friska och genomsnittliga företag. Däremot skiljer sig tydligheten om var gränserna går mellan de båda grupperna. I de friska företagen känner ledningen och de anställda bättre till sina befogenheter och begränsningar.

## Delstudie 3 – enkätstudie

*En enkät skickades ut till VD i cirka 600 företag med jämn fördelning över företag med låg, genomsnittlig och hög sjukfrånvaro. Enkäter till denna målgrupp kan förväntas ha en låg svarsfrekvens. I studien var svarsfrekvensen 43 procent med jämn fördelning över frånvarogrupperna. Enkätstudien verifierar flera av fynden i intervjustudien. Skillnaderna mellan företag med låg frånvaro och andra är små och resultaten bör betraktas som trender.*

Företagsledningen i de friska företagen anger oftare att det finns ett ledarskapsprogram och att ledarna oftare rekryteras internt. Resultatet tyder också på att man oftare värderar olika slags kompetenser vid chefsrekrytering, som ledar-kompetens och social kompetens.

### *Belönar insatser*

Det organisatoriska stödet verkar vara bättre i friska företag, som också är bättre på att belöna bra insatser och avsätter mer tid för intern kompetensutveckling.

Delaktighet betonas mer, både genom att ansvar och befogenheter följs åt och att det finns en ömsesidig dialog mellan ledning och medarbetare. Kännedom och kunskap om företaget, både om verksamhet och om styrsystem, tycks vara större i de friska företagen.

Samtidigt bedömer ledningen oftare att de anställda upplever att verksamheten är meningsfull. I friska företag finns en större medvetenhet om att organisatoriska problem kan vara en orsak till ohälsa och sjukfrånvaro.

## Delstudie 4 – rehabiliteringsstudie

*I studien kartlades hur rehabiliteringen fungerar i praktiken på olika nivåer i företagen. Den högsta ledningen och arbetsledare intervjuades på 11 företag, 5 med låg sjukfrånvaro och 6 med genomsnittlig. Cirka 4 000 personer som har varit sjukskrivna i mer än 3 månader valdes slumpvis ut från AFA Försäkrings och Alectas register, även från små företag. De svarade på en enkät om sina upplevelser av rehabilitering.*

På de friska företagen finns en tydlig struktur för hur arbetet med rehabilitering ska skötas. På 4 av 6 företag med genomsnittlig sjukfrånvaro finns det också en relativt tydlig struktur för rehabilitering.

I företag där företagsledningen och arbetsledningen är överens om en policy för rehabilitering, och som använder sig av den, är sjukfrånvaron lägre än i

andra företag. De företag som tydligt har formulerat rutiner, och där processen fungerar i praktiken, har den lägsta sjukfrånvaron.

### *Stöttande funktioner*

De friska företagen har generellt fler stöttande funktioner och ansvaret fördelades mellan arbetsledare, personalavdelning och företagshälsovård.

Det är sällsynt att arbetsledarna har en aktiv kontakt med de långtidssjukskrivna som de har personalansvar för. Ansvaret lämnas i de flesta fall över till en personalavdelning. Arbetsledarna har kontakt med de anställda framför allt innan de blivit långtidssjuka eller i samband med att de ska börja arbeta igen.

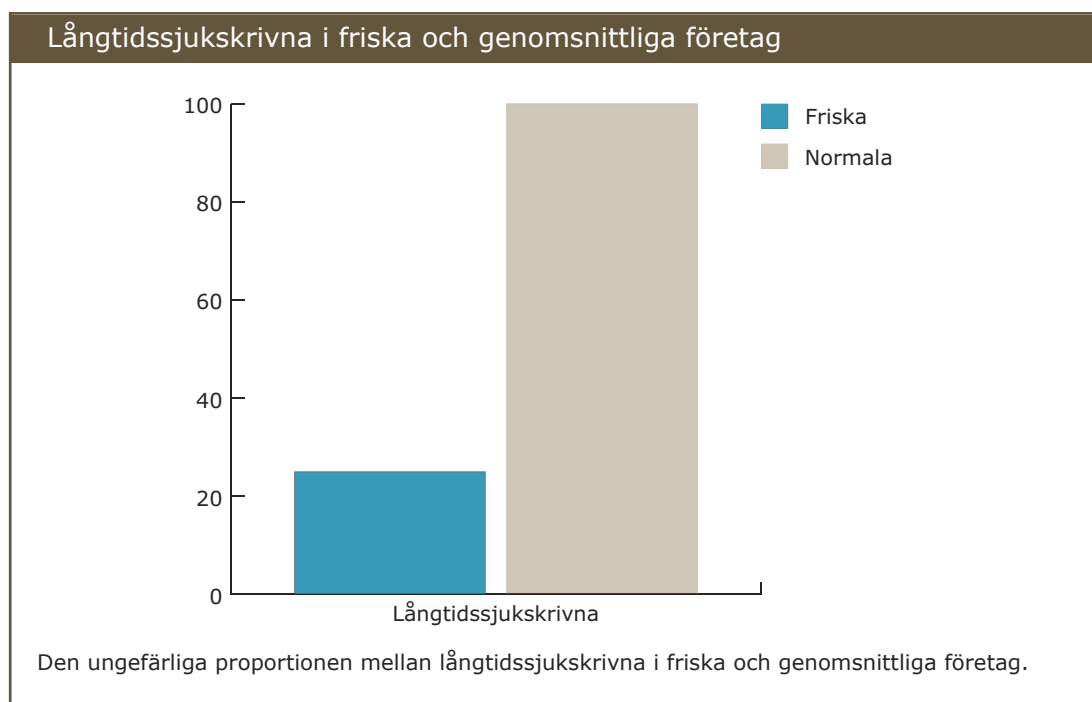
#### Färre långtidssjukskrivna

Ett framträdande resultat från enkäterna är att de långtidssjukskrivna är så mycket färre i friska företag än i

genomsnittliga. Det är inte någon skillnad i för vilka diagnoser personerna har sjukskrivits.

Resultaten visar att det är viktigt att åtgärder sätts in innan de anställda har blivit långtidssjukskrivna. När man väl har varit sjukskriven en längre tid spelar det ingen roll om man är anställd på ett friskt, genomsnittligt eller litet företag.

Oberoende av frånvaronivån på företaget kommer många inte tillbaka till arbetet efter en längre tids sjukskrivning.



## Vad kan resultaten i projektet användas till på företagen?

*Organisatoriska faktorer har ofta studerats med produktivitet, effektivitet eller lönsamhet som utfallsvariabler. De faktorer som vi har sett är mer uttalade hos friska företag har i andra studier konstaterats ha ett samband med sådana utfallsfaktorer. Det är sannolikt att arbete med inriktning på att stärka ledarskapet, kompetensförsörjningen, kommunikationen och medarbetarnas delaktighet samt medvetenhet och tydliga strategier vad gäller sjukfrånvaro, inte bara minskar sjukfrånvaron utan också ökar produktivitet, effektivitet och lönsamhet.*

Ett sätt att använda resultaten från projektet är att följa upp företagets sjukfrånvaro de senaste åren och jämföra med motsvarande siffror för andra företag i samma bransch. Finns det ett gap till företag med den lägsta frånvaron kan det

ses som en potential att förbättra. Om företaget däremot tillhör de friska finns det anledning att ta vara på och ytterligare utveckla strategierna. Det krävs kontinuerligt arbete för att ligga på topp. Att bli och förbli ett friskt och lön-

samt företag innebär att befinna sig i en ständig process som involverar alla delar av organisationen.

Därför är det nödvändigt att få stöd från VD och uppbackning av organisationens styrelse. Det är viktigt att ledningsgrupp, övriga ledare och medarbetare förstår vad det planerade arbetet ska leda till. Det som gemensamt ska skapas är någonting nytt och det finns inte något i förväg bestämt sätt att nå målet.

#### *Tydligt ledarskap*

Ledarskapet måste vara väl genomtänkt, väl etablerat och genomsyra hela företaget. Det innebär ett tydligt och involverande ledarskap som syftar till att engagera, inspirera och uppmuntra. Det behövs insikter i hur människor, grupper och organisationer kan betraktas.

Ledaren ska bjuda in till deltagande, understödja utveckling av individer och optimera grupper. Medarbetarna ska betraktas som individer med skilda kom-

petenser, perspektiv och synvinklar som alla är viktiga för att organisationen ska fungera bättre. Ledaren bör även presentera strategier och krav på medarbetares delaktighet och inflytande.

#### *Kompetent rekrytering*

Detta kan åstadkommas genom noggrann och kompetent rekrytering av både ledare och medarbetare med ett långsiktigt perspektiv på behov och utvecklingsmöjligheter, med hjälp av dialog på alla nivåer i företaget.

Viktigt är kännedom om företaget och dess medarbetare, vilka kompetenser som finns och vilka som behöver stärkas, hur individer och grupper fungerar tillsammans.

I dialog kan man ta tillvara och utveckla värderingar och idéer samt förändra och förbättra det som fungerar mindre bra. Internrekrytering är ett sätt att ta tillvara känd kompetens, att vidareförädla kunskap och sprida värderingar.

## Frågor för företag som vill arbeta med förbättringar

- Förändringar sker ständigt i en organisation. När informeras medarbetarna vid förändringar? I planeringsfasen, i beslutsfasen eller först i genomförandefasen?
- Hur värderas specialist- och områdeskompetens vid rekrytering av ledare i förhållande till ledarkompetens, social kompetens eller den sökandes självkänsla?
- Har företaget systematiska program för chefsutveckling?
- Finns strategier för belöningsystem? Finns andra belöningsystem än lön? Uppmuntras och belönas bra insatser i företaget?
- Finns tillräckligt organisatoriskt stöd och tillräckliga resurser för att hantera verksamheten?
- Avsätts tillräcklig tid för intern kompetensutveckling? Finns kompetensutvecklingsprogram för medarbetarna?
- Är regler och rutiner kända för medarbetarna? Är delegationsordning och ansvarsfördelning kända bland cheferna? Är ledningsstrukturen tydlig och klar? Är ansvarsfördelningen tydlig i det dagliga arbetet?
- Har verksamheten tydliga dokumenterade mål? Har de anställda kunskap om målen och om företagets olika områden? Görs uppföljning av målen systematiskt?
- Följs delegerat ansvar av befogenheter? Sker dialogen mellan ledning och medarbetare i bägge riktningarna? Ser medarbetarna verksamheten som meningsfull? Är ledningen lyhörd för de anställdas arbetssituation och deras synpunkter?
- Har ledningen kännedom om sjukfrånvaron i företaget och dess orsaker?

# hälsa och framtid

ETT FORSKNINGSPROJEKT OM LÅNGTIDSRISKA FÖRETAG

## Fakta om Hälsa och framtid

Hälsa och framtid är ett gränsöverskridande forskningsprojekt som studerar vad som utmärker privata företag som har friska medarbetare. Projektet, som startade 2005 och pågår till 2008, består av fyra delstudier.

Registerstudien är den första studien. Den andra studien analyserar faktorer som kan hänga samman med en god arbetshälsa genom att intervjua representanter för ledning, personalavdelning och medarbetare. I delstudie tre skickas en enkät till ett stort antal utvalda företag för att validera betydelsen av friskfaktorerna som framkommit i studie två. Den sista studien undersöker om rehabiliteringsprocessen är en nyckelfaktor till varför företag har låg långtidsfrånvaro.

Stockholms läns landstings Centrum för folkhälsa, Karolinska institutet och Uppsala universitet genomför forskningen i projektet Hälsa och framtid. Projektet har ekonomiskt stöd på 12,75 miljoner kronor från AFA Försäkring, Alecta, Carl Bennet AB, Axel Johnson AB och AB Volvo. En referensgrupp med representanter från Svenskt näringsliv, Företagarna, LO, Metall, TCO, Sif, SACO och PTK stöder också projektet.

Läs mer på [www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid](http://www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid) och [www.ki.se](http://www.ki.se).