



Arbetsvälmåendets inverkan på småföretagens resultat

Nicole Kaulbars-Staudinger

Elin Johansson

Examensarbete
Företagsekonomi
2019

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	7426 & 7427
Författare:	Nicole Kaulbars-Staudinger & Elin Johansson
Arbetets namn:	Arbetsvälmåendets inverkan på småföretagens resultat
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Arbetsvälmående är en aktuell fråga i dagens samhälle och det här arbetets syfte var att redogöra för de faktorer som påverkar företagets arbetsvälmående, samt hur dessa påverkar småföretagens finansiella resultat. Som forskningsmetod användes kvalitativ forskning i form av en intervjustudie av en utvald grupp respondenter. Intervjuerna genomfördes som semi-strukturerade intervjuer. Respondenterna representerade arbetstagare i olika åldrar, inom olika branscher samt en HR-specialist från bankvärlden som kompletterade helheten. Resultaten visar att användningen av HR-mätningmetoder inte är så vanligt inom småföretag, utan de satsar på arbetsvälmående genom andra sätt. I forskningen var alla eniga om att för att uppnå ett bra resultat så måste man satsa tid och energi på arbetsvälmående. Resultaten visade också att det nog satsas på arbetstagarna men att det helt enkelt är otroligt svårt att få fram tydliga och klara siffror hur detta påverkar resultatet. Det diskuterades ifall arbetsvälmående påverkar småföretagens resultat på ett positivt sätt. Även sjukfrånvaro och diverse kostnader, som uppkommer för företagen och samhället om en arbetstagare inte är kapabel att arbeta, var saker som diskuterades. Välbefinnandet på en arbetsplats är en sak som påverkar företagets konkurrenskraft och arbetstagarnas prestationsförmåga, och detta inverkar på företagets produktivitet, vinst och kundnöjdhet. Bland respondenterna sågs arbetstagarna som företagets största konkurrensmedel och det lyftes fram även brand byggandet för företaget genom att satsa på arbetsvälmående. Respondenterna såg tydliga fördelar med satsningarna på deras arbetsvälmående. De kände sig behövda och uppskattade vilket gjorde att de trivdes bättre och satsade mera på arbetet.</p>	
Nyckelord:	Småföretag, arbetsvälmående, resultat, HR-arbete, HR-mätningmetoder
Sidantal:	29
Språk:	Svenska

Datum för godkännande:	
------------------------	--

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	7426 & 7427
Author:	Nicole Kaulbars-Staudinger & Elin Johansson
Title:	Work wellbeing and its impact on small companies' profit
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>Wellbeing at work is a relevant question today and this works intention is to describe the facts that can affect a company's wellbeing, and how these affects small companies' financial profit. As a research method was used qualitative research in form of an interview study by a chosen group of respondents. The interviews were performed as semi-structured interviews. The respondents represented employees in varying ages, in different industries and an HR- specialist as well to complete the whole. The results show that the use of HR-measuring methods is not that usual within small companies, as they seek to invest more on work wellbeing through other ways. In this research all the respondents were eager that to gain a good profit, it's also important to put a lot of time and effort on wellbeing at workplace. The results also show that it's enough invested in the employees but its difficult to get clear numbers on how this affects the profit. It was discussed that if wellbeing at work can affect the profit for small companies in a positive way. Also, sick leave and miscellaneous costs, which arise for companies and for the society if an employee is unable to work, is a thing that were discussed. Wellbeing in a workplace is one thing that affects the company's competitiveness and employee's performance, and this affects the company's productivity, profit and customer satisfaction. Among the respondents, employees were the company's most competitive part, and the brand building was also highlighted as a way for the company to invest in work wellbeing. The respondents saw clear advantages in investing in their work wellbeing and they felt needed and appreciated, which made them feel better and therefore they invested more in their work.</p>	
Keywords:	Small companies, work wellbeing, profit, HR-work, HR-measuring methods
Number of pages:	29

Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Liiketalous
Tunnistenumero:	7426 & 7427
Tekijä:	Nicole Kaulbars-Staudinger & Elin Johansson
Työn nimi:	Työhyvinvoinnin vaikutus pienyritysten tulokseen
Työn ohjaaja (Arcada):	Susanna Fabricius
Toimeksiantaja:	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe nyky-yhteiskunnassa. Tämän työn tavoitteena oli huomioida tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen hyvinvointiin sekä miten nämä tekijät vaikuttavat pienyritysten taloudellisiin tuloksiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusotetta, jonka avulla tarkasteltiin valittua vastaajaryhmää haastattelututkimuksena. Haastattelut tehtiin osittain jäsenneltyinä haastatteluina. Vastaajat edustivat pienyritysten eri-ikäisiä ja eri asemassa toimivia työntekijöitä. Lisäksi haastateltiin pankkimaailman henkilöstöasiantuntijaa täydentämään kokonaisuutta. Tulokset osoittavat, että HR-mittausmenetelmien käyttö ei ole yleistä pienissä yrityksissä, mutta niissä panostetaan työhyvinvointiin muilla tavoilla. Tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvän tuloksen saavuttamiseksi on investoitava aikaa ja energiaa työhyvinvointiin. Tulokset osoittivat myös, että yritykset panostavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Keskusteltiin myös siitä, vaikuttaako hyvinvointi positiivisesti pienyritysten tulokseen. Oli kuitenkin erittäin hankalaa saada selville selkeitä mitattavia lukuja siitä, miten erilaiset panostukset vaikuttivat taloudelliseen tulokseen. Opinnäytetyössä käsiteltiin lisäksi sairaspöissaoloja ja muita yritykselle sekä yhteiskunnalle syntyviä kustannuksia, jos työntekijä ei pysty tekemään töitä. Työhyvinvoinnin todettiin vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn ja työntekijöiden työpanokseen, ja sitä kautta se vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen sekä asiakastytyväisyyteen. Haastateltavat pitivät työntekijöitä yrityksen tärkeimpinä kilpailuvaltteina. Työhyvinvointia parantamalla pyrittiin myös korostamaan yrityksen brändiä ja sen luomista. Vastaajat näkivät selviä etuja työhyvinvointiin panostamisessa. Työhyvinvointiin sijoitettaessa yrityksen työntekijät tunsivat olevansa tarpeellisia ja arvostettuja, mikä sai heidät viihtymään työssään entistä paremmin ja panostamaan ja sitoutumaan siihen vielä enemmän.</p>	

Avainsanat:	Pienyritykset, työhyvinvointi, tulos, HR-työ, HR-mittausvälineet
Sivumäärä:	29
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

INNEHÅLL

1	Introduktion	8
1.1	Problemformulering	8
1.2	Syfte	9
1.3	Avgränsningar	9
1.4	Förväntat resultat	9
1.5	Definitioner	10
2	Teori.....	10
2.1	Förmannen och förbättrat arbetsvälmående.....	11
2.1.1	<i>Arbetsteam</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Förmågan att hantera de mänskliga relationerna.....</i>	<i>12</i>
2.1.3	<i>Digital intelligens inom ledarskap</i>	<i>13</i>
2.1.4	<i>Verktyg för att förbättra arbetsvälmåendet</i>	<i>15</i>
2.2	Arbetsvälmående	17
2.3	HR arbete i allmänhet och framtida trender.....	18
2.4	HR arbete i småföretag	19
2.5	Return on investment och en investering i arbetsvälmående	20
2.6	Arbetsvälmående och kostnader samt inbesparingar	21
2.7	Ledarskap inom strategiskt arbetsvälmående	22
2.8	Sammanfattning av teori	22
3	Metod.....	23
3.1	Kvalitativ forskning	23
3.2	Val av metod	23
3.3	Semi-strukturerad intervju	25
3.4	Intervjuguide	25
3.5	Respondenterna	26
3.6	Analys av data	27
3.7	Tillförlitlighet	27
4	Resultat	28
4.1	HR-specialisten.....	28
4.2	Respondenterna i småföretag	30
5	Diskussion	32
5.1	Förmannen och förbättrat arbetsvälmående	33
5.2	HR-arbete i allmänhet.....	33
5.3	HR-arbete i småföretag.....	34

5.4	Return on investment och en investering i arbetsvälmående	35
5.5	Arbetsvälmående och kostnader samt inbesparingar	35
5.6	Slutsatser.....	36
5.7	Fortsatta studier	37
6	Bilagor	37
6.1	Frågorna till HR-specialisten.....	37
6.2	Frågorna till småföretagen.....	37
7	Källor	38

1 INTRODUKTION

Arbetsvälmående är en faktor som även påverkar arbetsplatsens dragningskraft. Företag som är kända för att sköta väl om sin personal, är också mera lockande på arbetsmarknaden. Eftersom arbetsvälmående är väldigt mycket på tapeten nu hämtar det med sig stora krav för företagen att satsa på detta område. (Puttonen et al, 2016)

Välbefinnande på en arbetsplats påverkar organisationens konkurrenskraft och prestationsförmåga. Finansiella satsningar på arbetsvälmående betalar sig oftast tillbaka sig flera gånger. Forskningarna visar att välbefinnande på arbetsplatsen har en betydande positiv inverkan på affärsresultatsindikatorer som produktivitet, vinst, kundnöjdhet samt minskad personalomsättning. (Arbetshälsoinstitutet, 2019)

I dagens samhälle har vi ett stort problem med att flera personer blir sjukskrivna på grund av att de bränner ut sig på sin arbetsplats. Dagens arbetsplatser har en tendens att ändra sig snabbt på grund av teknologi och andra faktorer som hämtar med sig krav för arbetarna att anpassa sig till det nya samt lära sig nya metoder för sina arbetsuppgifter. (Puttonen et al, 2016)

1.1 Problemformulering

Med att främja arbetsvälmående blir arbetsinsatserna större och därmed påverkas företagets resultat positivt. (Kesti, 2018) Det finns vissa faktorer som påverkar företagets kostnader. En sådan faktor är personalens sjukkostnader. En annan är kostnader för övertid för personalen. Det är oftast väldigt dyrt för ett företag då arbetstagaren arbetar längre dagar än beräknat och detta måste kompenseras med ledighet eller med lön för den tiden man har jobbat över den normala arbetstiden. (Kesti, 2018) Hur kan förmannen påverka sitt team till ett mera effektivt arbetssätt, samt hur kan de enskilda individerna påverkas för att arbeta mot ett mera framgångsrikt och välmående företag? Vilka Hrmättningsmetoder har använts inom olika företag och hurdant resultat har det hämtat med sig?

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att redogöra för de faktorer som påverkar företagets arbetsvälmående och hur dessa påverkar småföretagens finansiella resultat. Små konkreta förändringar i förmannens beteende samt införandet av HR- mättningsmetoder kan hämta med sig positiva resultat för arbetsvälmående, som sedan speglar sig i bättre resultatet finansiellt för ett företag.

1.3 Avgränsningar

Det som inte kommer att behandlas i detta arbete är arbetshälsovård samt andra faktorer i en individs liv som kan påverka arbetshälsan. Forskarna kommer att sätta fokus på det finansiella resultatet och de mättningsmetoder som presenterats för att få data om arbetsvälmående i kontrast till resultatet. I det här examensarbete kommer det att fokuseras mera på förmannens beteende samt vad som krävs för att förbättra arbetsvälmående.

1.4 Förväntat resultat

Målet med det här examensarbete är ta reda på hur småföretag satsar på arbetsvälmående för sin personal. Dessutom vill forskarna undersöka om det påverkar det finansiella resultatet på ett positivt sätt för dessa företagare. Det förväntade resultatet för examensarbetet är ett samband mellan satsande på arbetsvälmående och ett positivt finansiellt resultat. Forskarna vill få respondenterna att inse fördelarna med satsningarna och möjligen introducera några HR- mättningsmetoder. Ytterligare är vårt mål att få fram data om hur mycket arbetsvälmående verkligen finansiellt påverkar ett företag och dess atmosfär. Vi hoppas på att få en bred insikt i hur man kan smidigt som förman och i ledande positioner inom ett företag påverka arbetarnas motivation och ge dem de redskapen de behöver för att nå de mål som förväntas av arbetstagaren.

1.5 Definitioner

HR= står för Human Resources. Oftast en person eller en avdelning på arbetsplatsens vars jobb är att rekrytera jobbsökanden och administrera program för personalens arbetsvälmående. HR spelar en stor roll i att hjälpa företagen utveckla sin verksamhet i en snabbt ändrande omgivning, och ett allt större sökande efter den rätta arbetstagaren. (Kenton 2019)

HRM= En avdelning som är en viktig del av organisationen. Fokusera på att maximera arbetstagarens produktivitet och ser till att företaget har den mest kompetenta personalen. (Kenton 2019)

ROI= Return on Investment är ett sätt att beräkna och utvärdera en investering som man gjort. ROI räknas genom att räkna ut hur mycket avkastning man får på vinsten. (Hallberg 2018)

SH och SHJ= Strateginen hyvinvointi och Strateginen hyvinvoinnin johtaminen. Är den del av arbetsvälmåendet inom organisationen som har inverkan på företagets finansiella resultat. (Aura 2019 s. 10)

2 TEORI

I detta kapitel presenteras begrepp och tidigare forskning om förmannens roll i företagets arbetsvälmående, samt även hur förmannen kan påverka och jobba för att höja prestationsförmågan inom företaget. Här presenteras också tidigare gjord forskning inom ämnet Human Resources (HR) arbete och Human Resources Management (HRM) både i större o mindre företag på ett allmänt plan. Också Return on Investment diskuteras (ROI) och forskning inom detta område granskas. Även Return on Investment på hälsa och arbetsvälmående är en faktor som kommer att granskas i den här delen.

2.1 Förmannen och förbättrat arbetsvälmående

Det kan finnas många olika faktorer som påverkar hur väl personalen mår på en arbetsplats. Om personalen upplever försämrat välmående kan det vara ganska svårt att sätta fingret på vad som är den egentliga orsaken till att personalen på arbetsplatsen inte mår bra.

En central person för att främja arbetsvälmående är förmannen och dess beteende. (Kesti, 2018) Det är klart att varje förman, eller företagare framför allt strävar till ett bättre resultat och vill se sina arbetstagare jobba i enlighet för detta gemensamma mål. Produktiviteten bör förbättras och arbetsinsatserna skall vara meningsfulla för hela organisationens resultat. Det finns olika faktorer som bidrar till att förbättra arbetsmiljön. Här kommer forskarna att lägga fokus på de saker som en förman eller ledare kan göra för att förbättra arbetsvälmående, samt vilka metoder en förman kan använda då han/hon är villig att utveckla sig själv och sitt kunnande.

2.1.1 Arbetsteam

I dagens läge är det ofta en förman som har ett arbetsteam som han/hon drar, och förmannen strävar till att uppnå de mål som företaget satt för teamet. För att få ditt team som företagare eller förman att arbeta mera effektivt, och för att hålla prestationsförmågan på en hög nivå krävs det att man jobbar som förman på ett sätt som är hållbart. Teamens prestationsförmåga har redan under en längre period varit något man har diskuterat mycket, och man har kommit fram till att de största problemen ligger inom svagt ledarskap. Det sägs att ca 20% av förmännen behärskar ledande, 60% har en potential att utvecklas och resterande 20% har stora brister i sitt ledarskap. (Kesti, 2018)

“Companies want management tools that help enable and empower teams, drive team-centric engagement and performance, and support agile, network focused HR practices.” (Bersin, 2018) Det är klart, att ifall dessa egenskaper inte existerar i ett team blir det problem och därmed blir även det finansiella resultatet dåligt. Situationer där teammedlemmarna arbetar med samma arbetsuppgifter på grund av dåligt ledarskap, påverkar alla och därigenom blir teamarbetet mycket frustrerande och ineffektivt, vilket är ett centralt problem.

2.1.2 Förmågan att hantera de mänskliga relationerna

Ett stort problem inom ledarskap, är de dåliga ledaregenskaper förmännen har för att hantera människor. Som en förman torde du ha goda egenskaper för att hantera människor, och ifall inte, kommer detta att märkas i ditt dagliga ledande. Det finns klara resultat om att förmän, vars kunskap inom ledaregenskaper är hög, även får till stånd ett bättre resultat för sitt team och därmed även ett bättre finansiellt resultat för hela företaget. Kan då förmännens kompetensproblem lösas genom att skola dem till goda ledare och utveckla ett bättre socialt kännande för sina arbetstagare? Svaret på denna fråga är antagligen inte. Faktum är att om personer som inte har egenskaper att leda människor på ett motiverande sätt, så har dessa sällan även någon motivation för att förbättra sina egna kunskaper inom ämnet. (Kesti, 2018)

Förmannen upplever sällan att felet är i hans/hennes beteende och därmed är han/hon inte villig att ta emot någon skolning. Det finns en tendens att bland dessa människor är det finansiella resultatet väldigt centralt, och denna typ av ledare anser att arbetsvälmående inte är en sak att satsa på, utan istället borde man satsa på arbetet och inte använda tid på ”onödiga” saker i deras tycke (Kesti, 2018).

Han påpekar det man redan flera gånger har konstaterat: på basen av gjorda undersökningar ser man att det finansiella resultatet mycket långt hänger ihop med arbetsvälmående, och motivation som uppnås med hjälp av gott välmående på arbetsplatsen. Här uppkommer då problemen med att ha en ledare som inte vill satsa på arbetsvälmåendet. Tyvärr är det mycket vanligt att i dessa situationer tycker förmannen, att dålig arbetsmotivation och dålig arbetsvälmående beror på faktorer som förmannen själv inte kan påverka. Det hänvisas ofta till arbetstagarens privata liv eller faktorer som finns utanför arbetsplatsen. (Kesti, 2018)

Ifall förmännens attityd är denna kan man förstå att det finns ett stort problem inom arbetsvälmåendet på arbetsplatsen. Kesti (2018) som är professor på Lapplands universitet lyfter fram metoder inom HR-teknologin som man kan använda för att förbättra och mäta ledarskap inom ett företag. En av dessa mätningmetoder QWL (quality of working life), har hämtat med sig enorma resultat i företagets effektivitet och därmed också påverkat direkt det finansiella resultatet.

Här synliggörs teamets arbetsliv genom kontinuerlig mätning. Denna teknologi ger även en konstgjord intelligensassisterad simulering för erfarenhetsmässigt bättre ledarskap. Det gäller att ta itu med problemen i tid, och därför genom att som exempel använda sig av denna mätningssmetod en gång per månad kan man få enorma resultat. QWL, baserar sig på ett par frågor och koncentrerar sig på att mäta personalens erfarenhet av arbetslivets kvalitet. (Kesti,2018) *“When companies start implementing continuous performance management, they often realize that feedback and engagement survey systems should be connected to the process. ... To do this effectively, organizations need a set of tools that facilitate continuous listening, which goes well beyond annual surveys.”* (Bersin, 2018)

Företag strävar efter hög effektivitet och då så är det väldigt viktigt att ta itu med problemen i tid. Annars slösar man tid som kunde användas mer effektivt till det dagliga arbetet. Mätningarna som görs med teknologiprogrammen har hämtat så pass goda finansiella resultat att antagligen kommer dessa att sprida sig fort i företagsvärlden, och hoppeligen befinner vi oss i ett arbetsamhälle småningom var HR-mätningar är någonting varje företag använder. (Kesti,2018)

Man anser att med hjälp av dessa HR- mätningar ökar företagets medvetenheten hos förmännen och dessa får även en lätt kanal var han/hon kan få feedback på de saker som personalen inte är nöjd över. En nöjd personal ger bättre kundservice och därigenom åstadkommer goda relationer som oftast leder till bra affärer. (Kesti, 2018)

2.1.3 Digital intelligens inom ledarskap

Påståendet om att intelligent digitalisering kommer att förbättra hanteringen av immateriellt humankapital sprider sig. Detta skulle leda till en betydande produktivitetsökning, och det påstås att problemen företagens konkurrenskraft kunde lösas på två år. (Kesti & Syväjärvi,2015) I Finland är HR-avdelningarnas administrativa funktioner ganska väl digitaliserade redan nuförtiden.

Arbetstagarens arbetstid och prestation övervakas ganska noggrant med hjälp av olika mätningssmetoder. Tack vare dessa olika mätningssmetoder där framförallt personalrisker

minimeras, och där man tolkar sambandet mellan orsak och verkan, så ligger Finland i topp i personalhantering inom detta kompetensområde.

Vi ligger ändå rejält efter i det digitala ledandet, dessa funktioner som vi använder för tillfället i Finland är bara en början. Denna kunskapshantering har förbättrat kunskapsanalys och proaktivitet men med tanke på det immateriella humankapitalet ligger vi ännu efter. (Kesti, 2018)

I framtiden kan man med hjälp av att implementera digitala metoder inte bara samla in data, utan också på ett intelligent sätt tjäna ledningen på både strategisk och operativ nivå. Detta leder sedan till att förmannen får mera tid för sina anställda. För tillfället går tiden till sådana saker som man kunde lätt lösa digitalt och spara tid på. Förhoppningsvis kommer detta att leda till att förmännen i fortsättningen, då digitaliseringen blir vardag, kommer att lära sig och automatisera insamlingen av rätt data, vilket igen leder till att mänsklig intelligens kan riktas till mera produktivt arbete. Med andra ord kan förmännen då satsa på interaktion med dess anställda och förmågan att hantera människor som enskilda personer. (Kesti, 2018)

I dagens läge utförs det ett antal olika undersökningar inom företag som förmän själva vill undersöka. Dessa har ändå inte lett till optimala resultat och utveckling. Vi kämpar med problem som att resultaten kommer in för sent och den data som är insamlad är inte tillräckligt täckande. Undersökningarna äter effektiv arbetstid av de ledande parterna och den maximala nyttan uppnås inte. Personalundersökningar används i dagens läge huvudsakligen för att rapportera om ledningens status, istället för att man vill lyssna på de anställda för att förbättra organisationens resultat.

Det man strävar till att uppnå i fortsättningen är en digital intelligent robot, vars funktion är att samla in potentiella utvecklingsidéer. Därigenom kan denna ge förmannen råd och ledning om hur man kan förbättra organisationen. Ideala situationen är ett frågeformulär som inte belastar personal och som är alltid uppdaterad. Med att utveckla ett system som fungerar på detta sätt, behöver man inte bara koncentrera sig på ytliga faktorer som till exempel sjukledighet, utan man hoppas komma åt sådan information i tid som förebygger dessa faktorer. (Martin et al, 2015)

2.1.4 Verktyg för att förbättra arbetsvälmåendet

Det har forskats mycket i vilka verktyg en förman skulle dra nytta av med tanke på att öka produktiviteten och få goda resultat. Nästa steg är bara att få den maximala nyttan av alla dessa olika mätningmetoder och komma fram till ett slutligt beslut om vilket sätt som är det mest effektiva och lättast att använda i praktiken. Ifall detta misslyckas kommer produktiviteten inte att öka utan tvärtom minska, så det gäller alltså att ha den rätta ramen. Förmän måste även skolas kontinuerligt, men det har konstaterats att traditionell skolning åter allt för mycket ut av den effektiva arbetstiden.

Även effekten med traditionell föreläsning för förmän hämtar med sig allt för dåliga resultat. Oftast talar vi om att det är oklart för förmannen hur de utlärdade ledaregenskaperna inom skolningarna hämtar med sig ekonomiska fördelar. Detta leder till att förmannen känner att vikten av det egna ledararbetet förblir oklart och ofullständigt. Studier har visat att människohantering är väldigt svår att lära en annan person genom traditionella föreläsningmetoder, eftersom situationskänslighet och interaktion är väldigt svåra saker att föreläsa om och sedan kunna tas in i praxis. (Martin et. al, 2015)

Det är väldigt viktigt att förmannen själv är redo att utvecklas, nu presenteras ett sätt inom konstgjord intelligens som kunde tillämpas som verktyg för en förman.



Figur 1. Exempel på modell att användas för förbättrande av förmannens ledarskap. (Kesti., 2019)

Förmannen kan använda sig av olika digitala hjälpmedel, till exempel ett förmansspel, se figur 1. Detta är ett digitalt ledarspel som förbättrar förmannens färdigheter och simulerar samtidigt vilka kunskaper förmannen kan använda sig av i olika situationer. Tanken med detta spel är att förbättra förmannens kunskaper i olika knepiga situationer som har att göra med ledandet av arbetstagare. Genom detta system får förmannen information om problem dess anställda upplever finnas, och förmannen tilldelas råd om hur situationen kan lösas på bästa möjliga sätt, baserat på produktionsfunktion och mänsklig resurs. Resultatet som tilldelas är inte bara ett sätt att visa hur man kan öka arbetstagarens motivation, utan även hur det påverkar den ekonomiska effekten hos den anställda och dess övervakningsverksamhet.

Ett simuleringsspel alltså är en kostnadseffektiv personlig guide som hjälper chefen att göra rätt beslut inom arbetsgemenskapen. Förmannen får även intyg på sina kunskaper och rekommendationer för sin personliga utveckling genom att använda sig av denna simulator. På detta sätt ökar produktiviteten i arbetsgemenskapen eftersom yrkeskunskapen förbättras och kvaliteten på förmannens arbete höjs. Dessa faktorer hämtar med sig att hela organisationens välmående och prestation förbättras, vilket sedan leder till ett ökat finansiellt resultat. (Kesti, 2018)

Även denna simulator finns redan skapad och dess riktiga effektivitet mäts och testas konstant. Enligt uppskattningar baserade på praktiska studier möjliggör nya utvecklingslösningar en effektiv förbättring finansiellt. Det sägs att med dessa metoder kan man uppnå en genomsnittlig årlig produktivitetsökning på 3000 euro per anställd. Denna produktivitetsökning är en försiktig uppskattning om vad man kan åstadkomma under flera års tid, genom att använda sig av de rätta verktygen som förbättrar förmannens ledarskap. Faktorer som bidrar till denna avsevärda ökning i intäkter har att göra med effektiv arbetstid som sedan resulterar direkt i företagets lönsamhet. Effekterna av vinstförbättring på sysselsättningen inom företag är väldigt betydande, eftersom lönsamheten för många företag är för svag. (Kesti, 2018)

2.2 Arbetsvälmående

Social- och hälsovårdsministeriet i Finland (STM 2019) menar att arbetsvälmående är att arbetet är tryggt, hälsosamt och motiverande. Många olika faktorer påverkar arbetsvälmåendet, bland annat ett bra och motiverande ledarskap, samt arbetsklimatet och även arbetstagarnas kompetens. Arbetsvälmåendet påverkar hur man orkar med det egna arbetet. Arbetsgivaren och arbetstagaren skall båda jobba tillsammans för att förbättra arbetsvälmåendet. Arbetsgivaren bör se till att säkerheten på arbetsplatsen är tillräcklig, att det finns ett bra ledarskap och att alla arbetstagare behandlas likvärdigt. Arbetstagaren bör å sin sida se till att upprätthålla sin yrkeskompetens och arbetsförmåga. Alla kan hjälpa till att bidra med ett positivt arbetsklimat.

Arbetsvälmående definieras som välmående som uppstår av jobb. Arbetsvälmående påverkar på många sätt arbetsplatsens verksamhet. Speciellt påverkar det sjukfrånvaron och arbetsolyckorna. Alltså speciellt då sjukvårdskostnader och dess utgifter. (Kauppinen et al, 2013 s.12) Det finns åtminstone några faktorer som påverkar välmående:

- a. Jobbet i sig ger arbetstagaren tillfredsställelse och fungerar som en personlig källa till välmående. En stor risk för välmående ligger i avsaknaden av ett jobb, som exempel arbetslöshet.
- b. Endast med förvärvsarbete finansieras de offentliga tjänsterna så som skolgång, hälsovård osv. Därför är det av största vikt att så många som möjligt deltar i arbetslivet, alla som får, kan och vill delta aktivt i arbetslivet också skall ges den möjligheten.

Arbetstagarna upplever att organisationens ledning är intresserade av arbetsvälmående. (Kauppinen et al 2013, s.59) enligt undersökningen *Työ ja terveys 2012*. Förmannens roll att vara rättvis mot alla påverkar enligt undersökningen arbetstagarnas arbetsvälmående, arbetsnöjdheten och även sjukfrånvaron.

Den snabba takten som arbetslivet förändras i medför utmaningar för alla inom en arbetsgemenskap. Arbetshandledning behövs som en metod för att få alla i gemenskapen att utvecklas och trivas. (Weckström-Lundell, 2016)

2.3 HR arbete i allmänhet och framtida trender

HR arbetet, också kallat personalfrågor har genomgått stora förändringar under det senaste femtio åren i Finland. Personalavdelningarna har utvecklats och blivit större. Arbetssättet har ändrats, fokus har bytts och kunnandet ökat. Nu satsar man mera på människokännedom, samarbetsvilja och förmågan att förstå helheter inom organisationen. (Kauhanen et al 2015 s. 60)

Arbetslivet har ändrats drastiskt, format av bland annat recessioner, den tekniska utvecklingen och en ny generation av arbetstagare som har en annan syn på hur arbetslivet är. HR avdelningen har gått från att procesera papper till att inse värdet av varje individ inom organisationen och får den individen att känna sig uppskattad. Jobbet har blivit mera personligt än förut. (Milligan, 2017)

I en ny modell (The new HRM model) pekas det ut att det är de mänskliga resurserna som ger ett företag konkurrensfördel. Målet med den nya modellen är att få noggrant utvalda arbetstagare att utvecklas och blomstra. Därför är HR-strategier viktiga och skall integreras i affärsstrategin. (Wilkinson et al, 2013 s.6)

En del av målen med att satsa på HR är lägre kostnader, ökat antal kunder, förbättrad produktivitet samt att nå upp till de överenskomna försäljningsmålen. Men för det krävs att arbetstagarna är motiverade, och informerade om företagets uppsatta mål. (Hanno, 2017 s.5)

Det finns några stora trender inom HR de närmast åren. Forbes magasin listar särskilt dessa tre trender som kommer att förändra HR synen på arbetslivet. Den första är att HR-avdelningen kommer att samarbeta mera och mera med marknadsföringsteamet. Starka varumärken drar också till sig starka talanger. Till andra kommer HR att omdefiniera variationen på den framtida arbetskraften. (Harte, 2019)

I framtiden kommer kraven på utbildning inte att vara så noggranna, det viktiga är att hitta den rätta personen för just det specifika jobbet. Att jobba för en mer inkluderande atmosfär, både internt och externt. Som tredje kommer HR att understöda en flexibel arbetsplats och kultur. Att kunna balansera jobbet och fritiden, och inte ha det typiska för idag jobbet med arbetstider mellan 9–17. HR kommer att spela en viktig roll för att

upprätta de bästa och mest flexibla arrangemangen, som ändå understöder företagets strategi och vision. (Harte 2019).

För att förbättra arbetsvälmående har man kommit ut med en utvecklingspolitik som en rekommendation. I den rekommendationen finns fler förslag hur på förbättringar i arbetslivet. (Kauppinen et al, 2013 s.21)

- Genom att förlänga arbetskarriären söker man finansiell och social stabilitet.
- Man förnyar arbetslivet genom strukturförändringar och genom att utveckla arbetsvälmåendet.
- Man fäster särskild noggrannhet vid småföretag.
- Nya sorters arbetsuppgifter medför också förändringar i arbetsvälmåendets utvecklingspolitik.

2.4 HR arbete i småföretag

Småföretagens roll som arbetsgivare är en sak som uppmärksammas. Två tredjedelar av nya arbetsplatser har uppstått inom små – eller medelstora företag. Inom småföretagen är det viktigt att få arbetstagaren att trivas, eftersom det är svårt att hitta en ny lika bra arbetstagare. (Yrittäjät 2011)

Inom småföretag är det vanligt att inte satsa så mycket på HR. Redan att få det dagliga arbetet att flyta på är utmanande, och många företag satsar inte på HR förrän det är ett absolut måste. Inom de flesta småföretag är det förmannen/grundaren som sköter det dagliga HR arbetet. (Feffer 2018)

Inom småföretag är det speciellt viktigt att den som sköter HR delen ska vara en mångkunnig person, eftersom produktiviteten kan sjunka dramatiskt om en nyckelperson inom företaget bestämmer sig för att sluta. Inom företaget behöver det finnas kunskap om att varje enskild arbetstagare är viktig, och att den förstår värdet av sitt eget arbete. Varje arbetstagare hämtar ett mervärde till företaget, och för den HR ansvarige gäller det att följa upp och ansvara för att arbetsmiljön fungerar, allt för att hålla kunskapen inom företaget och minimera risken att arbetstagaren byter arbetsplats. (Kuvaja, 2016)

Hr-mätningar är viktiga för småföretag men det kan ändå vara svårt för dessa att hinna med personalarbetet. Personalen i småföretag är en viktig resurs, och konsekvenserna av att inte hinna ordentligt med personalarbetet kan i värsta fall leda till förhöjd sjukfrånvaro, dyra felrekryteringar samt missnöjda arbetstagare. (Wiman, 2013)

Yrittäjät:s (2017) senaste mätning visar att i småföretag kan arbetstagarna påverka arbetet mera än i större företag. Det förbättrar trivseln på arbetet och höjer på motivationen. Enligt undersökningen upplever arbetstagarna att de kan vara med och utveckla sin egen arbetsplats vilket höjer på produktiviteten. Också att kunna påverka arbetstakten och arbetsfördelningen upplevdes som viktiga och någonting som arbetstagarna kan påverka själva. På små arbetsplatser är arbetstiden och arbetstakten inte så hårt reglerade som på större motsvarande arbetsplatser.

2.5 Return on investment och en investering i arbetsvälmående

Arbetshälsoinstitutet (2019) menar att ansvaret för arbetsvälmående ligger hos både arbetstagaren och arbetsgivaren. Tillsammans bör de upprätthålla arbetsvälmåendet, det kan ses som en investering att ta hand sig själv. Och betalar tillbaka sig mångfaldigt både för företaget och för arbetstagaren. Företaget märker det här genom att produktiviteten ökar, kundnöjdheten ökar, personalen byts inte lika ofta, sjukfrånvaron minskar och så även arbetsolycksfallen.

Det finns stora summor pengar att spara på, genom att arbetsgivaren börjar förebygga och arbeta hälsofrämjande med sin personal istället för att sätta in åtgärder först när arbetstagaren redan insjuknat. Det här kan göras med att identifiera hur läget är just nu bland personalen, samt göra en första identifiering över var problemen finns. Årliga hälsoundersökningar bland personalen är ett steg i rätt riktning, genom en kartläggning av deras hälsotillstånd kan man också arbeta förebyggande. (Peterson, 2014)

Resultaten av förbättrat välmående och en ökad satsning på konditionsmöjligheter gör att kostnaderna för sjukvård sänks. Dessutom leder till ökad produktivitet. Friska människor tenderar att prestera bättre. Förbättrad kondition leder alltså till sänkt sjukfrånvaro, ökad stresstålighet och förbättrad produktivitet vilket allt påverkar företagets ekonomiska vinst. (Berry et al 2010)

2.6 Arbetsvälmående och kostnader samt inbesparingar

Att satsa på arbetsvälmående är en investering. Arbetsvälmående påverkar företagets konkurrenskraft, det ekonomiska resultatet och även företagets rykte. En bra planerad satsning på arbetsvälmående kan betala tillbaka sig mångdubbelt. (Kauppinen et al 2012 s.12)

Arbetsvälmåenden är en känd konkurrensfaktor ifråga om att locka till sig nya arbetstagare till företaget. Särskilt eftersom det bland unga är viktigt med en bra atmosfär på arbetsplatsen. Arbetsvälmående är ett brett och omfattande koncept, som påverkas av flera olika faktorer, bland annat organisationens tillvägagångssätt och ledarskap, samt atmosfären och den egna uppfattningen om arbetet och människan. Organisationens verksamhet och arbetskultur bör helst utvecklas tillsammans med arbetstagaren. Då kommer särskilt välmående och lojalitet att förbättras. Personalens nöjdhet hänger helt enkelt ihop med organisationens framgångar och konkurrenskraft. (Manka et al 2009–2011 s.11–12)

Enligt Social- och hälsovårdsministeriet (2019) som har sammanställt en bedömning av minimikostnaderna som den förlorade arbetsinsatsen medför för arbetsplatserna, men också för samhället. Så uppgår dessa kostnader för förlorad arbetsinsats till två miljarder euro per månad. De största enskilda kostnaderna kommer från:

- Sjukfrånvaro 3,4 miljarder euro
- Sjuknärvaro 3,4 miljarder euro
- Invalidpension 8,0 miljarder euro
- Olycksfall i arbetet 2–2,5 miljarder euro
- Yrkessjukdomar 0,1 miljarder euro
- Hälsovård till personer i arbetsför ålder 7,8 miljarder euro

Det här leder till sammanlagda kostnader på 24 miljarder euro per år.

På en bra arbetsplats finns möjligheter att påverka sitt eget jobb och sätta upp egna mål för sitt inlärande. Genom att investera i arbetsvälmåendets utveckling, kan företaget få tillbaka de investerade summorna tio till tjugo gånger om. Arbetsvälmående och företagets finansiella framgång går ofta hand i hand. För att kunna mäta den finansiella nyttan med att satsa på arbetsvälmående behövs det tillförlitliga mätare. Bland annat kan

man mäta om förmannens och personalens arbetsnöjdhet har ett samband med företagets produktivitet. (Manka et al 2009–2011 s.7)

2.7 Ledarskap inom strategiskt arbetsvälmående

Arbetsvälmående uppstår inte av sig själv, utan kräver systematiskt ledarskap. Men det kräver också strategisk planering, åtgärder för att främja personalen resurser och en fortsatt konstant utvärdering av arbetsvälmåendet. Då kan man sätta upp mål och utvärdera prestationerna inom organisationen som en del av strategiarbetet. Arbetsvälmåendet förutsätter också en interaktion mellan organisationen och arbetstagaren. (Manka et al 2009–2011 s.13).

Aura (2019 s. 10) visar i en undersökning, att ledarskap inom strategiskt arbetsvälmående har en inverkan på hur framgången inom organisationen lyckas. Utvecklingen av lönsamheten sker genom en produktivitetstillväxt. I det här fallet menas med produktivitet förhållandet mellan avkastning och insatserna. Oftast räknas till insatserna personalresurser och kapital, samt möjligen även andra faktorer inom produktionen.

2.8 Sammanfattning av teori

Som en sammanfattning av teorikapitlet så konstateras att det finns aktuell och intressant forskning inom ämnet. Det har gjorts flera större undersökningar bland annat Företagarnas branschorganisation i Finland gör sina egna undersökningar med jämna mellanrum. Vid Lapplands Universitet forskas det i samma ämne som tas upp här. Där visar forskningen på ett samband mellan satsningar på arbetsvälmående och finansiella resultat men mera forskning krävs ännu. Det är även svårt att hitta exakt data och information om vad allt som påverkar arbetsvälmående och hur mycket diverse saker som bidrar till finansiella resultatet. Forskning över förmannens kompetens och metoder för att förbättra det har granskats och hämtad med sig fina resultat även för den finansiella sidan inom organisationen.

3 METOD

I den här delen introduceras den metod användes i examensarbetet. Det här examensarbete genomfördes som en kvalitativ forskningsmetod, genom intervjustudie. Intervjustudie genomfördes som semi-strukturerade intervjuer med utvalda respondenter.

3.1 Kvalitativ forskning

Enligt Bryman & Bell (2013 s.390–395) är det forskaren som strävar efter att försöka förstå respondenternas uppfattning om ett ämne, som sedan forskaren kan bygga vidare på genom en intervju eller diskussion. En kvalitativ forskning baserar sig i första hand på ord och text. Den baserar sig på uppfattningen som respondenterna har om ett visst ämne, situation eller en specifik händelse.

3.2 Val av metod

Det här examensarbetet utgår från en kvalitativ forskningssynvinkel. För att samla in data genom kvalitativ forskning, så behövs ofta fältarbete. Under dessa fältarbeten så spenderar forskaren tid med respondenterna för att få fram information som kan användas till forskningen. (Patton 2002 s.342)

Det här arbetet bygger på en kvalitativ undersökning som genomförts som intervjustudie av en utvald grupp respondenter. En intervjustudie genomförs antingen som ostrukturerad, semi-strukturerad eller strukturerad intervju. Intervjustudier är den mest använda metoden när det kommer till kvalitativ forskning. Detta på grund av den flexibilitet som intervjuer erbjuder. I kvalitativa intervjuer så kan man låta intervjun röra sig i olika riktningar, då detta ger en bredare inblick om vad som är viktigt och relevant för respondenten. (Bryman & Bell 2013, s.299–300)

I en intervjustudie skall man tänka på vilket tema man vill behandla. Frågorna skall utformas så de berör det temat som intervjupersonen vill ha svar på. (Bryman & Bell 2013, s. 301)

Intervjuerna genomfördes som semi-strukturerade intervjuer för att detta är ett flexibelt sätt att uppnå resultat med. Frågorna som forskarna ställde kunde vara i olika ordning till de olika respondenterna. Frågorna berörde ett visst tema, men var lätta att anpassa enligt behov. Under det här arbetets gång är målet att hoppas få till en bra dialog med respondenterna och genom detta få tillgång till detaljerade svar och utförlig kunskap inom ämnet. När man använder semi-strukturerade intervjuer så kan man anpassa frågorna efter situationen, och förklara och förtydliga vid behov. I det här sättet att intervjua ligger betoningen på att förstå respondenten och hur den uppfattar frågorna. (Bryman & Bell 2013, s. 30)

Intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte och bandades in och sedan transkriberades för att säkerställa intervjupersonernas egna tankar och uttryck. En del av intervjuerna utfördes per e-post. Enlig Bryman & Bell (2013, s. 306) är detta tillvägagångssätt viktigt eftersom det är en detaljerad analys av som krävs och på det här sättet säkerställer man kvaliteten på svaren.

Vi använde oss av semi-strukturerade intervjuer av den anledningen att vi vill ha mera information och en djupare förståelse för dessa frågor. Man får personligare svar och kommer närmare den intervjuade. Det finns en större möjlighet att vara flexibel vid användning av intervjuerna. Risken för missförstånd minskar med intervjuer, och risken med en enkätundersökning är att man aldrig kan vara säker på vem i företaget som svarat på den. När vi bokade intervjuer så fick vi prata med rätt person på företaget, en person som är insatt i just det ämnet vi forskar i. Det finns möjlighet att få personligare information med intervjuer än med enkätundersökningar. Vi har valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer och inte en enkätundersökning på grund av att det finns vissa andra problem med enkätundersökningar. Problemet med enkäter är att det inte alls är säkert att man får så många svar som man vill ha. Svarsprocenten varierar ganska mycket med enkätundersökningar. (Kothari 2004, s.98–99)

3.3 Semi-strukturerad intervju

En semi-strukturerad intervju menas att forskaren utgår från frågor inom ett visst frågeområde, istället för exakta detaljerade frågor. När man använder sig av frågeområden istället för detaljerade frågor, kan samtalet föras mera naturligt och även låta respondenterna i viss mån styra samtalet. Syftet med dessa frågeområden är att få respondentens syn på ämnet, och därför vill man låta personen berätta så mycket som möjligt utan att bli ledd av forskaren. Man använder sig av öppna frågor och följer upp med flera frågor, så kallade uppföljningsfrågor, vid behov. (Bryman & Bell 2013, s. 299–306)

Fördelar med semistrukturerad intervju:

- Flexibel intervjuform
- Ger möjligheter att jämföra respondenternas svar
- Upplevs mera som ett samtal än en intervju
- Frihet för respondenterna att utforma svaren på eget sätt

Nackdelar med semistrukturerad intervju:

- Svårigheter att planera in intervjuer
- Tidsödande arbetet att transkribera intervjuerna
- För ledande frågor

För att övervinna svårigheterna med semistrukturerade intervjuer så kom forskarna överens om, att om en intervju inte lyckas ansikte mot ansikte eller per telefon så kan man ställa frågorna per e-post. Transkriptionerna med intervjuerna upplevdes inte som ett problem om intervjuerna utfördes inom en viss tidsram, det vill säga forskarna höll intervjun kort och strukturerad. Och ledande frågor kunde undvikas genom att förklara och berätta mera under själva intervjun.

3.4 Intervjuguide

En intervjuguide fungerar som ett stöd för forskarna under intervjun (Bryman & Bell 2013 s.299–306). Intervjuguiden fungerar som stöd under intervjuerna, och hjälper forskarna att hålla sig till ämnet. Syftet med intervjuerna är att få reda på mer om hur respondenterna tänker angående arbetsvälmående och förmannens roll på arbetsplatsen.

Frågorna kommer att följa en viss ordning, men beroende på svaren kan de justeras och uppkomma naturliga följdfrågor istället.

3.5 Respondenterna

Respondenterna valdes på förhand ut, för att representera småföretagare och en HR-specialist. Till intervjuerna användes respondenter inom småföretag och en HR-specialist från bankvärlden. Forskarna har valt respondenter från olika branscher för att få ett så omfattande resultat som möjligt. Intervjufrågorna riktar sig till småföretagare i olika åldrar och inom olika branscher. Vi använde oss av respondenter från olika storleks småföretag, vissa hade tio anställda och en del ända upp till ca. femtio. Respondenterna representerade till exempel fysioterapi företag, idrottsbranschen, levererings företag samt importföretag. HR- specialisten arbetar för tillfället inom bankvärlden men har även erfarenhet av rekryteringsföretag samt industrisidan.

Respondenterna kommer att vara anonyma, och skriva under en blankett om informerat samtycke, vilket de också informeras om innan själva intervjuerna tar plats. Enligt Kvale och Brinkmann (2009, s.292–293) bör forskaren noggrant före intervjuerna se till att respondenterna är medvetna om hur intervjuerna går till och hur de ska publiceras. Frågorna som ställdes till respondenterna var öppna frågor med möjlighet till följdfrågor.

På förhand uppgjordes fem intervjufrågor som var menade att ge en fördjupad syn på respondenternas satsningar på arbetsvälmående inom företagen. Frågorna var sådana att de täcker det område som önskas får svar på. Det kommer att finnas inledande frågor, uppföljningsfrågor men också preciserande frågor (Bryman & Bell, 2013 s.307) Mängden respondenter kommer att vara åtta inom småföretag och en inom bankvärlden. Mängden respondenter valdes ut för att ge en tillräckligt bra bild av helheten, och för att nå en god reliabilitet samt validitet för småföretagare inom olika branscher i Finland. Kvale och Brinkmann:s (2009 s.130) åsikt är att i en kvalitativ studie är det ofta bättre med färre respondenter än för många. Hellre sätta mera tid på att göra intervjuerna ordentligt och analysera svaret grundligt än att ha för många respondenter och därmed bli med för stort material.

3.6 Analys av data

Data som samlats in analyseras av forskarna för det här examensarbetet. Enligt Bryman och Bell (2013 s.574–575) behöver man kategorisera, eller koda intervjuerna efteråt. Intervjuer genererar oftast ett stort material som annars kan vara svårt att hantera. Grundad teori är den ett av de vanligaste sätten att analysera kvalitativa data. Den går i korthet ut på att bryta ner data i mindre beståndsdelar för att lättare ha en överblick över materialet. Man har en genomgång av sina intervjuer och i dessa utskrifter sätter man in etiketter, viktiga ord för att lättare kunna studera innehållet.

3.7 Tillförlitlighet

I en studie med kvalitativ ansats vill man veta att man mäter det man avsett att mäta. Tillförlitlighet handlar om att beskriva den information som samlats in och att den bearbetas på rätt sätt. För att skapa en tillförlitlig intervjustudie och även resultatmässigt så behöver man säkerställa att forskningen utförs enligt de givna regler som finns (Bryman & Bell 2013, s. 401–403) Tillförlitligheten i den här studien görs genom insamling av data.

För denna undersökning valde forskarna att samla in data genom personliga intervjuer. Intervjuerna genomfördes på en plats som passade respondenten bäst. Intervjuerna bandades in för att säkerställa att ingenting missuppfattades. En del av intervjuerna genomfördes per e-post på grund av svårigheter att hitta ett gemensamt datum som passat alla.

Gruppen bestod av av anställda på småföretag och en HR-specialist på ett större företag. Respondenterna valdes ut bland våra bekanta med en varierande ålder, bakgrund och även branscherna varierar bland respondenterna. Bryman och Bell (2013 s.496) pekar på en del viktiga saker att tänka på inför val av respondenter. Viktigt att inte välja dessa endast på grund av bekvämlighets- eller tillfällighetskäl, utan istället gå på djupet av vad det innebär för att få forskningen representativ.

4 RESULTAT

Syftet med detta forskningsarbete var att redogöra för olika faktorer som påverkar småföretagens resultat och hur detta påverkar arbetsvälmåendet på arbetsplatsen. Arbetet delades upp i en längre, djupare intervju (se bilaga 6.1) med en specialist inom HR-världen och åtta kortare intervjuer (se bilaga 6.2) med respondenter som jobbar på småföretag med varierande arbetsuppgifter. En del av respondenterna träffade vi ansikte mot ansikte och en del ställdes per e-post på grund av svårigheter att hitta gemensam tid. Men de respondenter som vi endast hade kontakt med via e-post så hade möjlighet att via telefon specificera svaren.

4.1 HR-specialisten

Den första respondenten är en person som jobbar inom bankvärlden på HR- sidan. Denna person har ett brett kunnande om arbetsvälmående och olika mätningmetoder som man kan använda för att mäta arbetsvälmående, eftersom hon har jobbat på flera företag i ledningsposition på HR- sidan.

Enligt respondenten så är människan en helhet, arbetsvälmående är en del av helheten och man kan inte separera den från en människas välmående allmänt. Mår man bra på jobbet så mår man bra i privatlivet och mår man bra i det privata livet mår man även bra på jobbet. Respondenten poängterar starkt att man måste se på människan som en helhet och att individen själv har ett väldigt stort ansvar i frågan om välmående. Hon poängterar även att arbetsgivaren måste ha några redskap som stöd förstås, men i slutändan är det individen själv som ansvarar för sitt välmående. Enligt respondenten är det viktigaste en förman kan göra att man ser till att miljön på arbetsplatsen är sådan att en individ kan vara sig själv och att den stöder helhetsvälmående. Såsom i teoridelen berättades så är respondenten även av samma åsikt att förmanen är en central person för att främja arbetsvälmående, men som en skillnad till teorin så tycker respondenten att människan är

en helhet och helheten avgör hur man mår på sin arbetsplats. Teoridelen innehåller ganska långt samma faktorer som vår respondent kom fram med, såsom arbetsmiljön och förmannens engagemang.

HR-mättningsmetoderna hade respondenten väldigt mycket erfarenhet om. Hon poängterade att dessa mättningsmetoder är inte riktigt lika svartvita som till exempel finansiella mättningsmetoder. Hon poängterade att i ett specialistföretag så kostar en dag sjukledigt ca. 350–500 euro, då när sjukfrånvarodagarna ökar så blir kostnaden väldigt stor och effektiviteten lider. Därför tycker hon att det är speciellt viktigt att satsa på det proaktiva välmående och se till att man är ute i tid så att det inte blir långa frånvaron, för att inte nämna det om en individ helt och hållet blir oförmögen att arbeta. Ifall en ung person blir förtidspensionerad på grund av någon orsak så blir det både dyrt för företaget och samhället, därför är det viktigt att förstå hur mycket billigare det är att satsa på arbetsvälmående än att gå till en situation där sjukfrånvaron tar över.

I frågan om att om respondenten har sett några raka kopplingar mellan att använda HR-mättningsmetoder och finansiellt resultat, så tycker respondenten att detta med vad sjukfrånvaro kostar är en bra mättningsmetod. I företaget där hon arbetar används en metod var man följer procenten friska personer under ett år, det vill säga hur många av arbetarna har aldrig sjukskrivit sig under ett år. Hon berättar även att de följer med FPA 1 och 2, vilket betyder att 1 är det proaktiva välmående och 2 är då redan situationen gått så långt att det krävs någon sort av sjukvårdsbehandling. Respondenten berättade att de försöker höja procenten på FPA 1 som är den proaktiva delen. Utöver dessa lyfter hon fram pulsmätningar genom enkäter där man frågar arbetarna hurdan förhållande de har med sin chef och hur det känns att gå till arbetsplatsen. Marko Kesti lyfte även fram i teoridelen detta med proaktivitet, det finns information om att proaktivitet är någonting som företag satsar i dagens läge mycket på.

Respondenten tycker absolut att det finns ett samband mellan finansiellt resultat och arbetsvälmående. När människan mår bra och har en balans i livet så presterar han/hon bättre i arbetslivet. Det som arbetsgivaren satsar i arbetsvälmående syns nog direkt i hur arbetaren bemöter sina kunder och därmed rakt i resultatet. Respondenten lyfter ännu fram att jämfört med vad det kostnaderna blir ifall arbetaren inte vill vara på arbetsplatsen så lönar det sig nog för förmannen att lägga arbetstid på detta, och se till att det finns

metoder som stöder arbetsvälmående. Till slut när vi frågade om hon hade något mer om arbetsvälmående eller HR-mättningsmetoder som hon tycker är centralt, fick vi svaret att hon har sett ett skifte i Finland på arbetsvälmående sidan. Det är lagstadgat att det måste finnas någon sort av arbetsvälmående, men respondenten tycker att det är viktigt att satsa mera än minimum på detta och framförallt på pro-aktiviteten. Slutligen poängterar respondenten ännu, att med att satsa som förman eller företagare på arbetsvälmående, så bygger man en brand för företaget, vilket hon ser som någonting som unga personer i dagens läge uppskattar.

4.2 Respondenterna i småföretag

Bland de övriga respondenterna, personalen i småföretagen var de flesta eniga om att arbetsvälmåendet är en av de viktigaste, om inte den allra viktigaste saken att satsa på inom företaget. För att uppnå effektivitet och ett bra resultat måste man satsa tid och energi på arbetsvälmående. Det är viktigt att personalen trivs och att det har bästa möjliga arbetsredskap, utbildning och arbetsmiljö. Med ett bra personalvälmående får man också en personal som mår gott och det kan man direkt relatera till resultatet för företaget. Kunniga och energiska arbetstagare är sist och slutligen det viktigaste vi har på företaget menar en av respondenterna. Arbetsvälmående är helt enkelt att må bra i en arbetsgemenskap. En persons privatliv påverkar jobbet och tvärt om.

Många av respondenterna har tillgång till kultursedlar och använder dessa gärna för att satsa på motion eller valfria kulturevenemang. På en av arbetsplatserna får man använda KIKY-timmen till gymnastik, promenader eller andra former av motion. Respondenterna uppskattar också små saker i vardagen, så som gratis kaffe och mjölk. Många nämner personaldagar, eller gemensamma jippon där alla träffas utanför kontoren. Även så kallade Afterwork kvällar är uppskattade bland personalen.

En av respondenterna anser att skolningar också hör till arbetsvälmående. En annan påpekar att själva jobbet måste vara meningsfullt, och upplever man den känslan så mår man också bättre. Distansarbete uppskattas av några respondenter, det påverkar ens möjligheter att få vardagen att flyta på bättre. Flexibla arbetstider och inga stämpelklockor tycker många av respondenterna är positiva saker. Det viktigaste är att jobbet blir gjort,

inte hur länge man sitter på kontoret. Frihet och ansvar är ett passande uttryck anser en respondent.

Välbefinnandet på en arbetsplats är en sak som påverkar konkurrenskraft och prestationsförmågan och detta inverkar på företagets produktivitet, vinst och kundnöjdhet. Arbetshälsovård påpekar en respondent att man absolut måste räkna med till arbetsvälmåendet. Visserligen är det lagstadgat att erbjuda arbetshälsovård men företagen kan ändå påverka kvaliteten och hur omfattande hälsovård de vill erbjuda.

Arbetstagarna är vår största konkurrensfördel, anser en respondent. Samma person påpekar också att ledarskapet inom företaget är viktigt. Särskilt viktigt är det att stötta och hjälpa unga arbetstagare.

Inom ett av företagen är det mycket kvälls-och veckoslutsjobb och där gäller det att arbetsgivaren ansvarar för orken hos sin personal, samt söka efter möjligheter att också kunna erbjuda arbete under dagtid.

Personalförmåner nämns också bland respondenterna, då bland annat i form av fri tillgång till jobbet gym och konditionssalar. Eller som möjligheter att köpa av företagets produkter till ett rabatterat pris.

Utbildning och fortbildning kommer upp som ett svar hos nästan alla respondenter som en möjlighet att främja personalens arbetsvälmående. Både skolningar internt och externt är sådant dessa företag satsar på. Inskolning av ny personal nämns också av två av respondenterna.

På det flesta av dessa företag följer man med personalens välmående genom enkäter och undersökningar, oftast en gång per år. Diskussioner med förmän och så kallade utvecklingssamtal ordnas. En av respondenterna påpekar att dessa diskussioner oftast nog leder till förbättrat arbetsklimat och en utveckling till det bättre. En del genomför dessa undersökningar i samband med privata vårdbolag.

Ser respondenten ett samband mellan satsning på arbetsvälmående och finansiella resultat? Den här frågan var en som uppfattades som knepig av respondenterna. De flesta var eniga om att det absolut syns ett samband, men att det är svårt eller nästan intill omöjligt att påvisa det. Det skulle krävas flera och djupare undersökningar och också förbättrade sätt att mäta detta på för att säkerställa ett samband. En av respondenterna sa

helt enkelt att det inte är möjligt att mäta detta. Medan en annan var av den åsikten att det är direkt relaterat till den första frågan om arbetsvälmående. En respondent menade att om arbetsplatsens stämning är bättre så får man också nöjdare kunder.

Resultaten av ett förbättrat välmående och en ökad satsning på olika konditionsmöjligheter gör att kostnaderna för sjukvård sänks och dessutom presterar friska människor bättre på jobbet, vilket följaktligen påverkar företagets ekonomiska resultat.

Detta påpekades också av flera av våra respondenter. Att motion på arbetstid upplevs som en satsning på hälsan.

Satsningarna på arbetsvälmående består av en helhet menar en av våra respondenter. En betydande del är ledningens vilja att behandla sina arbetstagare jämställt och rättvist. Det påpekas att redan viljan att behandla alla lika uppskattas, De flesta av våra respondenter var av den åsikten att nuvarande Hr satsningen är tillräcklig och inte behövde utvecklas mera.

5 DISKUSSION

Ämnet arbetsvälmående och finansiella resultat är någonting som intresserar båda forskarna och det är också en sak som är mycket på tapeten, både inom företagen men också i medier diskuteras dessa ämnen.

Det var intressant att så många småföretag satsar ändå så pass mycket på personalen och deras välmående. Alla vi intervjuade hade ju olika sorters förmåner, personaldagar, utvecklingssamtal etcetera, allt för att främja en bättre arbetskultur. Och de flesta av respondenterna är nöjda med sitt företags engagemang i området. Som forskare är vi tillfreds med intervjusvaren och dess bredd inom så många olika branscher.

5.1 Förmannen och förbättrat arbetsvälmående

I teorin behandlades att en central person för att främja arbetsvälmående är förmannen och dess beteende. (Kesti, 2018) Det som kom starkt fram i intervjun med HR-specialisten var att människan skall ses som en helhet. Man kan inte alltså enligt respondenten lägga bara vikt på förmannens roll då man talar om arbetsvälmående utan man borde se individen som en helhet och ifall det i personens privatliv finns någonting som inte är i balans är det ganska svårt för förmannen att reagera ifall arbetstagaren inte har delat med sig sina bekymmer.

Vi som forskare anser att det här är en väldigt knepig sak, eftersom det kan finnas saker på arbetsplatsen som inverkar på en individs välmående, men det finns även massor med saker i en persons privata liv som arbetsgivaren eller arbetsplatsen inte har något att göra med. Som en bra förman borde man stöda arbetsgivaren och ta i beaktande situationer då arbetstagaren möjligtvis har några konflikter i privat livet. Det finns olika typer av förman-arbetstagar relationer och ibland är man mycket nära med sin förman, medan i andra situationer kan det hända att förmannen inte vet någonting om arbetstagarens privatliv. Som en förman i ett småföretag, vilket har varit forskarnas ämne i detta arbete, kan man tänka sig att förmannen har en ganska bra insikt hur arbetarna arbetar och hur de fungerar som individer.

I detta fall kan det även vara enklare att öppna sig om problem och liknande till sin arbetsgivare, och berätta ifall man behöver stöd i arbetet på grund av några sådana skäl som inte egentligen berör det dagliga arbetet. Forskarna är överens med både respondenten och det som presenterades i teorin, att förmannen är central för arbetsvälmåendet, men det är klart att en persons välmående ligger inte endast på arbetsgivarens axlar.

5.2 HR-arbete i allmänhet

I teoridelen betonas att småföretag sysselsätter en hel del personer nuförtiden. Inom småföretagen är det viktigt att få arbetstagaren att trivas, eftersom det är svårt att hitta en ny lika bra arbetstagar. (Yrittäjät 2011) Problemet med småföretag är att det oftast inte

finns några stora HR- mätningmetoder och möjligen inte heller någon skild person som sköter HR-sidan, utan företagaren eller förmannen själv försöker hålla koll på att personalen mår bra och utför sina arbetsuppgifter väl. I intervjuerna kom fram flera olika sätt på vilka förmännen satsar på arbetsvälmående, kultursedlar, KIKY- timmar och gemensamma träffar. Som forskare ser vi som en positiv sak att alla de personer som vi intervjuade så är eniga om att arbetsvälmående är en viktig sak och någonting man borde satsa på. Alla respondenter satsar på arbetsvälmående i viss mån och har olika metoder för detta. De flesta hade ändå inte en skild person för att sköta HR-sidan, utan förmannen själv låg bakom de satsningar som finns inom arbetsvälmående. Både respondenterna och teorin är eniga om att produktiviteten är bättre ifall arbetsvälmåendet ligger på en god nivå. Detta är någonting som är väldigt viktigt att komma ihåg, det lönar sig inte alltid att bara se på resultat, utan satsa först på sin personal vilken arbetar för att få ett bättre resultat för företaget. Utan välmående arbetstagare kan man inte få bra resultat.

5.3 HR-arbete i småföretag

Småföretag satsar på arbetsvälmående, på olika sätt. HR-arbete inom småföretagen varierar, vissa satsar inte alls på HR-mätningar och liknande medan andra företag utför undersökningar flera gånger årligen. Det finns oftast inte en enskild person som sköter endast HR-ärenden utan oftast är det förmannen eller chefen för arbetsplatsen som sköter det dagliga HR-arbetet. Men arbetstagarna upplever att det satsas på dem och detta stöder också vår teori om att arbetskulturen går mer och mer mot att få arbetstagarna att trivas, och därefter höja trivseln och då även produktiviteten inom företaget. ” Työnteon ilmapiiri on parempi = tyytyväisimmät asiakkaat” (Respondent under intervju, 2020)

Arbetstagarna på småföretag uppskattade alla möjligheten att påverka sin egen arbetsplats, och detta upplever vi som forskare att bör poängteras. En arbetstagare som kan påverka, och som upplever att man lyssnar på honom//henne mår också mycket bättre och trivseln ökar. Vi som forskare tror på en förbättrad arbetskultur och en personal som uppfattas som nästintill ovärderlig inom småföretag. Trots det så kan det ändå bli så att när det dagliga arbetet tar mycket tid, så blir HR-arbetet lidande och det här kan leda till problem på arbetsplatsen. Bland annat så behöver man känna att företaget satsar på sina

arbetstagare, att de upplevs som viktiga för fortsatta framgångar och att kommunikationen fungerar felfritt under alla perioder, också stressiga sådana.

5.4 Return on investment och en investering i arbetsvälmående

En investering i arbetsvälmåendet ligger hos flera parter. Både arbetstagaren och arbetsgivaren har ansvar för att upprätthålla arbetsvälmåendet. Att arbeta förebyggande har under flera år redan varit normen i Finland. Det här hänvisar vi till i vår teoridel, bland annat med Kestis (2018) material.

Vi anser att det är en inbesparing att satsa på personalen, men problemet ligger i att få fram material som klart och tydligt visar att så är fallet. De flesta håller med om att man skall satsa, och att det i det långa loppet lönar sig, men det finns inga exakta tydliga siffror på det. Det här är en sak som vi som forskare tycker är intressant. Intervjuerna som vi gjorde visade på samma sak. De flesta av våra respondenter svarade att de ser ett samband men vi har inte lyckats uppvisa klara forskningsresultat för det. Mera som en känsla respondenterna hade. Minskad sjukfrånvaro är det absolut tydligaste sättet för tillfället att mäta det här. Där finns då dessa siffror som också HR-specialisten nämnde. Också Social- och hälsovårdsministeriet presenterar siffror som understöder det här. Det nämns så höga kostnader som 24 miljarder euro per år i sjukfrånvaro och liknande (2019). Det här är en av orsakerna varför vi som forskare ville gå djupare in i detta. Det finns enorma summor att spara för de som är villiga att satsa på arbetsvälmående. Detta påverkar ju även företagets resultat. ” Arbetsvälmående är en av de viktigaste sakerna för både arbetare och företaget själv för att uppnå effektivitet och resultat.” Respondent, intervju (2020)

5.5 Arbetsvälmående och kostnader samt inbesparingar

En mera produktiv personal hämtar med sig goda resultat, detta var någonting som kom starkt fram i vårt arbete. En del av respondenterna beroende på deras företag, tyckte man kan se raka finansiella kopplingar mellan arbetsvälmående och finansiella resultat, medan andra hade svårt att sätta fingret på hur man kan mäta detta. Vi som forskare tycker att såsom det har kommit fram i detta arbete så är det viktigt att hålla reda på sin personal så att orkar arbeta ända tills de blir pensionerade. HR- specialisten som vi intervjuade tog

starkt ställning till de kostnader som uppkommer ifall en person inte kan utföra sitt arbete, eller i värsta fall hamnar bli förtidspensionerad. Respondenten betonade att det är viktigt att satsa på det pro-aktiva arbetsvälmåendet och att genom att satsa på detta så kan man förebygga situationer där arbetstagaren blir inkapabel att utföra sitt arbete. Vi är av samma åsikt, att det lönar sig att satsa på arbetsvälmående i god tid så att inte situationen leder till att man mister sin arbetstagare. Då man ser på situationen i Finland där vi har en lägre nativitet än tidigare så är det även väldigt dyrt för samhället ifall en ung person som har flera år framför sig som skattebetalare blir totalt utbränd och inte kan utföra sitt arbete. Inbesparingar uppkommer då man agerar som företag i tid, då kan man se till att kostnader för sjukfrånvaro inte uppkommer.

5.6 Slutsatser

Forskarna drar slutsatsen att det här är ett ämne som engagerar personal och forskare, men att det än så länge är svårt att mäta nyttan av att satsa på arbetsvälmående. Det enda konkreta siffror vi fick var kostnaderna då en person är sjukskriven, kostnaderna som uppstår då en ur personalen är frånvarande.

Målet med den här studien var att ta reda på hur småföretag satsar på arbetsvälmående bland sin personal. Samt finns det ett positivt finansiellt resultat av det.

Det satsas nog på arbetsvälmående, men att se ett samband mellan positivt resultat och satsningarna på arbetsvälmående lyckades den här studien inte utvisa. De flesta respondenterna var eniga om att det lönar sig att satsa men ingen kunde uppge klara tydliga siffror för detta. Det var mera en känsla som respondenterna upplevde.

Företag i olika storlekar har förstås olika möjligheter att satsa på arbetsvälmående. Småföretag med 10–50 anställda har en helt annan utgångspunkt än stora företag med anställda från 50 personer upp till 10 000 anställda. Men trots det så satsar nog företagen på sina anställda, och försöker så mycket som möjligt beakta arbetstagarens livssituation.

5.7 Fortsatta studier

Det krävs mera studier inom området. Som fortsatta studier inom detta område kunde man tänka sig att ta fram mätningmetoder för att mäta kostnaderna för frånvaro.

Detta arbete behandlade inte specifik arbetshälsovård eftersom det inte hör till vårt specialområde. Men en kombinationsstudie inom både hälsovård och ekonomiområdet skulle vara ett alternativ för fortsatta studier.

6 BILAGOR

6.1 Frågorna till HR-specialisten

1. Hur ser du på arbetsvälmående?
2. Vilka mätningmetoder har du erfarenhet av?
3. Har du sett några raka finansiella kopplingar med att använda dessa?
4. Tycker du det finns ett samband mellan arbetsvälmående och finansiellt resultat?
5. Finns det något annat med Hr-mätningmetoder eller arbetsvälmående som du tycker är centralt?

6.2 Frågorna till småföretagen

1. Hur ser du på arbetsvälmående?
2. Satsar ditt företag på arbetsvälmående? Hur?
3. Har ditt företag några upplevelser om HR-mätningmetoder? Vilka?
4. Har du märkt något samband med att satsa på arbetsvälmående och finansiellt resultat?
5. Hur skulle du utveckla HR- sidan i ditt företag?

7 KÄLLOR

Arbetshälsoinstitutet.2019. *Työhyvinvointi*. Tillgänglig:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Hämtad 22.11.2019

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. och Kuosmanen, T., 2019. *Johtaminen ja tuottavuus*.

Tillgänglig:

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen_ja_tuottavuus_-tutkimusraportti_aura_eskelinen_ahonen_kuosmanen.pdf

Hämtad 23.11.2019

Berry, L., Mirabito, A. och Baun, W., 2010. *What's the Hard return on employee wellness programs?* Harvard business review. Tillgänglig:

<https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>

Hämtad 23.11.2019

Bersin, J., 2018. *HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign*. Deloitte. Tillgänglig:

<http://marketing.bersin.com/rs/976-LMP-699/images/HRTechDisruptions2018-Report-100517.pdf>

hämtad 28.11.2019

Bryman, A. och Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Stockholm

Feffer, M., 2018. *How small-business owners successfully delegate HR*. SHRM. Tillgänglig:

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-small-business-owners-successfully-delegate-hr-.aspx>

hämtad 22.11.2019

Hallberg, S., 2018. *Vad är ROI- Return on Investment?* Tillgänglig:

<https://storm.io/sv/vad-ar-roi/>

Hämtad 22.11.2019

Hanno, M., 2017. *The impact of strategic human resources management on organizational performance*. Tillgänglig:

https://www.researchgate.net/publication/330261903_The_Impact_of_Strategic_Human_Resource_Management_on_Organizational_Performance

Hämtad 22.11.2019

Harte, Z., 2019. *The future is now: Three HR trends that will transform your organization in 2019*. Tillgänglig:

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/01/30/the-future-is-now-three-hr-trends-that-will-transform-your-organization-in-2019/#75c3992e9ce4>

Hämtad 23.11.2019

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. och Virtanen, S., 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Työterveyslaitos. Tillgänglig:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

Hämtad 18.11.2019

Kenton, W., 2019. *Human Resources (HR)*. Investopedia. Tillgänglig:

<https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>

Hämtad 22.11.2019

Kesti, M., 2018. *Työhyvinvointi*. WordPress, Tillgänglig:

<https://markokesti.wordpress.com/tag/tyohyvinvointi/>

Hämtad 18.10.2019

Kesti, M. och Syväjärvi, A., 2015. *Human Capital Production Function in Strategic Management*. Technology and Investment, 6, 12–21.: Tillgänglig:

https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/11885706/Kesti_Syv%C3%A4j%C3%A4rvi/e983877c-6041-4469-a3e0-f838657b7013

hämtdad 28.11.2019

Kothari, C 2004, *Research Methodology: Methods and Techniques*, New Age International Ltd, Daryaganj. Tillgänglig:

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/reader.action?docID=431524#>

hämtad 19.1.2020

Kuvaja, I., 2016. *10 syytä miksi HR on tärkeä funktio yrityksessä*. Tillgänglig:

<https://www.linkedin.com/pulse/10-syyt%C3%A4-miksi-hr-t%C3%A4rke%C3%A4-funktio-yrityksess%C3%A4-ida-h%C3%A4kkinen/>

Hämtad 25.11.2019

Kvale S. och Brinkmann S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Andra upplagan.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. och Vauhkonen, A.,2009–2011. *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Tillgänglig:

<https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Hämtad 30.11.2019

Martin, A., Woods, M. och Dawkins, S.,2015. *Managing Employees with Mental Health Issues: Identification of Conceptual and Procedural Knowledge for Development Within Management Education Curricula*, Journal of Learning and Education, Volume 14, Number 1. Academy of Management. (50–68). Tillgänglig:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amle.2012.0287>

hämtad 28.11.2019

Milligan, S., 2017. *6 Trends that changed HR over the past decade*. SHRM. Tillgänglig:

<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0817/pages/6-trends-that-changed-hr-over-the-past-decade.aspx>

Hämtad 21.11.2019

Puttonen S., Hasu M. och Pahkin K., 2016. *Työhyvinvointi paremmaksi*. Työterveyslaitos. Tillgänglig:

http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kan-net_22062016.pdf

Hämtad 18.10.2019

Patton M., 2002. *Qualitative research & Evaluation methods*, Tredje upplagan. Sage Publications. London. Tillgänglig:

<https://epdf.pub/qualitative-research-amp-evaluation-methods.html>

hämtad 18.10.2019

Peterson, T., 2014. *Healthy business report. Ett upprop till Sveriges arbetsgivare*. Tillgänglig:

https://www.euroaccident.se/wps/wcm/connect/be7802a6-4a53-48e5-a0c9-c6a3cd1459d3/Healthy_Business_Report_Euro_Accident.pdf?MOD=AJPERES

Hämtad 19.11.2019

Social och hälsovårdsministeriet 2019. *Arbetshälsa*. Tillgänglig:

https://stm.fi/en/wellbeing-at-work/data-and-research?p_p_id=56_INSTANCE_7SjjYVdYeJHp&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=3&_56_INSTANCE_7SjjYVdYeJHp_languageId=sv_SE

Hämtad 22.11.2019

Social och hälsovårdsministeriet. 2019. *Kostnaderna för förlorad arbetsinsats*. Tillgänglig:

https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset?p_p_id=56_INSTANCE_7SjjYVdYeJHp&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=3&_56_INSTANCE_7SjjYVdYeJHp_languageId=sv_SE

Hämtad 23.11.2019

Statistikcentralen, 2019. *Företagsstrukturen i Finland 2017*. Tillgänglig:

<https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/foretagsstatistik2019.pdf>

Hämtad 16.10 2019

Suomen Yrittäjät.2019. *Yrittäjä hyvä työnantaja*. Tillgänglig:

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/yrittc3a4jc3a420hyvc3a420tyc3b6nantaja20kirjanen.pdf

Hämtad 26.11.2019

Suomen Yrittäjät, *Yrittäjyys Suomessa*. 2019. Tillgänglig:

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Hämtad 18.10.2019

Weckström-Lundell, T. 2019. *Arbetshandledning-metod för att utveckla arbetsamfundskompetens och arbetsvälmående*. Maria Akademi. Helsingfors.
Tillgänglig:

<https://www.mariaakatemia.fi/author/tua-weckstrom-lundell/>

Hämtad 13.1.2020

Wilkinson, A. och Redman, T., 2013. *Human resource management: A Contemporary perspective*. Tillgänglig:

https://www.researchgate.net/publication/320465545_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_A_CONTEMPORARY_PERSPECTIVE

Hämtad 25.11.2019

Wiman, E., 2013. *HR viktigt för mindre bolag*. Tillgänglig:

<https://www.motivation.se/innehall/hr-viktigt-for-mindre-bolag/>

Hämtad 20.11.2019