

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

DEN EKONOMISKA BETYDELSEN AV ETT STRATEGISKT HR-ARBETE

Pia Lindholm, Ida Himmelroos



44:2019

Datum för godkännande: 05.12.2019

Handledare: Mona Lindroth

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Pia Lindholm, Ida Himmelroos
Arbetets namn:	Den ekonomiska betydelsen av ett strategiskt HR-arbete
Handledare:	Mona Lindroth
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Det finns idag en ökande nyfikenhet och intresse av att strategiskt arbeta kring Human Resource och ekonomiska resultat i organisationen. Här vill vi undersöka om och hur ett gynnsamt HR-arbete genererar positiva ekonomiska resultat för företag.

Vi hoppas denna studie bidrar till hjälp för HR-avdelning, vinstorientering och styrelseledning för företag i olika branscher. Vår förhoppning är även att motivera ett ökat inflytande och en självklar plats för HR i ledning och styrelser.

Arbetet baseras på en litteraturstudie. "Kan ett proaktivt HR-strategiskt arbete generera ökade resultat?" är arbetets frågeställning. Teorierna som undersökts är HR-kultur, där nyckeltal är betydande, Employer Branding, Equity Theory, hälsopsykologi och arbetsmiljö, salutogent ledarskap samt statistik. Arbetet avgränsar sig genom att det rör sig inom nordiska ramar. Vi avgränsar oss även från generationsledarskap, ingående sjukdomsbeskrivning, administrativt HR samt HR-tech och AI.

Studien tydliggör ett klart samband mellan ett proaktivt HR-arbete och ett ökat resultat för företaget. Teorierna påvisar hur bästa resultat uppnås sammanvävt med framgång och fortsatt ekonomisk tillväxt. Studien visar alltså att ett strategiskt HR-arbete lönar sig ekonomiskt.

Nyckelord (sökord)

hållbar hr, personalnyckeltal, employer branding, human resource management, företagskultur, ledarskap, employer value proposition

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2019:44	1458-1531	Svenska	59 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
15.11.2019	04.12.2019	05.12.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Pia Lindholm, Ida Himmelroos
Title:	The Economic Significance of Strategic HR
Academic Supervisor:	Mona Lindroth
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>Today there is an increased interest in working strategically with Human Resource Management and economic results in the organisation. We like to investigate how and if positive HR work generates positive economic results for a company.</p> <p>Our purpose that this study contributes in aiding the HR-department, result orientation and boards in companies in different sectors. Our ambition is to promote an increasing influence and evident place for HR in boards and management.</p> <p>The paper is based on a literary study, and the question “Can strategic HR generate increased results for companies?” The study evaluated HR culture, Employer Branding, Equity Theory, working environments, salutogenic management and statistics. The study refers to the Nordic countries. The following aspects fall outside of our delimitations : Generation Management, detailed disease description, administrative HRM as well as HRM tech and AI.</p> <p>The study shows a strong connection between proactive HRM work and increased company results. The theory shows how optimum results and economic growth are obtained. The study confirms that strategic HR work pays off financially.</p>

Keywords
sustainable human resource management, key performance index, employer branding, human resource management, corporate culture, management, employer value proposition

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2019:44	1458-1531	Swedish	59 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
15.11.2019	04.12.2019	05.12.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund och val av ämne	6
1.1.1 Personlig kommunikation	7
1.2 Frågeställning och syfte	7
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Definitioner	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	10
2.1 HR-kultur	10
2.1.1 Personalnyckeltal	10
2.1.1.1 Förståelse för användande av nyckeltal	12
2.1.1.2 Nöjdhetsindex	13
2.1.1.3 Analys samt uppföljning av personalnyckeltal	14
2.1.2 Employer branding	15
2.1.2.1 Kategorier	16
2.1.2.2 Employer Branding och ett samhälle i förändring	16
2.1.2.3 Värdet av ett bra HR arbete inom Employer Branding	17
2.1.2.4 Employer Value Proposition	20
2.1.2.5 Employer Branding vid ett arbetsavslut	20
2.1.2.6 Mäta lönsamhet av Employer Branding	21
2.1.3 Equity theory	22
2.1.3.1 Tillämpning i praktiken	22
2.1.3.2 Effort - Award Imbalance Model	23
2.1.4 Hälsopsykologi och arbetsmiljö	23
2.1.4.1 Arbetsmiljö	23
2.1.4.1.1 Den fysiska arbetsmiljön	24
2.1.4.1.2 Den psykosociala arbetsmiljön	25
2.1.4.2 Nudge	26
2.1.4.3 Hälsopsykologi	27
2.1.4.3.1 Modell för hälsopsykologi	27
2.1.5 Ledarskap	28
2.1.5.1 Salutogent ledarskap	28
2.2 Statistik	31
2.2.1 Hanterbar stress samt balans mellan arbets- och privatliv	31
2.2.2 Samband mellan sjukfrånvaro och psykiskt obehag på arbetet	33
2.2.3 Employer Branding	34

2.3 Sjukskrivningskostnader	36
2.4 Lagstiftning beträffande personal	37
2.4.1 Arbetarskyddslagen	37
2.4.2 Diskrimineringslag	37
2.5 Personlig kommunikation	38
3. METOD	41
3.1 Material och metodredovisning	41
3.1.1 Materialbeskrivning	41
3.1.2 Metodredovisning	41
3.1.3 Litteraturstudie	42
3.1.4 Validitet och reliabilitet	43
4. RESULTAT OCH ANALYS	44
4.1 HR-kultur	44
4.1.1 Exemplifiering av HR-kultur	45
4.2 Statistik	45
4.3 Sammanfattning	46
5. DISKUSSION	48
5.1 Förslag till vidare forskning	50
REFERENSLISTA	51

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund och val av ämne

Albert Einstein betonade vikten av ett nytt sätt att tänka “Vi kan inte lösa ett problem om vi tänker på det sätt som orsakade problemet” (Angelöw, 2002). De tankar, modeller, metoder och goda exempel som presenteras i detta arbete bygger på ett nytänkande där fokus ligger på det friska, på styrkor och möjligheter snarare än på ohälsa, svagheter och problem. Vi ser vårt examensarbete som en grund i ett livslångt lärande med information och kunskap i vårt kommande yrkesliv. Detta arbete och även övriga studier under studietiden har redan varit till stor betydelse för oss och vår kompetens inom området. Vi vill dock understryka att vi anser att detta är något vi aldrig kommer vara fullärda i eftersom det alltid kommer att komma ny forskning, lösningar och tankesätt (Angelöw, 2002; Nyberg & Tidström, 2012, pp. 199–201)).

Det påbörjades ett gemensamt arbete år 2014 för hållbar utveckling på Åland. Det ansvariga nätverket för projektet heter Bärkraft.ax och representeras av det åländska folket, företagare, föreningar och myndigheter. Ett dokument togs fram för en utvecklings- och hållbarhetsagenda, innehållande visionen och de sju hållbarhets- och utvecklingsmålen som ska uppnås före 2030. Två av Bärkraft.ax:s mål är: Välmående människor vars inneboende resurser växer. Där är målet bland annat att sjukfrånvarodagarna är minimerade i den arbetsföra delen av befolkningen. Det andra målet är att alla känner tillit och har verkliga möjligheter att vara delaktiga i samhället. Detta kan relateras till jämställdhet, sysselsättning och arbetslöshet samt lika arbete - lika lön. Bärkraft.ax:s arbete skedde i samband med att FN:s 193 medlemsländer godkände Agenda 2030 (“BÄRKRAFT.AX,” n.d.).

FN utarbetade 17 globala mål som de kallar Agenda 2030. Denna överenskommelse är den mest gedigna som skett angående hållbar utveckling, begreppet innebär social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. I flera av dessa mål finns det viktiga byggstenar som stärker det viktiga budskap om att det bör finnas ett hållbart HR-strategiskt arbete på alla arbetsplatser. Ett av målen som är starkt sammanlänkat till detta examensarbete är: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt. “Genom att skapa goda förutsättningar för innovation och entreprenörskap samt säkerställa anständiga arbetsvillkor för alla gynnas en hållbar

ekonomisk tillväxt som inkluderar hela samhället” (“Globala målen – Läs om Globala målen – 17 mål för hållbar utveckling,” n.d.).

1.1.1 Personlig kommunikation

I förundersökningsstadiet har vi diskuterat detta breda ämne med flertalet kompetenta personer som innehar lång erfarenhet inom branschen och således fått ett underlag till denna litteraturstudie.

1.2 Frågeställning och syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka om investeringar i personal och Human Resource genererar ekonomisk vinning samt vad det optimala HR-arbetet i själva verket innebär. Finns det ett samband mellan ett välfungerande HR-arbete och lönsamhet för företaget?

Vi undersöker detta genom frågeställningen: Kan ett proaktivt HR-strategiskt arbete generera ökade resultat?

1.3 Avgränsningar

Vi avgränsar oss från generationsvetenskap och generationers utmärkande egenskaper i arbetslivet. Vi avgränsar oss även från privatliv - allt som skrivs i detta arbete är med fullständig fokus på arbetslivet. Corporate Social Responsibility¹ avgränsar vi oss från att ingående behandla som begrepp främst eftersom detta ämne är en större helhet.

Examensarbetet innefattar ändå Social hållbarhet och Ekonomiskt hållbarhet, som är två huvudpunkter i CSR, vilket tydliggörs i de olika delarna som behandlas i arbetet. Eftersom att syftet med detta arbete i stort innefattar att förklara det optimala HR-arbetet avgränsar vi oss från alla typer av ingående symptom- och sjukdomsbeskrivningar. Vi avgränsar oss, inom rubriken Employer Branding, till att skriva om begreppet i syfte att behålla och förvalta personalen samt se vikten av ett gott avslut vid avslutande av arbetsförhållandet. Inom ledarskap avgränsar vi oss till att enbart skriva om det salutogena ledarskapet. Vi har även valt att avgränsa oss till att skriva om ett HR-arbete inom nordiska ramar. I arbetet avgränsar vi oss från all typ av kommersiell påverkan. Ingående företagsekonomiska beräkningar och

¹ Definieras som företagets samhällsansvar. Förkortat CSR.

termer exkluderas. Digitalisering och AI² är ett mycket aktuellt och betydelsefullt ämne som kan användas inom HR. Detta avgränsar vi oss till största del från eftersom det är ett så brett ämne som kan bearbetas operativt i HR-processer och utgör grund och forskning till ett större arbete. Slutligen avgränsar vi oss från administrativt HR-arbete vilket bland annat inkluderar pension, semester, löner och föräldraledighet.

1.4 Definitioner

Hållbar HR - innebär att ställa i centrum ett hållbart arbetsliv, konkreta HR- strategier, arbetsmiljö och delar ur CSR, ekonomisk hållbarhet och social hållbarhet (“Hållbar HR,” n.d., “Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt - Globala målen,” n.d.; TinaE, 2016).

Mjuka värden - Det finns flera olika definitioner på begreppet mjuka värden. Det kan i närmast beskrivas som det intellektuella kapitalet i ett företag. Det intellektuella kapitalet kan delas in i två kategorier, humankapital samt strukturkapital. Humankapitalet definieras som de anställdas kompetens och arbetsförmåga. Humankapitalet kan således inte ägas av företaget. Strukturkapitalet är det som blir kvar när humankapitalet gått hem. Detta kan vara företagets olika processer, patienter, kunder och relationer. (Redaktionen, 2008)

Employer branding - Employer branding beskriver hur ett företag uppfattas av både anställda och andra som arbetsgivare. Företag skall kunna locka, upprätthålla och även bidra till att innefatta en motivator för de anställda. En tidig definition på vad employer branding innebär lyder, “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow, 1996); (“Vad är employer branding? - Level Recruitment,” 2015)

Equity theory - Definitionen av begreppet Equity theory är att skapa en balans mellan arbetstagarens insats och utdelning på arbetsplatsen och se till att skapa rättvisa. Begreppet myntades av John Stacey Adams redan år 1963. Denna teori menar att om arbetstagaren

² Artificiell intelligens, ska hantera stora mängder data genom smarta algoritmer. Maskiner ska klara det människor kan göra. Det handlar om hur får vi datorn att ta slutsatser, lära sig nya saker och interagera neutralt med människor? (Danielsson & Lindström, 2019) (Heintz, n.d.)

lyckas hitta en balans mellan det arbete som arbetstagaren gör för företaget och det han får tillbaka från företaget för ansträngningen så kommer arbetstagaren känna en större motivation och göra ett mer effektivt och välgjort arbete än om arbetstagaren inte skulle hitta balansen (Adams, 1963; "Definition of Equity Theory | What is Equity Theory ? Equity Theory Meaning - The Economic Times," n.d., *Equity Theory of Motivation in Management: Definition & Examples - Video & Lesson Transcript | Study.com*, n.d.).

Ledarskap - Ledarskap är troligen ett av de mest omdebatterade begreppen med många olika definitioner och förklaringar. Den traditionella betydelsen är att en person utses till ledare och ska leda andra människor med avsikt att uppnå ett mål. I dagens läge är det dock mer komplext att definiera begreppet då linjerna mellan ledare och de ledda blir allt suddigare. Idag görs även stor skillnad på ledare och chef. Chef är någon som blivit utsedd till ledarrollen men den chefen behöver nödvändigtvis inte vara ledaren alla gånger. Ledaren är den som har störst inverkan på arbetsgruppen i dess arbete mot det uppsatta målet (Forsslund, 2013); (Tholin & Larsson, n.d.); ("Chef och ledare är två helt olika roller" | Motivation.se," n.d.)

2. TEORETISK REFERENS RAM

2.1 HR-kultur

HR-kultur är en viktig del av företaget. Den kultur som ett företag visar upp kan visa om de anställda jobbar individualistiskt eller som ett team mot ett mål. En välmående HR-kultur förespråkar en positivism vilket är viktigt i en modern organisation. En hållbar HR-kultur påverkar flera delar av en arbetsplats såsom företagens märkesidentitet, behålla och attrahera kompetenta medarbetare och företagens produktivitet. HR-strategier kombinerade med en bra enhetlig HR-kultur påvisar att organisatoriska mål, övertygelser och värderingar överensstämmer med medarbetarnas. En enhetlig HR-kultur leder företaget mot dess mål (“HR C-Suite: The Role Of HR In Workplace Culture,” 2018). Genom HR-kulturen skall företagets budskap tydligt framställas och integreras i företagets policy, personalutbildning, rekrytering av nyanställda och synlighet på sociala medier (Harte, 2019). Avslutningsvis presenteras ett exempel. De som utser årets HR-team i Sverige ska, utöver visad lönsamhet och innovationsdriv, även uppfylla detta kriterium “Främja energi, innovation, lust och glädje i organisationen genom sitt sätt att vara och arbeta”(“Årets HR-team 2019 - Human Growth Award,” n.d.).

2.1.1 Personalnyckeltal

Personalnyckeltal³ definieras som personaladministrativa värden, så kallade mjuka värden, som omvandlas till mätbara resultat i form av siffror. Behovet av att kunna mäta ett företags mjuka värden för att möjliggöra analyser som kan koppla de mjuka värdena till beräkningsbara resultat har växt sig allt större (Högberg, 2019; Nilsson, 2018).

³ Kan även kallas KPI (Key Performance Indicators) men hänvisar då till det generella begreppet nyckeltal . (Leupold, n.d.)

Att arbeta med mjuka värden innebär att arbeta med relationer, tillit, engagemang och motivation hos personalen vilket enligt Magnus Dalsvall⁴ leder till en mer välmående organisation vilket i sin tur leder till goda resultat (“Mjuka värden - trend inom HR,” n.d.)

Exempel på de vanligaste nyckeltal ett företag mäter är (Catasús, Högberg, & Johrén, 2012):

- sjukfrånvaro
- utbildningsnivå
- personalomsättning
- könsfördelning
- resultat från trivselundersökningar

Det finns en hel rad olika nyckeltal och därför har Catasús (2012) delat in dem i fyra olika kategorier; verksamhet, försörjning, struktur och reaktion. Dessa nyckeltal kan användas i mer eller mindre stor utsträckning och på mycket olika sätt.

- Verksamhetsnyckeltal
 - Är helt beroende på i vilken bransch företaget verkar, det kan exempelvis vara hur många nya kunder en försäkringsanställd i snitt värvar per månad
- Försörjningsnyckeltal
 - mäter exempelvis utbildningar, löneutveckling och aktiviteter i hälsofrämjande syfte
- Strukturnyckeltal
 - mäter exempelvis kön, ålder och ursprung samt övriga mått om hur organisationens personalstruktur ser ut
- Reaktionsnyckeltal
 - mäter exempelvis sjukfrånvaro, uppsägningar, olycksfall och antal tillfredsställda medarbetare

⁴ Magnus Dalsvall har lång erfarenhet inom HR genom bland annat jobb som personalchef. Han är även föreläsare, coach och blivit utnämnd till årets HR-Visionär. (“HR – er tid är nu!,” n.d.) och (“Mjuka värden - trend inom HR,” n.d.)

2.1.1.1 Förståelse för användande av nyckeltal

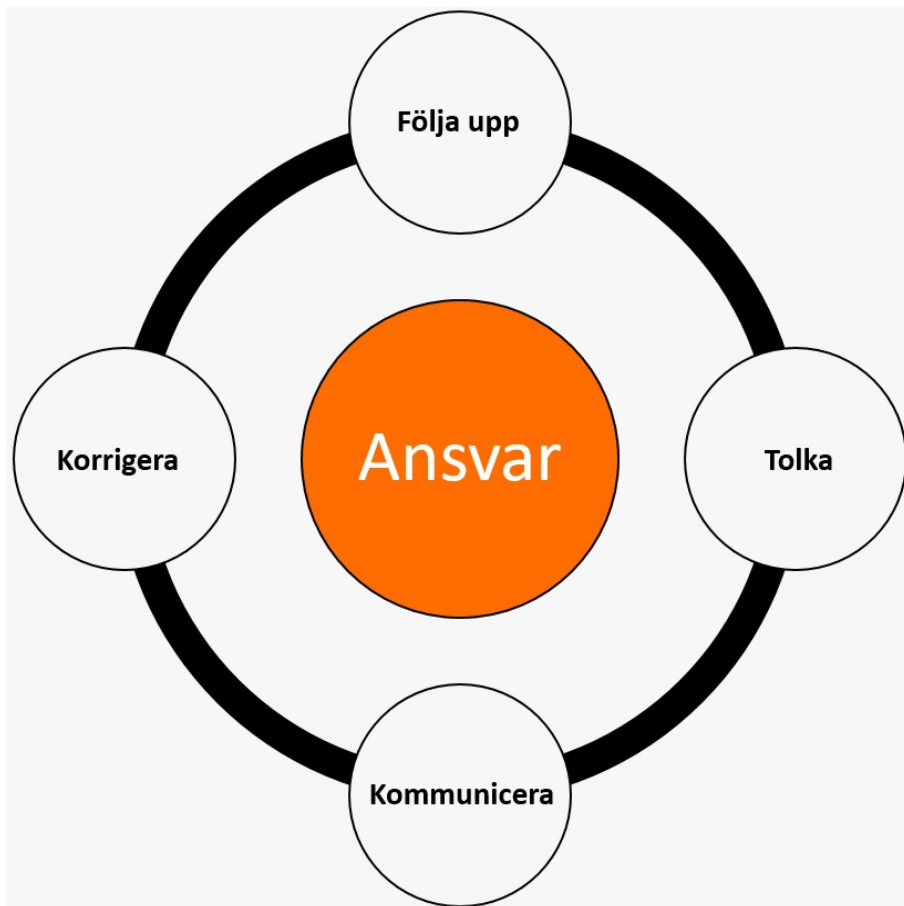
“Nyckeltal hjälper dig att följa och styra verksamheten åt rätt håll. De hjälper dig skapa fokus, kommunicera det viktiga och förenklar och effektiviserar ditt beslutsfattande” (“KPI / Nyckeltal - vad är det och hur kan man använda det? - Millnet BI,” n.d.).

Förståelse är ett ledord i arbetet kring nyckeltal. Nyckeltalen bör vara lättförståeliga och tydliga. För att underlätta förståelsen för nyckeltalen finns det ett användbart tillvägagångssätt som delar in detta i tre delar (“KPI / Nyckeltal - vad är det och hur kan man använda det? - Millnet BI,” n.d.):

- Betydelse - hur ska man tolka nyckeltalet?
- Sammansättning - vilka data eller underliggande nyckeltal bygger upp detta specifika nyckeltal?
- Användning - var i verksamheten och för vilka beslut används nyckeltalen?

Vem bör ansvara för att ta fram nyckeltalen? De som leder organisationen har en viktig roll att genom sin kunskap att mäta, följa upp och agera kring nyckeltalen och dess resultat. Däremot har även de som arbetar med det operativa⁵ en lika viktig roll i arbetet kring nyckeltal eftersom att de ofta har en djupare kännedom kring de olika utfallen av nyckeltalen. Nyckeltalen som väljs bör vara objektiva. Genom att ledning och de som arbetar med det operativa samarbetar skapas bättre förutsättningar för att ta fram rätt nyckeltal och agera på rätt sätt utefter utfall. Dessutom skapar detta ett gemensamt ansvar. Nyckeltalen ska inte enbart tas fram och mätas utan de ska också uppföljas - alltså hur ser det ut och hur har det ändrat - finns det några trender eller mönster som påverkar resultatet, dessa bör kommuniceras ut till de operativt berörda och korrigeras. Nyckeltalen kan givetvis komma att ändra under tiden beroende på hur väl de stämmer överens med varandra i framtiden. Nyckeltalen och dess utfall hjälper till att tydliggöra vilka beslut som är aktuella att genomföra eller ändra. Figur 1 nedan illustrerar exempel (“KPI / Nyckeltal - vad är det och hur kan man använda det? - Millnet BI,” n.d.)

⁵ De som praktiskt utför arbetsuppgifterna i fråga (Sjöberg, 2013).



Figur 1. Visar ansvaret genom hela processen kring att hantera nyckeltal ("KPI / Nyckeltal - vad är det och hur kan man använda det? - Millnet BI," n.d.)

2.1.1.2 Nöjdhetsindex

Det vanligaste sättet att fånga nöjdheten hos de anställda är att utföra personalundersökningar. Där är tanken att exempelvis nöjdhet och trivsel bland personal ska lyftas fram. Vanligtvis utförs personalundersökningar en gång per år även om det skulle ge ett bättre och mer tillförlitligt resultat om de utfördes oftare. Problem som kan uppstå med stora personalundersökningar är delvis att den enorma mängden personlig data som samlas in slås ihop till ett enda resultat som kan vara svårt att förstå, tyda och försöka förbättra. Flera företag idag har hittat andra lösningar för att mäta nöjdheten. Dessa olika lösningar baserar sig på få frågor som ställs ofta och kan hanteras och diskuteras direkt med den eller de berörda (Hammarkrantz, 2015); (Öhberg, 2017, pp. 148–150).

Bortsett från olika typer av personalundersökningar är frånvaro något som också kan beskriva anställdas trivsel och nöjdhet på arbetsplatsen. Nyckeltalet beräknas genom att ta antalet frånvarodagar i förhållande till antalet arbetsdagar i en period. Korttidsfrånvaro bör tas ifrån långtidsfrånvaro och detta relateras till varandra. Frånvaro tar även upp arbetsskador (Öhberg, 2017, pp. 148–150).

Nyckeltalet personalomsättning beskriver hur förändringarna ser ut i personalsammansättningen som ett företag har under en period. Personalomsättningen beräknas genom att ta det lägsta antalet personer som börjat eller slutat under en period och delar den summan med genomsnittliga summan anställda under en period. Genom att ta genomsnittet av de som börjat respektive slutat och sedan dra ifrån personalomsättningen får man ett värde. Värdet kan vara positivt - då visar det på en hög expansion vilket troligen innebär att personalen trivs. Är värdet negativt kan det vara ett uttryck för en avveckling av personal och detta innebär ofta att trivseln uppfattas av de anställda som sämre (Öhberg, 2017, p. 149; "Personalomsättning, vi förklarar | Hogia," n.d.).

Anställdas utveckling är av stor betydelse för att uppnå nöjdhet. Olika typer av utbildning krävs ofta på grund av nya arbetsuppgifter, modernisering eller omorganisation av företaget samt hur omvärlden ständigt förändras. Det anses vara reaktiva åtgärder för de anställda för att kunna säkerhetsställa att de följer utvecklingen. De anställda är de som skall driva företagets utveckling genom proaktiva åtgärder. Personalutveckling fokuserar på den befintliga personalen - det gör det dock inte mindre betydelsefullt att vid rekryteringsprocesser se till att ny kompetens kommer in i organisationen. (Öhberg, 2017, p. 150; "Personalomsättning, vi förklarar | Hogia," n.d.).

2.1.1.3 Analys samt uppföljning av personalnyckeltal

En allmän beskrivning som många företag uttrycker är att personalen är företagets främsta resurs. Beskrivningen kopplas ofta till personalens kompetens och vad personalen enskilt bidrar till för att företag skall ha framgång och en fortsatt framtid. (Öhberg, 2017)

Nyckeltal bör ses som förbättringsmöjligheter. Vid fastställande av nyckeltal är det bra att reflektera över hur exempelvis personalens arbetstid är upplagd, ifall det skall räknas som antal personer eller antalet årsarbetstider. Nyckeltalen kan även beskriva personalens effektivitet. Frånvaro och internutbildning kan förhållas till antalet arbetstimmar organisationen presterar - det bör framgå att det är kopplat till antalet timmar personalen jobbar. Analyser av personalnyckeltal sker ofta med hjälp av Balanced Scorecard⁶ där nyckeltalen förklarar både siffror och förståelse för känslor som ger underlag för förbättringar och ger en god överblick över förändringen. Givetvis finns det andra hjälpmedel för analyser, exempelvis årsredovisningar kan vara betydelsefulla. Av årsredovisningar kan utläsas ersättningar till personalen, samt ofta även utbildningsnivå, ålder på personalen och personalkategorier. En vanlig mätning kan vara antalet män och kvinnor, detta används för att bättre förstå den aktuella verksamheten och sammansättning av personal. En spridd åldersfördelning, jämn fördelning mellan kön, etnicitet och positioner samt en hög utbildningsnivå mellan arbetstagarna uppfattas ofta som eftersträvt. Vilket personalnyckeltal som än diskuteras så är det alltid en möjlighet att identifiera problem och göra förändringar. (Öhberg, 2017, pp. 143–152); (Dybre & Parment, 2013, pp. 158–160).

För att övertyga ledningsgrupper så är siffror ofta en nödvändighet, det räcker inte enbart med ett HR-vänligt tänk. Det kräver ofta att kostnader och intäkter presenteras. Det visar på behovet av ett strategiskt HR-arbete och således ett tillvägagångssätt som lättare tas emot. I dessa situationer är personalnyckeltal ett ypperligt underlag att använda och diskutera kring. (Dybre & Parment, 2013, pp. 166–167).

2.1.2 Employer branding

Arbetstagare som anses vara attraktiva på arbetsplatsen och som arbetsgivare vill behålla, har ofta en vetskap om att de är efterfrågade. Arbetstagaren kräver respekt för sina egna karriärmål och kan tänkas behöva mentorskap och träning för att uppnå dessa. Arbetsgivaren förutsätter att arbetstagaren skall bidra med att ta ansvar, jobba effektivt och i vissa fall många arbetstimmar och ha både personliga likväl som tekniska egenskaper. Det

⁶ Balanserade styrkort. Används ofta för att gemensamt lägga upp en strategi och den visar hur styrningen ska ske. Här finns möjligheten att mäta prestationerna. Detta ger en ökad relevans för alla inblandade genom att tydligt visa motiv och behov för de beslut som görs. ("Konsulttjänster," n.d.)

arbetsgivaren bör minnas är att de anställda är i liknande ställning som kunderna, det vill säga de behövs för resultatet. Företag med framtidsinsikt inser vikten av att ett bra employer brand eftersom det presenterar företagskulturen, vision, värdering och mål som en helhetsbild (Sundberg, 2019a); (Ambler & Barrow, 1996).

2.1.2.1 Kategorier

Employer branding delas oftast in i tre olika kategorier. Den första kategorin är bred och är ur ett jobbmarknadsperspektiv. Detta är användbart i branscher med stor konkurrens, speciellt i högt förädlade kunskapsintensiva företag. Exempel på detta kan vara konsulttjänster, där professionella och utvecklande tjänster är väsentliga och tillgängligheten på arbetstagare är begränsad. Kategori två är från ett funktionellt organisationsperspektiv, det fungerar som ett ramverk för karriärhanteringsprogram där arbetsgivaren kan utforma talanghanteringsstrategier för ett kommunicerande i företagsvärlden. Karriärprogram kan hjälpa de anställda att se framstegs- och utvecklingsmöjligheter och strukturera upp sina karriärplaner tillsammans med arbetsgivaren. Arbetsgivaren måste förstå vikten av att ge möjlighet till karriärutveckling för de anställda. Den tredje kategori är en stor och betydelsefull kategori. Den innebär, ur ett Human Resource Management synsätt, där Employer branding är viktigt vid rekryteringar av nyanställda och även för att de anställda skall behållas, och vara produktiva för arbetsgivaren. Exempelvis behöver arbetsgivaren ta vara på den befintliga personalen för att de i sin tur ska sprida ordet om att företaget är en bra arbetsplats och således skapa ett högt goodwillvärde dit potentiella nya medarbetare vill söka sig (A, I-M, & Lievens, 2018).

2.1.2.2 Employer Branding och ett samhälle i förändring

Samhället och verkligheten förändras ständigt inte minst när man beaktar digitaliseringen som är vår tids stora tekniska revolution. Detta innebär stor konkurrens på arbetsmarknaden och företag har utmaningar att nå ekonomiska målsättningar och andra betydelsefulla mål angående exempelvis personalnyckeltalen. Oavsett vilken bransch det är fråga om så finns det ett stort behov av kvalificerad arbetskraft. Mycket kan relateras till internationaliseringen, vilket innebär att arbetskraften är flyttbar och medarbetare ofta rekryteras till andra länder än

det egna av internationella företag. Detta ser vi bland annat i det ökande antalet giggare⁷. Förändringar sker i all snabbare takt så även arbetsmetoder och medarbetarna, det resulterar i att värderingar och vision blir allt viktigare. Detta preciserar att värdet av humankapitalet har ökat markant inom alla olika branscher. Medarbetares kompetens, kunskap och lojalitet är således betydelsefullt för företaget (Sundberg, 2019a); (Dyhre & Parment, 2013)

I takt med att arbetsmarknaden förändras så förändras även de anställdas inställning hur de definierar sitt nuvarande arbete och kommande karriär. Idag är arbetet inte enbart en försörjningskanal. En utvecklande och utmanande arbetsplats med större möjligheter är åtråvärd, inte enbart karriärmässigt utan även av skäl som främjar den personliga utvecklingen. Eftersom detta är något som anses vara viktigt för de anställda så ökar det kraven och utmaningarna för arbetsgivaren att se till att arbetsplatsen uppnår medarbetarnas förväntningar, både för de anställda och för att locka framtida medarbetare. Medarbetare i dag uppskattar och prioriterar en balans i karriären kombinerat med familj, fritidssysselsättningar samt vila. Arbetsgivare har således sett att medarbetare blir mer produktiva och motiverade med en balanserad livsstil (Dyhre & Parment, 2013); (Lockwood, 2003).

2.1.2.3 Värdet av ett bra HR arbete inom Employer Branding

För att kunna arbeta med sin employer branding behövs ett gott HR-arbete i grunden. I arbetslivet är det viktigt för medarbetaren att få arbeta med något som känns intressant, givande och ger känslan av att vara starkt engagerad. Att känna glädje på jobbet kan underlätta vid exempelvis tidspress och tillfälligt stark arbetsbelastning. En tillhörighet med ett välfungerande team, det vill säga att alla medlemmar i en arbetsgrupp känner sig inkluderade är också av stor betydelse för medarbetarnas trivsel. Alla behöver känna sig sedda och hörda, det är en viktig beståndsdel i människans grundläggande välbalans. Dagens medarbetare anser att det är en självklarhet att själva välja och välja bort arbetsplatser som inte motsvarar dessa önskemål. Ledarskapet inom employer branding är viktigt och stärker hela organisationen och det är således av stor vikt att ledarskapet lever upp till dessa förväntningar (Sundberg, 2019b); (Dyhre & Parment, 2013, p. 54).

⁷ Annat ord för konsult eller frilansare. Många människor värdesätter att äga sin egen tid och att arbeta som giggare ger möjligheten till det. Detta arbetssätt har ökat markant. ("Gigekonomin är här för att stanna, men vad innebär det? Seminarium på Lindholmen i Göteborg, 11 juni - Berotec," n.d.)

Tidigare har de kollektiva arbetsbeskrivningarna varit en beståndsdel i ett harmoniskt HR-arbete. Idag vill arbetstagare behandlas som enskilda individer och ett rättvist bemötande är av stor vikt. Arbetsbeskrivningar har tidigare visat på vad som krävs av en anställd samt dess rättigheter. Idag görs allt flera individuella lösningar, inte enbart på ersättningar i form av lön utan även andra villkor, förmåner och överenskommelser. Om individanpassade lösningar kan möjliggöras på ett företag så ökar nöjdheten hos medarbetarna och påverkar således företagets employer branding positivt (Dyhre & Parment, 2013).

Mer ingående om vissa grundläggande behov:

- Den sociala gemenskapen - på arbetsplatsen betyder det att ha möjlighet att både jobba och träffa människor. Medarbetare känner ett stort behov av att känna en gemenskap. För arbetsgivaren innebär detta att det måste ges en möjlighet för medarbetarna att umgås på men även utanför jobbet om behovet finns. Idag finns vetskapen om att nya idéer, tankesätt och problemlösningssituationer uppkommer vid informella möten mellan kollegor. Arbetsgivare som har ett produktivt tankesätt tar tillvara denna informella mötesteknik genom att ha en förståelse och ge uppmuntran. Detta kan visa sig på olika sätt hos olika arbetsgivare. Ett exempel på detta kan vara att erbjuda trevliga och naturliga mötesplatser på arbetsplatsen, uppmuntra gemenskap genom att äta tillsammans eller sponsora deltagande i olika aktiviteter. När företagsklimatet hårdnar och konkurrensen är ett faktum så är det ofta dessa kostnader som dras ner, de kostnaderna anses vara de mindre viktiga för att överleva, i stället för att prioritera och satsa på företagets medarbetare vilket resulterar i en högre effektivitet och således bättre resultat (Dyhre & Parment, 2013, p. 56).
- Balans i arbetslivet - Det är en utmaning för arbetsgivaren att se de olika individuella behoven hos medarbetarna. Alla medarbetare har olika personligheter och intressen de behöver förhålla sig till utanför arbetet. Detta har resulterat i en stor förändring i arbetslivet. Tidigare var livet mera inrutat, arbetet började klockan 08.00 och avslutades klockan 16.00. Middagen stod serverad på bordet klockan 17 och information spreds genom fåtalet TV-kanaler och dagstidningar, i bokhyllan stod samlar exemplar av faktalexikon. Dagens medarbetare har ett ambitiöst sätt att arbeta,

de är däremot inte beredda att lägga all energi på ett jobb utan att få något tillbaka. Moderna arbetstekniker och digitaliseringen främjar flexibelt arbete och har skapat fler möjligheter. Det sker ett utbyte mellan arbetsgivaren och medarbetaren, ett osynligt kontrakt, där det väsentliga som upplevs hos medarbetaren är “att ge och att ta” (Dyhre & Parment, 2013, pp. 56–57).

- Feedback - en viktig del i processen att öka sin employer branding. Det kan ske genom olika kanaler såsom exempelvis det idag populära sättet att ha en mentor. Beröm har en enormt stor del i en persons utveckling eftersom beröm förstärker en bekräftelse vilket är något som alla människor behöver. Exempelvis när ett utvecklingssamtal sker är det huvudsakliga syftet att utveckla medarbetaren. Medarbetaren skall ges möjlighet till reflektion och själv få uttrycka sina behov för att kunna jobba effektivt, målmedvetet och hållbart. Arbetsgivaren kan med fördel välja att inte sammankoppla lönesamtal i samband med ett utvecklingssamtal, eftersom dessa två är separerade från varandra. Lönesamtal fokuserar på prestation och utvecklingssamtalet fokuserar på framtiden där både utmaningar och förväntningar finns för både medarbetaren och arbetsgivaren. Vid ett utvecklingssamtal kan det uppkomma reflektioner av att arbetstagaren inte trivs, det är då av största vikt för arbetsgivaren att uppmärksamma detta och se om åtgärder behöver vidtas. Det kan annars skapa en slags frustration och känsla av att stå maktlös, vilket både kan skapa minskad effektivitet och sämre välmående (Dyhre & Parment, 2013, pp. 57–58).

Det finns olika generella kännetecken för att få medarbetare som redan har jobbat länge i ett företag att känna sig motiverade och prestera gott. Har medarbetaren arbetat längre i ett företag så kan de oftast sitt jobb mycket bra och en längtan finns till utveckling. Olika typer av utbildning kan vara ett alternativ. Utbildning behöver inte alltid innebära skolning, utan kan exempelvis vara att erbjudas möjligheten att få arbeta sida vid sida vid en mera erfaren eller möjlighet till arbetsrotation. Att lära känna företaget andra delar kan anses vara attraktivt och utvecklande, samtidigt som det ger en större förståelse för företaget i helhet (Dyhre & Parment, 2013, pp. 71–73). Tillgodoses de behoven en anställd har resulterar det ofta i en minskad kostnad för frånvaro och sjukskrivningar eftersom medarbetaren känner en ny motivation. Ett starkt employer brand ger högre attraktivitet för både arbetsgivare och

medarbetare. “Attraktiva arbetsgivare håller sina medarbetare anställningsbara och attraktiva även för andra under hela anställningstiden” (Dyhre & Parment, 2013, pp. 73–75).

2.1.2.4 Employer Value Proposition

Employer Value Proposition (EVP) står för ett medarbetarlöfte. För att arbetsgivaren skall inge trygghet och ha ett starkt varumärke som arbetsgivare så är detta en viktig del att jobba med. EVP innebär att förstå organisationen och utveckla en finkänslighet för hur företaget känner och ser på sina medarbetare. Vid utarbetning av EVP så analyseras information från exempelvis medarbetarundersökningar. Vanligtvis är EVP-löften sammankopplade med en organisations egna värderingar. Medarbetarlöften skall vara tydliga och konkreta, det som lovas skall följas. Dessa löften kan skilja ett företag från ett annat. Ett mera tydligt EVP skapar ett bättre resultat, trygghet och tydliggör vad som kan uppnås. En central del i allt som arbetsgivaren kommunicerar till medarbetarna internt och externt. Detta är viktigt för att åstadkomma rätt förväntningar hos medarbetarna (“Universum » Behöver man verkligen ett employer value proposition?,” n.d.); (Dyhre & Parment, 2013, pp. 92–101); (“Outplacement - en viktig del av Employer Branding - Optimal Advice,” 2017).

2.1.2.5 Employer Branding vid ett arbetsavslut

Anställningsförhållanden kan sluta av olika orsaker, viktigt är det även här att ta i beaktande företagets Employer branding. Avslutet bör bli så bra som möjligt både för arbetsgivaren och arbetstagaren med en ärlighet, förståelse och ett ansvarstagande för medarbetaren som slutar. En viktig förutsättning för företagets attraktion är att medarbetaren fortsättningsvis kan vara en bra kommunikatör och en slags ambassadör för företaget (Dyhre & Parment, 2013);(Holmgren, n.d.); (“Outplacement - en viktig del av Employer Branding - Optimal Advice,” 2017).

Vid ett avslutande av anställning är det vara bra att reflektera över vad som är bra med organisationen och om det är någonting som kan utvecklas och göra annorlunda. Vid dessa händelser har ledaren ett stort ansvar att göra avslutet på ett bra sätt och behöver ha en god förståelse för den medarbetare som slutar. Detta kan skapa en större attraktivitet för företaget

i framtiden. Eventuellt så kan den medarbetaren som avslutar sitt arbetsförhållande välja att komma tillbaka. Ett sätt att göra detta är att avsluta ett arbetsförhållande på liknande sätt som det först startade, med en avslutande intervju. Det arbetsgivaren vill undersöka är varför någon slutar. Vart tar de som avslutat sin anställning vägen, det vill säga vad erbjuder den nya arbetsgivaren? Vad är det som påverkat beslutet till att välja att avsluta arbetsförhållandet och ser företaget mönster i orsakerna? Medarbetare som slutar behöver inte vara missnöjda med att avsluta en tjänst hos den aktuella arbetsgivaren utan det kan också vara en naturlig del i karriären att byta arbetsplats. Orsakerna kan vara en önskan att byta arbetsplats med jämna mellanrum, det kan vara av familjeskäl eller ett erbjudande från en konkurrent. Att bibehålla en god relation till en tidigare anställd kan generera att denne talar gott om företaget även i framtiden och således fortsätter ge ett positivt employer branding. En god representant för företaget skapar en naturlig förutsättning för attraktiv arbetskraft att söka anställning för företaget, är det negativt så kan detta skapa problem (Dyhré & Parment, 2013, pp. 135–137); (Holmgren, n.d.).

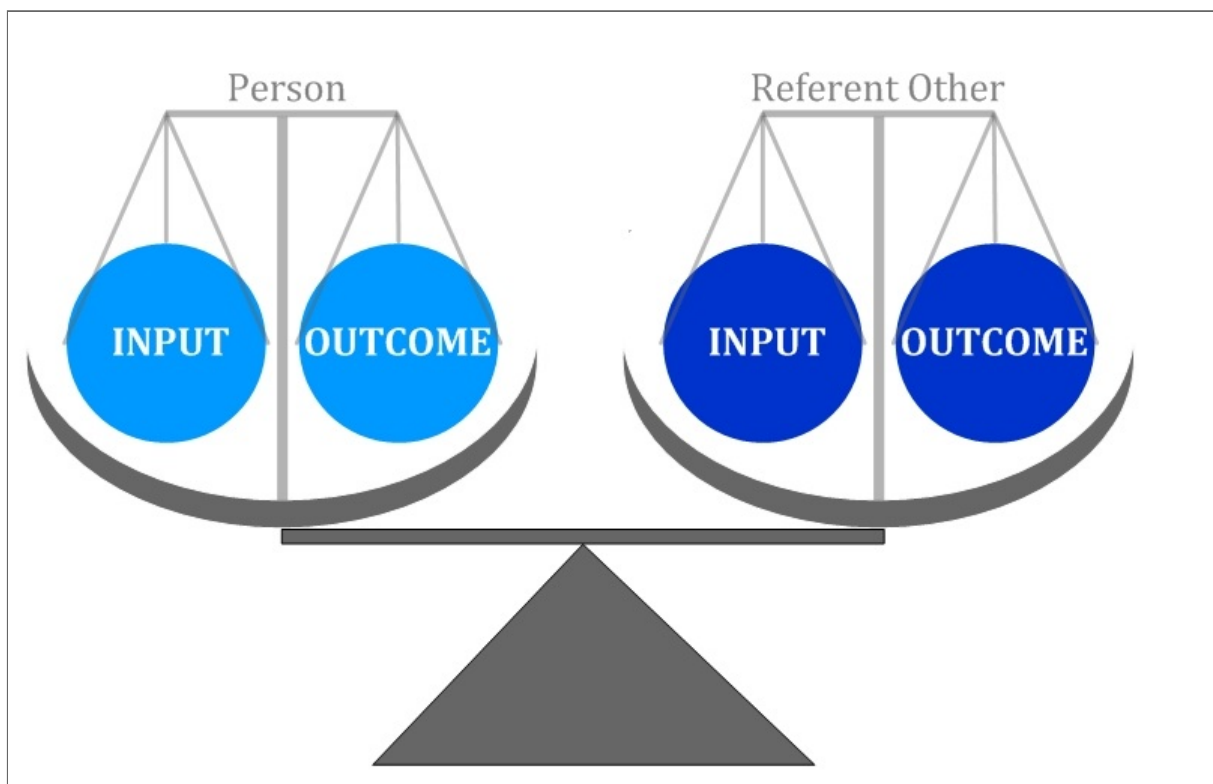
2.1.2.6 Mäta lönsamhet av Employer Branding

Det är alltid en fördel att vara en attraktiv arbetsplats. För att se om Employer Branding har varit lönsamt behöver det finnas resultat som går att mäta och följas upp och i synnerhet att resultaten sedan implementeras i företaget. Att exempelvis se hur många ansökningar en viss tjänst får är intressant och där även se hur många sökanden som har rätt kompetens. Desto större andel relevanta ansökningar som kommer in desto bättre Employer Branding har företaget. Målet är dock inte att bara få många ansökningar utan att få de med högre attraktionskraft och kvalitet för det aktuella arbetet. Det är också mätbart att titta på hur lång tid det tar från ett autannonserat jobb till en aktuell anställning, en lång rekryteringsprocess kostar pengar. Finns det internansökningar är det positivt, det visar att medarbetaren är intresserad av utveckling inom företaget. En god employer branding innebär även mer lojala och kompetenta medarbetare och en lägre personalomsättning (Dyhré & Parment, 2013, pp. 158–159); (“Vad är employer branding? - Level Recruitment,” 2015).

2.1.3 Equity theory

2.1.3.1 Tillämpning i praktiken

I praktiken kräver Equity theory ett gediget och väl genomtänkt arbete främst från arbetsgivare men även en viss ansträngning från arbetstagarens sida. Equity theory är en teori som används av många arbetsgivare men som ofta tillämpas och arbetas med i det dolda - den är svår att direkt se. För att få en bredare förståelse för begreppet delas det upp i två mindre delar. Insats och utdelning. Insats ges från arbetstagaren till arbetsgivaren i form av bland annat arbete, kompetens, motivation, lojalitet, flexibilitet och entusiasm. Utdelning ges från arbetsgivaren till arbetstagaren i form av belöningar för arbetstagarens insats. Dessa belöningar kan bland annat vara lön, olika förmåner, bonusar, ansvar, beröm och erkännande ("Definition of Equity Theory | What is Equity Theory ? Equity Theory Meaning - The Economic Times," n.d., *Equity Theory of Motivation in Management: Definition & Examples - Video & Lesson Transcript* | Study.com, n.d.; Hollyforde & Whiddett, 2006).



Figur 2. Illustrerar balansen mellan en persons insats och utdelning samt jämförelsen den personen gör med andra personer som anstränger sig lika hårt i arbetet. ("3.3 Motivation theories," n.d.)

En individ ger i de flesta fall inte mer än vad de får. Därför är det av största vikt att dessa två, insats och utdelning, balanserar. Med tillfredsställda arbetstagare ökas chansen markant att arbetet bli väl utfört. Rättvisa är ett ledord inom Equity Theory. Som illustrationen i Figur 1 visar - om arbetstagaren inte får lika mycket som den ger eller om arbetstagaren upptäcker att någon annan på arbetsplatsen, som anstränger sig lika mycket på arbetet, får mer belöningar än vad den själv får för sitt arbete kommer det högst troligen snabbt leda till en viss obalans och motivationen kommer troligen minska ("Definition of Equity Theory | What is Equity Theory ? Equity Theory Meaning - The Economic Times," n.d., *Equity Theory of Motivation in Management: Definition & Examples - Video & Lesson Transcript | Study.com*, n.d.; Forslund, 2013, p. 183; Hollyforde & Whiddett, 2006).

2.1.3.2 Effort - Award Imbalance Model

Effort - Award Imbalance Model⁸ är en modell som har många starka likheter med equity theory. Denna modell kan användas vid studier av problem som kan relateras till arbetslivet. Det ideala är enligt modellen att det finns en jämbördig ansträngning och belöning. Denna modell fokuserar alltså på belöning istället för kontroll. Det är speciellt viktigt att ha i åtanke under en lång tidsaspekt. Om arbetsgivaren inte har detta i åtanke och ger för lite belöningar kan det mycket väl leda till negativa känslor hos arbetstagaren, bristande motivation, stress och även en högre risk för mobbning på arbetsplatsen (Notelaers, Törnroos, & Salin, 2019).

2.1.4 Hälsopsykologi och arbetsmiljö

2.1.4.1 Arbetsmiljö

Arbetsmiljö en sammanfattande benämning på biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska, sociala och tekniska faktorer som i arbetssituationen eller i arbetsplatsens omgivning påverkar individen.

("Arbetsmiljö," n.d.).

Arbetsmiljö är en viktig faktor att arbeta med i ett proaktivt HR-arbete. En frisk arbetsmiljö är en plats där individerna trivs och gynnsamma effekter skapas, både för den enskilda individen och verksamheten (Lindberg & Vingård, 2012:7). Arbetsmiljö kan delas in i två

⁸ Ansträngnings-belöningsmodellen

delar, den fysiska arbetsmiljön och den psykosociala arbetsmiljön. Båda två påverkar i högsta grad medarbetarnas välmående, produktivitet och beteenden genom att med rätt verktyg, främja hälsa och engagemang (Tangen & Conrad, 2009).

2.1.4.1.1 Den fysiska arbetsmiljön

Arbetsplatsen eller byggnaden ska utformas så att det passar för dess tänkta användning. Exempel på användningsområden är privata kontor eller kafferum. I skapandet av en ny arbetsmiljö är det betydelsefullt att ge medarbetarna möjlighet att vara med och planera och de ges möjlighet att delge sina åsikter och önskemål. Detta för att skapa rätt förutsättningar, både fysiska och psykosociala, för de som ska använda just det utrymmet. Det är även viktigt att utforma utrymmet efter den typ av aktivitet det ska ska användas till. På en arbetsplats är det även viktigt att inte bara ha väl utformade arbetsrum utan även rum för återhämtning och social samvaro. En punkt som kan vara betydande är att tänka på är ljussättningen i arbetsutrymmen. Med rätt ljus kommer personalen att både jobba och må bättre (Byqvist, 09.2019; Tangen & Conrad, 2009, pp. 75–91).

Ergonomi är en annan viktig faktor för att skapa en bra fysisk arbetsmiljö. Ergonomin ska förebygga ofördelaktiga arbetsställningar som kan leda till sjukskrivningar vilket i sin tur leder till höga personalkostnader. En verksamhet som aktivt vill arbeta med att utforma en god ergonomi och möta individernas behov kan göra det genom att exempelvis skapa lägre ljudnivåer, ha strategiskt planerade trappor och planlösningar, anpassa möbler, se över belysningen, ha rätt temperatur och ha olika hjälpmedel till hands (Tangen & Conrad, 2009, pp. 76–101); (Orvitz, 2018).

En väl uppbyggd fysisk arbetsmiljö bidrar till att skapa förutsättningar för begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för medarbetaren. Denna arbetsmiljö tillsammans med den psykosociala arbetsmiljön skapar en hälsostödande arbetsmiljö där medarbetarna har möjligheten att må bra och trivas samt får utrymme till att göra ett effektivt arbete (Tangen & Conrad, 2009, pp. 101–109).

2.1.4.1.2 Den psykosociala arbetsmiljön

Begreppet psykosocial arbetsmiljö kan ibland vara svårt att definiera då det är ett så omfattande begrepp.

Mer specifikt handlar det om de (psykiska) krav som arbetet medför, de materiella, sociala och organisatoriska resurser som finns för att hantera dessa krav, rättvisan i arbetsvillkoren, anställningstryggheten samt hur medarbetarens hälsa och välbefinnande värderas i förhållande till produktivitet och ekonomiska resultat.

(Eklöf, 2017, p. 11).

Den psykosociala arbetsmiljön påverkar hur människor mår, presterar och fungerar. En kunskapsöversikt beställt av forskningsrådet Forte (Forte 2015) styrker föregående påstående genom att bland annat hävda att det finns ett vetenskapligt samband mellan sjukskrivningar, psykisk ohälsa och arbete. Även en undersökning gjord av arbetsmiljöverket bevisar detta (Eklöf, 2017, pp. 12–13).

Det finns många olika indikatorer för en frisk arbetsmiljö och alla är viktiga att ha i åtanke och aktivt arbeta med. Bland annat dessa är bra att som ledare, och verksamhet, att försöka sträva efter ("Agency for Safety and Health at work 2000; ILO, 1986," n.d.):

- Rimlig arbetsmängd under rimlig tid
- Medarbetaren har alltid tillgång till de hjälpmedel och stöd de behöver i sitt arbete
- En arbetsmiljö anpassad efter medarbetaren
- Tid och plats för medarbetarna för återhämtning och möjlighet att få vara ifred
- Ha rimliga förväntningar på medarbetaren
- Ha tydliga krav och arbetsbeskrivningar
- Inte utsätta medarbetare för etisk stress
- Skapa tillräcklig stimulans för medarbetaren
- Satsa på att skapa fungerande team och goda relationer på arbetet
- Vara rättvis

Det som är bra att ha i åtanke är att arbetslivet står för en stor del av en människas liv. Ett arbete räknas allmänt som en förutsättning för god hälsa genom försörjning och inkomst samt att ge individen identitet och social status. Organisationer som exempelvis International

Labour Organization jobbar med den psykosociala arbetsmiljön, bland annat för att minska stressindikatorer. De berör bland annat faktorer som inadekvata löner, motarbeta risken för fysiska samt kemiska eller biokemiska risker i arbetsmiljön, arbeta för lagom stimulering och motarbeta monotont arbete och otrygghet i arbetet (“Agency for Safety and Health at work 2000;ILO,1986,” n.d.).

Ledaren har en viktig roll i detta då ledaren fungerar som ett stöd för sina medarbetare och ska undersöka, lyssna på medarbetaren samt hantera och följa upp olika problem som dyker upp i arbetet. Ledaren bör även aktivt arbeta med att ge möjlighet till personlig utveckling och uppmuntra samarbete. Det är svårare att mäta psykosociala aspekter på arbetet jämfört med den fysiska men lättast görs detta genom regelbundna medarbetarsamtal av olika slag (Eklöf, 2017, pp. 51–101); (Weman-Josefsson & Berggren, 2013)

2.1.4.2 Nudge

Richard Thaler fick år 2017 nobelpriset i ekonomisk vetenskap för sin Nudge Theory (“The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2017,” n.d.). Nudging - “gör det lätt att göra rätt”(“Nudging ska ge hållbara byggen,” n.d.). Nudge betyder puffa och utgår från att människor gör val och att det finns, inom arbetslivet, ett arbetsgivaransvar att ge möjlighet att påverka människor att göra goda val både för individen och samhället i stort. För att kunna använda sig av nudging med ett positivt resultat behövs förståelse och kunskap om människans beteende och hur den agerar (“Vad är nudging?,” n.d.). Individen blir hjälpt att göra ett gott val som kan vara exempelvis hälsofrämjande samtidigt som individen inte blir tvingad utan själv faktiskt väljer att göra rätt. Genom Nudging påverkas således valet till det bättre genom en puff i rätt riktning, inte genom pekpinna (S-I, 2018, pp. 89–92). Nudging skall aldrig upplevas som en tvingande handling. Teorin inom Nudging tillämpas allt oftare för att effektivisera arbetslivet (Keane, 2016).

Praktiska exempel på Nudging:

- För att uppmuntra medarbetare att ta trapporna istället för hissen kan det läggas gula pilar riktade mot trappan eller en lapp med några uppmuntrande ord (Utzon, 2015).
- Projektledarna till eventet Gamify-us ändrade det förhandsifyllda valet för mat i anmälningsblanketten till vegetariskt från att ha varit kött. Detta betyder att den som

anmälde sig aktivt behövde ändra valet till kött om den ville ha det. Detta gjorde att hela 90% av eventets besökare åt vegetariskt istället för 12% året före där kött varit förhandsifyllt. De gjorde det lätt att göra rätt val (“Nudging – 90% valde vegetariskt,” n.d.).

2.1.4.3 Hälsopsykologi

Hälsopsykologi hämtar sina teorier från de flesta delar inom psykologin och från medicin, biologi och sociologi. Mer ingående studerar den hur psykologiska, sociala, kulturella och beteendefaktorer kan sammankopplas med en individs hälsa. Hälsopsykologin definieras som;

Den psykologiska vetenskapens samlade specifika pedagogiska, vetenskapliga och professionella bidrag till befrämjande och bevarande av hälsa, förebyggande och behandling av sjukdom, identifikation av etiologiska och diagnostiska korrelerat till hälsa, sjukdom och relaterad dysfunktion och till analys och vidareutveckling av hälsovårdssystemet och utformningen av hälsopolitik

(Matarazzo, 1982)

Hälsa är ett positivt begrepp. Individer, samhället och företagen erhåller dessutom ekonomiska vinster av att människor mår bra och är friska. Det är även av stort samhällsintresse att människor håller sig friska och produktiva länge. Detta kan sammankopplas med etiologi som är en lära om orsakssammanhang det vill säga att det finns kognitiva och sociala faktorer som kan bidra till ohälsa eller sjukdom (S-I, 2018, pp. 21–24).

2.1.4.3.1 Modell för hälsopsykologi

Karasek & Theorell har en erkänd modell för att mäta psykosociala faktorer i arbetslivet. Modellen inkluderar och beräknar krav, kontroll och stöd. Den reflekterar om ett arbete har en kombination av höga krav och mental belastning samtidigt som beslutsutrymmet upplevs som lågt vilket således är en indikator på att något måste ändras. Denna modell kan vara användbar för ett företag eller organisation. Modellen samlar in följande information (Pelfrene et al., 2001):

- a) Krav på individen, t.ex. om arbetstiden kräver en för stor arbetsinsats.
- b) Individens inflytande(påverkansmöjlighet) och egenkontroll(beslutsutrymme) över arbetet, t.ex. om friheten att bestämma vad som skall utföras i arbetet.
- c) Individens tillgång till socialt stöd, t.ex. bra sammanhållning med kollegier

2.1.5 Ledarskap

En bra ledare anses kunna vara både lyssnande och coachande. I ett bra ledarskap ingår exempelvis att etiska och moraliska frågor hanteras på ett professionellt sätt. Ledaren behöver inte numera vara specialist inom sitt område såsom tidigare, däremot behövs det goda ledarkunskaper för att kunna uppnå bäst resultat. Utöver det behöver ledaren även kunna förmedla känslan över att vara tillgänglig, synlig och närvarande samt ha kurage att agera när det krävs. Ledaren bör innefatta vetskapen om att kommunikation är väsentlig och att kunna kommunicera tydligt med vilka förväntningar som finns som mål och inte som direkta order. Alla medarbetare skall känna en trygghet i att veta att fel kan göras och att det är genom misstag lärdom tas och medarbetaren kan växa. Medarbetaren skall alltid känna att ledaren finns tillhands om någonting misslyckas eller går fel. Det behöver finnas en tillit mellan ledare och medarbetare. Den trygga ledaren är en förutsättning för att medarbetaren skall känna sig självständig, vilket förstärks av att ledaren är en god kommunikatör. Kommunikationen bör vara ofta och naturlig i det dagliga aktiva HR-arbetet. Att dessutom engagera sig på en måttlig nivå i medarbetarnas privatliv med hänsyn till integriteten anses vara betydelsefullt eftersom allt kräver en balans i livet. Slutligen krävs det inte enbart all denna kunskap utan det krävs kraften och modet att agera och få saker att hända (Dyhre & Parment, 2013, pp. 64–66); (“Integritet – chefens bästa verktyg - Civilekonomen,” n.d.); (“”Chef och ledare är två helt olika roller” | Motivation.se,” n.d.)

2.1.5.1 Salutogent ledarskap

Idag förändras vårt samhälle i en snabb takt och med det även företagen. Därför krävs idag en annan typ av ledarskap än förr. Redan mot slutet av 1900-talet började förändringen synas tydligt. Bland annat globaliseringen hade en stor inverkan och människors förutsättningar förändrades. Med det förändrades även människors värderingar och sätt att leva på. I detta

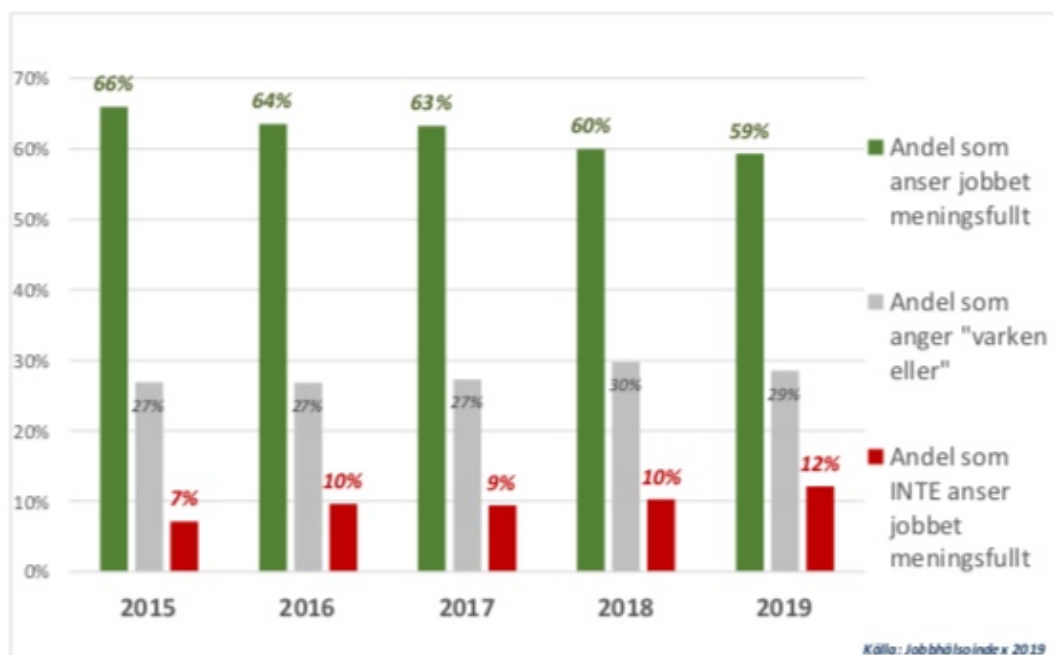
skede, med en tuffare konkurrens och snabbare förändringar, behövde företagen öka sin arbetsinsats utan att kostnaderna skulle stiga kraftigare än det förväntade utfallet och började således implementera det som idag kallas Salutogent ledarskap. Till en början gjorde de detta genom att leda och motivera arbetstagarna på nya innovativa sätt för att då kunna öka produktiviteten. Försök till att motivera och leda personalen till ökad effektivitet resulterade i ett stort bakslag eftersom det blev för hård press på arbetstagarna. Förväntningarna ökade på arbetstagarna och de fick mer ansvar och arbetsuppgifter så att de tillslut blev för mycket. I början av 2000-talet ansåg många i personalstyrkan att hela organisationsstrukturen var ohållbar och arbetsglädjen försvann. I detta skede började det präglas många nya ideér om ledarskap. Ledarens roll blev mindre fokuserad på att styra och bestämma med järnhand och mer fokus på att motivera, påverka och inspirera. För att lyckas med detta krävdes bland annat tillit - både från ledningen till dess arbetstagare och från arbetstagarna till chefer och ledning. Tillit är än idag en av de viktigaste komponenterna för en lyckad verksamhet. Det behövs även en arbetsmiljö och ett ledarskap som främjar hälsan och motivationen. Detta var något som professor Aaron Antonovsky forskade i och således myntades ordet salutogenes. Salutogenes är en kunskap om hälsans uppkomst och utveckling och det är härifrån som ordet salutogent, i begreppet salutogent ledarskap, kommer från (Hanson, 2018, pp. 22–60).

För att kunna implementera salutogent ledarskap och ha ett salutogent synsätt i sitt arbete som ledare finns det många hjälpmedel att ta del av, en av de viktigaste är Kasam⁹. Det är en betydelsefull modell där det finns tre olika områden: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet innebär att veta och förstå, exempel på detta är att företaget behöver vara transparent mot sina medarbetare. Hanterbarhet innebär att medarbetaren känner att den får vara med och påverka. Meningsfullhet innebär att medarbetaren eller gruppen känner att de är viktiga och betydelsefulla för verksamheten. Ledarens uppgift är då att begrunda vad detta betyder och hur man kan skapa situationer som förverkligar dessa tre ledord för de anställda. Ofta inom företag infinner sig känslan hos medarbetare och ledare av att vara i ett ekorrhjul som snurrar på, helt och hållet styrt av olika olika krav som exempelvis vinst och begränsad budget. En sådan situation skapar ineffektiv och sjuk personal. För att vända på detta kan just kasam implementeras i verksamheten. Detta hjälper till genom att öka välbefinnandet hos de anställda vilket ger en rad positiva effekter. Det första steget i kasam är

⁹ Känsla av sammanhang. Teori skapad av Aaron Antonovsky (Hanson, 2018, p. 65).

begriplighet, utan det fungerar inte de andra två. Men det är oerhört viktigt att även hanterbarhet och meningsfullhet snabbt får ta sin plats annars kommer det inte att fungera i längden och verksamheten är tillbaka på ruta ett. Figur 3 nedan visar hur stor andel som tycker jobbet är meningsfullt och inte meningsfullt (Hanson, 2018, pp. 65–118; “[No title],” n.d.) (Heiman, 2004).

Allt färre tycker att jobbet är meningsfullt.



Figur 3. Visar hur stor andel som tycker att jobbet är meningsfullt, gröna delen, och inte meningsfull- röd del (“[jobbhälsindex 2019,” 2019).

En annan viktig komponent, även denna skapad av Antonovsky, är det salutogena synsättet. Det betyder i stort att se och sätta värde på de tillgångar och de värden som varje enskild medarbetare har. Hela det salutogena ledarskapet är väldigt idébaserat, då idéer är så kraftfulla, och fokuserar mycket på det mänskliga värdet och att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö med gott medarbetarskap. Det innefattar att tänka på vad som leder till hälsa istället för att åtgärda sjukdomar och fel. Ledarens viktigaste uppgift är således att göra sammanhanget meningsfullt, begripligt och hanterbart för sina anställda vilket leder till friskare arbetsplatser. Några konkreta frågor ledaren kan tänka på för att komma igång och implementera detta i arbetet är att ställa sig frågorna (Hanson, 2018, pp. 65–230) :

- Vad har vi som fungerar?
- Vad vill vi uppnå?
- Vad är vi bra på?

Med svaren på dessa frågor som grund kan ledaren sedan påbörja sin planering över vad som behöver ändras för att få en mer välfungerande arbetsplats med långtidsfrisk personal som är glada över att gå till jobbet. Slutligen kan det konstateras att det inte är lätt att konkret förklara exakt hur salutogent ledarskap, tankesätt och kasam ska implementeras i verksamheten eftersom det är just det - ett tankesätt. Men med det tankesättet och de modeller som ledaren har att tillgå finns all möjlighet till att lyckas och få en produktiv och välmående personal samt en välfungerande arbetsplats som kommer attrahera nya medarbetare nu och i framtiden (Hanson, 2018, pp. 65–230).

2.2 Statistik

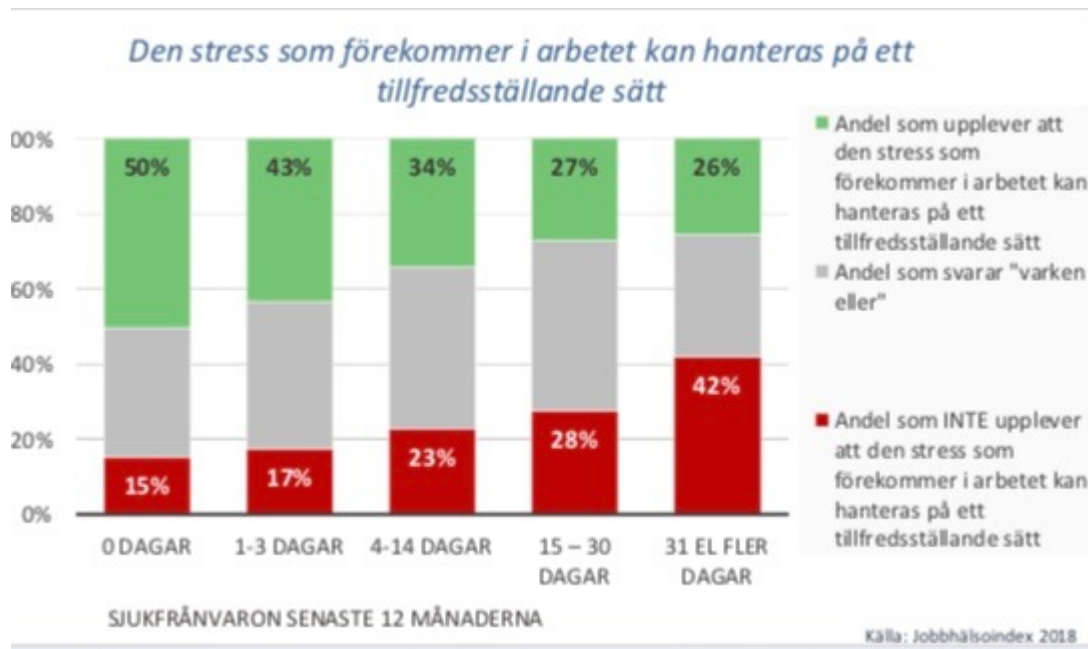
Varje år, sedan 2006, utför SKI¹⁰ ett jobbhälsoindex som är Sveriges största nationella representativa undersökning inom detta ämne. Undersökningen berör frågor angående arbetsförhållanden, hälsa, sjukfrånvaro, motivation, medarbetarnöjdhet samt andra variabler. I undersökningen från 2018 intervjuades ett representativt urval på 17200 personer med totalt 9991 respondenter. De som valdes ut arbetar minst halvtid och åldersspannet är från 20-65 år (“Jobbhälsoindex,” n.d.); (“Nationell medarbetarundersökning - Svenskt Kvalitetsindex,” n.d.)

2.2.1 Hanterbar stress samt balans mellan arbets- och privatliv

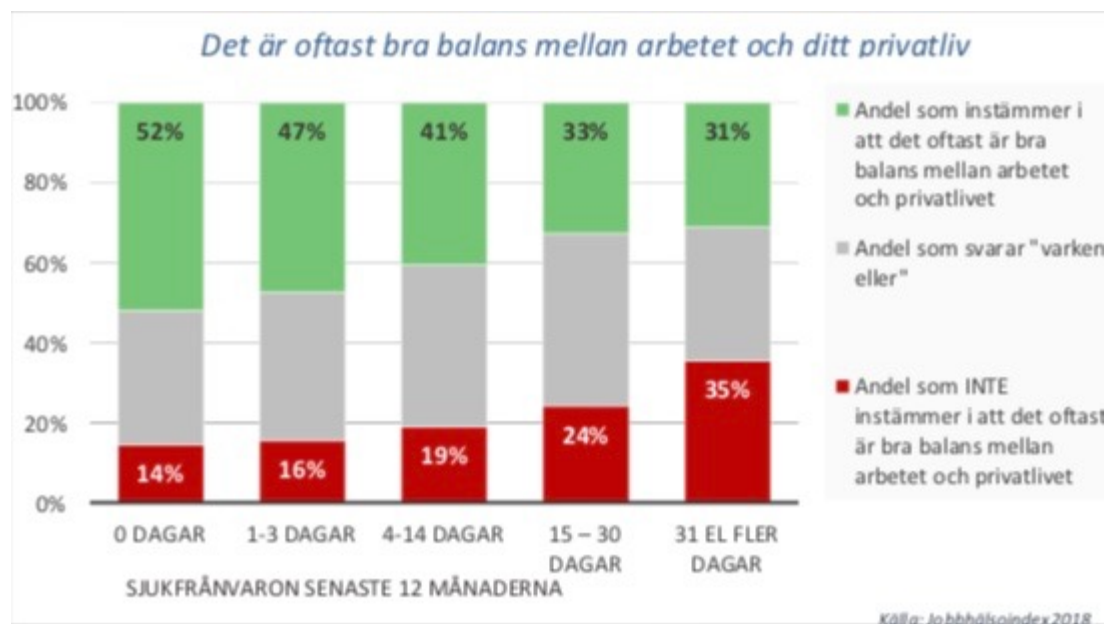
Enligt undersökningen framkommer att stress på arbetet är direkt kopplat till sjukfrånvaro. Hela 50% av de som varit friska över 12 månader utan avbrott ansåg att stressen som fanns på deras arbetsplats var hanterbar och 35% hade inte gett ett svar. Av de som varit sjuka fler än 31 dagar under ett års period svarade 42% att stressen var icke hanterbar, motsvarande andel bland de helårsfriska är alltså 15%. Samma undersökning visar även att en god balans

¹⁰ Svenskt kvalitetsindex

mellan arbete och fritid har ett starkt samband med långtidsfrisk personal där 52% av de som varit friska över än 12 månader utan avbrott ansåg sig ha en god balans mellan arbete och fritid och 34% gav inget svar (Parmler & Hjalmarsson, 2018b).



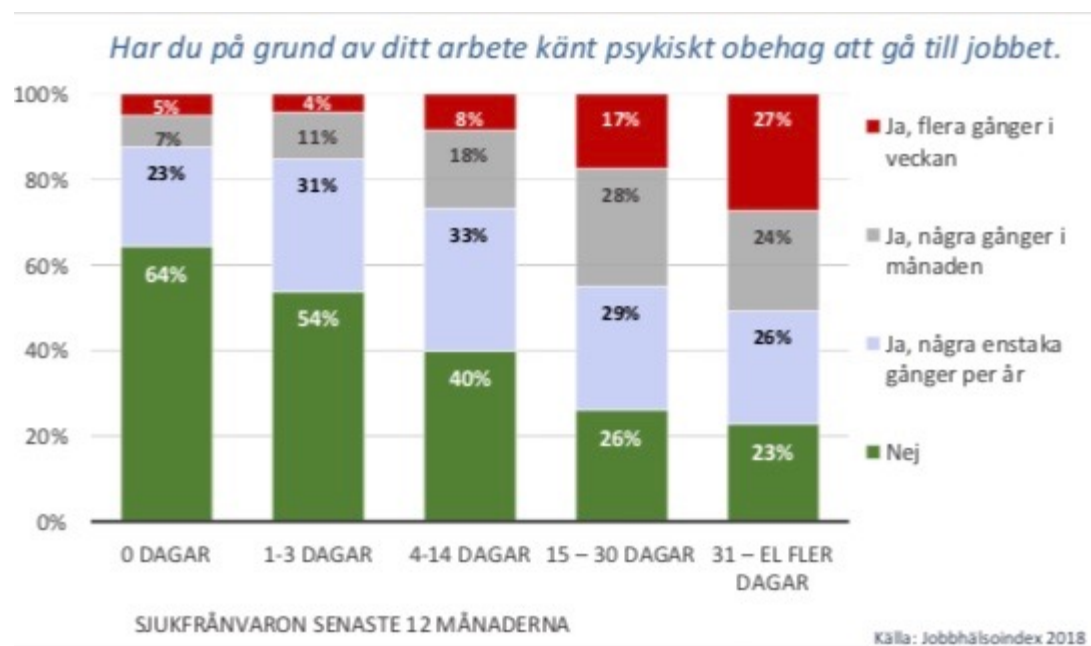
Figur 4. Visar hur stor andel, beroende på sjukfrånvaro senaste 12 månaderna, som känner att stressen i arbetet är hanterbar samt hur stor andel som inte anser att stressen är hanterbar (Parmler & Hjalmarsson, 2018b).



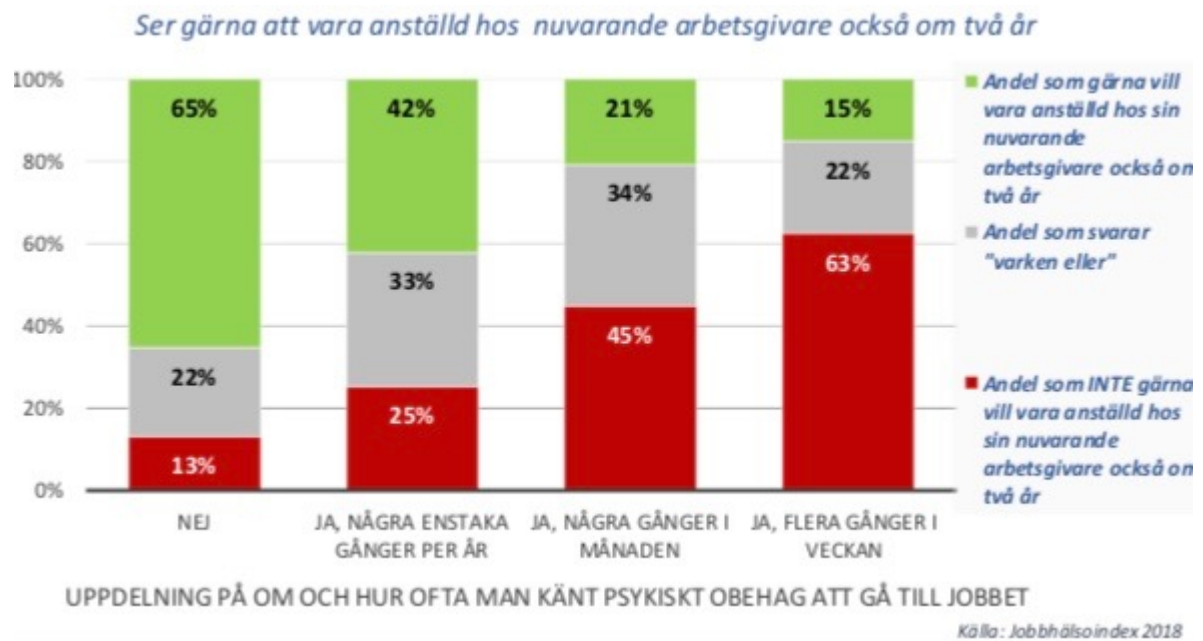
Figur 5. Visar hur stor andel, beroende på sjukfrånvaro senaste 12 månaderna, som anser sig ha en bra balans mellan arbete och privatliv samt hur stor andel som inte anser sig ha det (Parmler & Hjalmarsson, 2018b).

2.2.2 Samband mellan sjukfrånvaro och psykiskt obehag på arbetet

Undersökningen visar även sambanden mellan sjukfrånvaro och psykisk obehag inför arbetet starkt kan kopplas ihop. 64% av de som varit friska över ett år har aldrig under senaste året känt ett psykiskt obehag att gå till jobbet medan hela 77% av alla de som varit sjukfrånvarande över 31 dagar under senaste året har känt psykiskt obehag att gå till arbetet. Av den andelen är det 27% som känner psykiskt obehag att gå till jobbet flera gånger i veckan samtidigt som det är endast 5% som känner samma sak av de som inte varit sjuka en gång under året. Vad psykiskt obehag att gå till jobbet kan medföra på är individuellt men ofta kan det vara missnöjdhet med arbetet, svårare att hantera stress och hela 63% av de som känner psykiskt obehag att gå till jobbet flera gånger i veckan svarar att de inte vill arbeta kvar hos samma arbetsgivare inom två år (Parmler & Hjalmarsson, 2018a, 2018b).



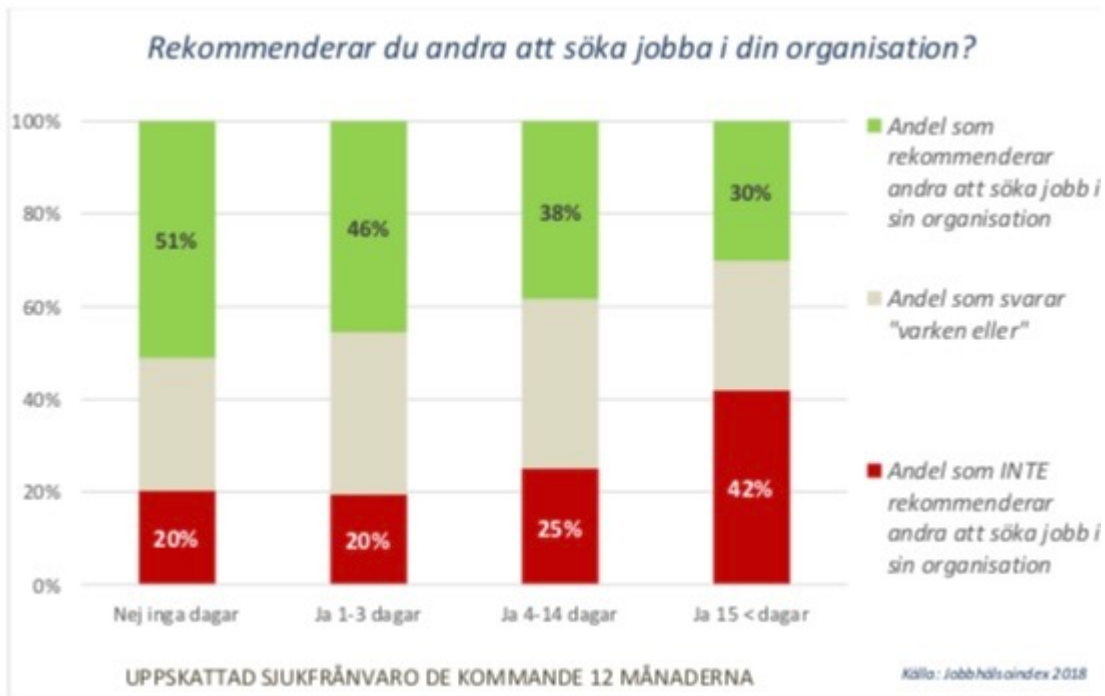
Figur 6. Visar hur stor andel, beroende på sjukfrånvaro senaste 12 månaderna, som inte känt ett psykiskt obehag att gå till jobbet samt hur stor andel som har känt ett psykiskt obehag att gå till jobbet (Parmler & Hjalmarsson, 2018b).



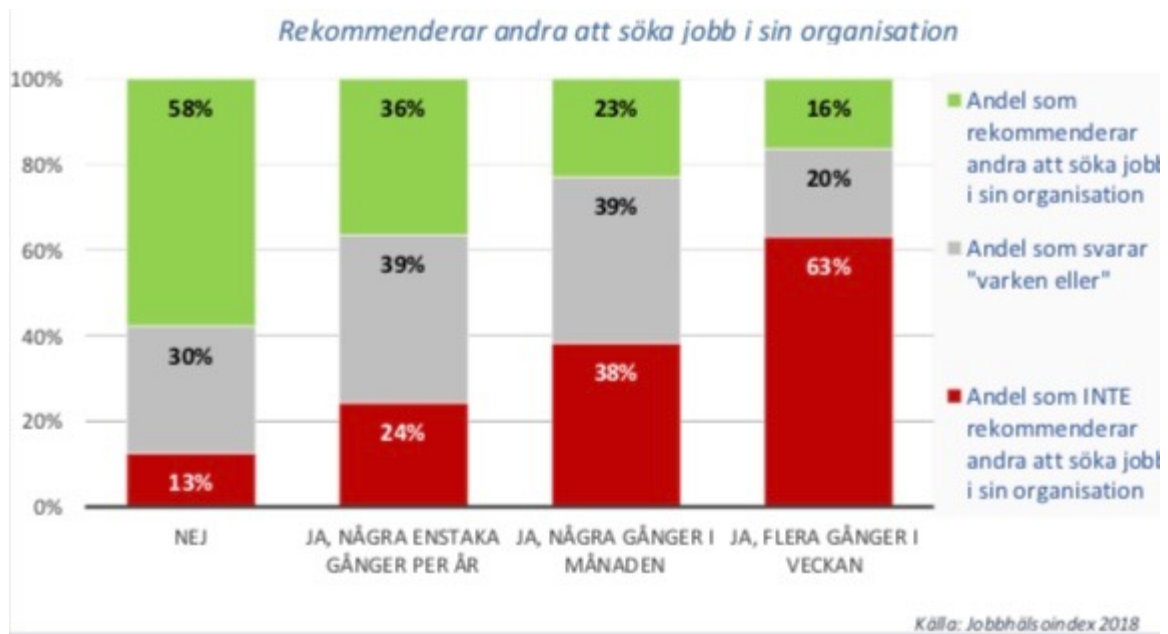
Figur 7. Visar hur stor andel, beroende på hur ofta personen känt och hur ofta den känt ett psykiskt obehag att gå till jobbet, som skulle vilja fortsätta vara anställda på företaget också om två år samt hur stor andel som inte vill vara anställda på företaget om två år (Parmler & Hjalmarsson, 2018a).

2.2.3 Employer Branding

Undersökningen visar även att det har betydelse av att investera i ett gott personalarbete då diagrammet visar att bland de som tror sig inte kommer vara sjuka alls under året skulle 51% rekommendera andra att arbeta på sin organisationen och 20% skulle inte göra det. Bland de som tror sig kommer vara sjuka mer än 15 dagar skulle endast 30% rekommendera andra att söka arbete på sin organisation och 42% skulle inte göra det. Bland de som känner psykiskt obehag att gå till arbetet flera gånger i veckan kommer hela 63% inte rekommendera arbetsgivaren för andra (Parmler & Hjalmarsson, 2018a, 2018b).



Figur 8. Visar hur stor andel, beroende på uppskattat sjukfrånvaro de kommande 12 månaderna, som skulle rekommendera andra att söka arbete hos deras organisation samt hur stor andel som inte skulle göra det (Parmler & Hjalmarsson, 2018b).



Figur 9. Visar hur stor andel, beroende på om och hur ofta personen känt ett psykiskt obehag att gå till arbetet, som skulle rekommendera andra att söka arbete inom sin organisation samt hur stor andel som inte skulle göra det (Parmler & Hjalmarsson, 2018a).

2.3 Sjukskrivningskostnader

Detta kan förklaras genom ett exempel där exempelföretag har 20 anställda. Undersökningen utfördes i Finland 2009 men har sedan dess uppdaterats och är aktuell. Kostnaden för en sjukdag var då i genomsnitt 300 euro och uppgår idag i genomsnitt till 350 euro. Inom industrin var den genomsnittliga sjukfrånvaro i procent 6,2 % och inom servicebranschen 4,6 % år 2009. Med detta som underlag blir således kostnaderna i dagsläget följande (Sjukfrånvaro, 2009) (“Laske poissaolokustannukset | If,” n.d.):

Om företaget i exemplet skulle vara ett industriföretag,

Sjukfrånvaro i procent: 6,2 (baserat på uppgifter från 2009)

antalet frånvarodagar: 280

Medellön: 3 000 euro

Kostnad totalt: cirka 133 000 euro

Kostnad för en sjukdag: 476 euro

Om företaget i exemplet skulle vara ett serviceföretag,

Sjukfrånvaro i procent: 4,6 (baserat på uppgifter från 2009)

Antalet frånvarodagar: 208

Medellön: 3 000 euro

Kostnad totalt: cirka 99 000 euro

Kostnad för en sjukdag: 476 euro

2.4 Lagstiftning beträffande personal

2.4.1 Arbetarskyddslagen

En organisation har enligt finsk lagstiftning en skyldighet att värna om arbetarskyddet.

Syftet med denna lag är att förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållandena för att trygga och upprätthålla arbetstagarnas arbetsförmåga samt förebygga och förhindra olycksfall i arbetet, yrkessjukdomar och andra sådana olägenheter för arbetstagarnas fysiska och mentala hälsa, nedan hälsa, som beror på arbetet och arbetsmiljön.

*(FINLEX® - Uppdaterad lagstiftning:
Arbetarskyddslag 738/2002, n.d.)*

Arbetsgivaren måste sörja för arbetstagarnas hälsa och säkerhet samt se efter arbetstagarens personliga förutsättningar. Arbetsgivaren är skyldig att ha ett verksamhetsprogram för arbetarskyddet. Exempelvis vid planering av en ny arbetsmiljö måste arbetsgivaren enligt Arbetarskyddsl. 2 kap 12§ se till att arbetsmiljön främjar arbetstagarens hälsa och säkerhet och är lämpad för den planerade verksamheten (*FINLEX® - Uppdaterad lagstiftning: Arbetarskyddslag 738/2002, n.d.*).

Närmare bestämmelser gällande arbetsförhållanden är exempelvis arbetsgivarens skyldighet att enligt 5 kap 25§ minska arbetsbelastningen för arbetstagaren om det framkommer att arbetsbelastningen äventyrar arbetstagarens hälsa. Framkommer det att det förekommer trakasserier eller annat osakligt bemötande på arbetsplatsen är arbetstagaren skyldig enligt 5 kap 28§ att vidta åtgärder för att lösa problemet snarast. Om arbetet innebär ständig belastning måste det enligt 5 kap 31§ finnas möjlighet till kortare pauser för arbetstagaren (*FINLEX® - Uppdaterad lagstiftning: Arbetarskyddslag 738/2002, n.d.*).

2.4.2 Diskrimineringslag

Arbetsgivaren är skyldig att följa finsk lagstiftning vilket inkluderar diskrimineringslagen. En arbetsgivare är skyldig att främja likabehandling och har organisationen över 30 anställda ska det finnas en åtgärdsplan som visar hur likabehandlingen ska främjas. Åtgärderna i denna plan ska skapas i samråd med personal eller dess företrädare. "Syftet med denna lag är att främja likabehandling och förebygga diskriminering samt att effektivisera rättssäkerheten för den som utsatts för diskriminering." (*Diskrimineringslag 1325/2014, n.d.*)

Enligt 3 kap 8§ 1 mom:

Ingen får diskrimineras på grund av ålder, ursprung, nationalitet, språk, religion, övertygelse, åsikt, politisk verksamhet, fackföreningsverksamhet, familjeförhållanden, hälsotillstånd, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller någon annan omständighet som gäller den enskilde som person. Diskriminering är förbjuden oberoende av om den grundar sig på ett faktum eller ett antagande i fråga om personen själv eller någon annan.

(Diskrimineringslag 1325/2014, n.d.).

Positivt särbehandling är dock acceptabelt. Detta innebär en sådan särbehandling som leder till ett främjande av likabehandling. Det ska således finnas ett godtagbart syfte för denna särbehandling och de medel som behövs för att uppnå syftet ska vara proportionerliga
(Diskrimineringslag 1325/2014, n.d.).

2.5 Personlig kommunikation

Nedan presenteras frågor samt svar från utvalda personer rörande detta ämne.

Eva Jacobsson

HR-ansvarig på Trygghetsstiftelsen i Stockholm samt många års erfarenhet inom branschen.

Frågan som ställdes: Kan du se en koppling mellan ett bra HR-arbete och ett företags lönsamhet?

Ja det gör jag, jag är övertygad om att ett bra hr-arbete stärker företagets lönsamhet. Några exempel: genom att identifiera vilka kompetenser företaget behöver framåt och ha en plan för kompetensförhöjning, genom att arbeta med företagets varumärke och därigenom locka till sig nyckelkompetenser, genom att minska sjukfrånvaro, genom att utveckla företagets chefer, genom att arbeta med företagskulturen osv. Sätt siffror på insatsen och alternativkostnaden och du kan lätt räkna hem vinsten.

(E. Jacobsson, personal communication, October 13, 2019).

Ann Hellenius

Bland annat CIO/CDO på Scandic group, rådgivare i Sveriges regerings digitaliseringsråd, fått fler utnämningar bland annat CIO of the year 2017 och European CIO of the year 2016.

Frågan som ställdes: Hur kan ett modernt HR-arbete förknippas med ett företags ekonomiska framgång?

Många branscher påverkas just nu av disruptiva¹¹ förändringar beroende på den teknologiska utvecklingen. Strategisk HR i kombination av kunskap kring tech är avgörande för att klara de förflyttningar många organisationer står inför.

(A. Hellenius, personal communication, October 13, 2019).

Johanna Backholm

Vice President HR på ViskoTeepak

Johanna ser ett starkt samband mellan HR-arbete och lönsamhet. Hon menar att människor presterar bättre i en miljö där de trivs och känner att de har ett värde. Strategiskt HR-arbete har mycket att göra med att skapa förutsättningar för de anställda att göra ett bra jobb. Det handlar om hur man bygger upp processer och strukturer i frågor som ersättning, förmåner, ledarskap, intern kommunikation med mera. De bästa ambassadörerna för företaget är de anställda.

Under diskussionen gav Johanna ett konkret exempel: I ett företag implementerades en förmån där man fick använda en timmes betald arbetstid per vecka för att träna (fysiskt). Idén var att de skulle tjäna in detta i minskad sjukfrånvaro. Efter ett år såg de en rejält minskad frånvaro. Det som hände var att personalen sprang tillsammans på lunchen, ett gäng gick exempelvis på gym och liknande. Och det pratades/löstes många jobbfrågor under tiden. Det var otroligt uppskattat bland personalen, även de som inte utnyttjade förmånen såg det som en goodwill handling från arbetsgivaren att ges möjlighet till utrymme att göra detta. Sedan kan man räkna på t.ex. kostnad för en fysioterapi/osteopat/kiropraktorbehandling kontra

¹¹ störning eller banbrytande. Aktörer tar sig an en marknad och revolutionerar den samt når ut till hela massan. Så som exempelvis Netflix gjorde i filmbranschen (Lundell Och Aronsson, n.d.)

kostnaden för att någon är hemma en vecka med ryggskott. Ofta lönar det sig med förebyggande åtgärder. Idag finns också fler möjligheter till deltidjukskrivningar vilket är väldigt positivt.

3. METOD

3.1 Material och metodredovisning

3.1.1 Materialbeskrivning

Vi har till vårt examensarbete valt att arbeta med material från främst aktuell litteratur och vetenskapliga artiklar. Vi har även tagit del av artiklar som relaterar till ämnet vi behandlar, dessa artiklar är tagna från erkända branschorganisationer. Teorierna i detta arbete har valts ut genom noggranna studier av material och källor där dessa teorier var de som mest frekvent benämndes. De var således även dessa utvalda teorier det förekom mest forskning och studier kring. Med material avses här källmaterial eller primärmaterial som används som utgångsdata och som finns i skriftlig form eller bilder. Materialet har hämtats ur juridiska dokument, intervjuer, artiklar, lagberedningar och böcker. Valet av primär- eller källmaterial har gjorts utgående från arbetets syfte och ett övervägande har skett vid valet av vilka dokument och handlingar som skall användas som ger det mest tillförlitliga svaren på vår frågeställning. Vi har även material i form av korta frågor samt svar från personliga möten (Björkman, 2015, pp. 109–110)(Nyberg & Tidström, 2012, pp. 116–117).

3.1.2 Metodredovisning

Inför arbetet med vårt examensarbete har vi gått kurser, deltagit i föreläsningar samt konferenser relaterade till ämnet. Dessa har genomförts via Högskolan på Åland, Åbo Akademi, Ålands Näringsliv samt andra privata aktörer inom ämnesområdet. Vi har även läst litteratur och artiklar kopplade till de valda delarna av teorin och haft diskussioner med olika personer med hög ämneskompetens. Dessa diskussioner redovisas som personlig kommunikation och urvalet har skett genom övervägande av relevans för arbetet samt de utvalda personernas erfarenheter och kompetenser. Litteraturen är till största del skriven av erkända författare såsom professorer, docenter och författare som är erkända i berörda ämnen. Detta stärker arbetets kredibilitet¹². Litteraturen är utgiven av erkända förlag (Forsberg & Wengström, 2003, pp. 30–31).

¹² Kredibilitet; trovärdighet.(“Kredibilitet - på Sveriges största ordbok - synonymer.se,” n.d.)

Till viss del kan arbetet liknas vid en Scoping review. Benämningen myntades år 2005 och har inte en officiell svensk översättning, den kan närmast benämnas som en översiktsstudie. Översiktsstudier kan göras för att få en tydligare bild av existerande forskning och studier inom ett område. Generellt omfattar en Scoping review oftast ett begränsat antal studier och passar därför bra för studentarbeten så som denna kandidatuppsats. Vid Scoping review kan ett arbete inkludera en bredd av vetenskapliga artiklar och så kallad grå litteratur¹³. En Scoping review är ett värdefullt verktyg i vissa studier (Forsberg & Wengström, 2003, pp. 169–172); (Roth, 2014).

3.1.3 Litteraturstudie

En litteraturstudie innebär att söka metodiskt och kritiskt granska samt därefter sammanställa litteraturen inom vårt examensarbete. Litteraturstudier fokuserar på aktuell forskning. Litteraturen skall fungera som en informationskälla och redovisat datamaterial bör bygga på vetenskapliga tidskriftsartiklar och andra vetenskapliga rapporter. Det finns inte några föreskrifter för mängden studier som skall ingå i en litteraturstudie (Forsberg & Wengström, 2003, pp. 30–31). Vid avgörande ifall att en källa är tillförlitlig är det vissa egenskaper som anses ha större vikt, dessa är:

- Redovisar eller hänvisar till egen eller välgjord forskning,
- Strävar efter att ge en saklig, vetenskaplig framställning,
- Använder källhänvisningar i text eller noter,
- Har tillfogat en ordentlig källförteckning med många källor, bland vilka vetenskapliga tidskrifter och facklitteratur överväger
- är forskare vid ett universitet eller motsvarande institution

(Nyberg & Tidström, 2012, pp. 267–268)

¹³ Grå litteratur; såsom rapporter, avhandlingar (“Veckans nyord: grå litteratur,” n.d.)

3.1.4 Validitet och reliabilitet

Validitet visar i hur hög grad forskaren har samlat in rätt data och material för det valda arbetet. Det ska således alltid gå att se ett samband mellan materialet och frågeställningen. Reliabiliteten visar på tillförlitligheten i mätningarna - kommer mätningarna visa samma sak om de utförs på nytt på samma sätt? (Larsen, 2018, pp. 59–62)

Validitet och reliabilitet har varit i fokus genom hela arbetet. Vi har bland annat analyserat material med hjälp av triangulering¹⁴, olika typer av material, objektiva studier, framtagen statistik, jobbat för hög kvalitet på materialet och tydliga avgränsningar - allt med direkt koppling till frågeställningen. Detta med avseende att höja validiteten och reliabiliteten på vårt arbete. Vi anser att arbetet har en hög reliabilitet eftersom att vi uppfattar det som att eventuella förändringar kring teorierna vi skrivit om helt enkelt beror på den ständiga utveckling som sker. För att vi ska ha möjlighet att skriva om detta ämne med en hög trovärdighet har vi börjat med att befatta oss med vår förförståelse¹⁵ för att sedan kunna utöka vår kompetens och inleda arbetet (Larsen, 2018, p. 62); (“Validitet | Mälardalens högskola,” n.d.).

¹⁴ Triangulering; kombinera olika teoretiska perspektiv och forskare för att öka tillförlitligheten (“Validitet | Mälardalens högskola,” n.d.)

¹⁵ Med förförståelse avses den kunskap som forskaren besitter inom det område där forskningen skall genomföras. (“Validitet | Mälardalens högskola,” n.d.)

4. RESULTAT OCH ANALYS

Syftet med detta arbete är att undersöka vad en god HR-kultur är och hur den kan uppnås samt om det kan vara en stark faktor i ett ökat ekonomiskt resultat - detta undersöktes genom att svara på frågeställningen "Kan ett proaktivt HR-strategiskt arbete generera ökade resultat?". I detta kapitel presenteras resultatet och sammanvävs med analysen av arbetet. Teorierna diskuteras och jämförs mot frågeställningen i syfte att finna samband.

4.1 HR-kultur

Genom teorierna i examensarbetet tydliggörs ett klart samband mellan ett proaktivt och gynnsamt HR-arbete och ett ökat ekonomiskt resultat för organisationen. I var och en av teorierna förklaras hur bästa resultat uppnås inom teorin sammanvävt med på vilket sätt det gynnar framgång och fortsatt tillväxt. Dessa studier visar på ett starkt samband mellan ett gott proaktivt HR-arbete och en ökad lönsamhet för företaget.

HR-kulturen är en stor del av företaget och en faktor för framgång där HR-arbetet är fungerande. En svag HR-kultur kan visa på märkbart sämre ekonomiska resultat i jämförelse med en stark HR-kultur. Detta styrker Eva Jacobssons uttalande - en direkt koppling finns mellan HR-kulturen och det ekonomiska resultatet. Att arbeta med detta kan ses som komplext eftersom det i praktiken innebär att jobba med många olika delar men det Jacobsson är säker på är att företaget vinner på att göra det. Teorierna förklarar även hur HR-kulturen kan mätas och vid behov förbättras. Teorierna förklarar i stort HR-relaterade ageranden och dess konsekvenser. De påvisar att en välmående personal som bland annat känner motivation, arbetsglädje och som ges möjlighet till utveckling och påverkan kommer vara lyckligare och arbeta mer effektivt samt ha en större innovationsförmåga vilket rimligtvis ökar det ekonomiska resultatet.

4.1.1 Exemplifiering av HR-kultur

För att tydliggöra vikten av HR-arbetet och konsekvenstänket som fordras förklaras nedan ett exempel med negativa konsekvenser som utgång. Motsatsen till dessa negativa konsekvenser är således att göra på motsatt sätt.

En företagskultur som är isolerande, som inte accepterar olikheter eller misstag skulle kunna leda till medarbetare som ifrågasätter ledning och styrning eftersom de inte vet vad som händer i bolaget eller varför och får inte reda på förändringar före de redan skett. En öppenhet och insyn saknas. Medarbetarna kan komma att känna att de inte blir sedda eller hörda vilket är ett grundläggande mänskligt behov som inte tillfredsställs i detta fall. De kommer bli oroliga och eventuellt känna mistro till sin arbetsgivare. Innovationsförmågan hos medarbetarna kommer sänkas enormt eftersom misstag inte accepteras vilket kan leda till minskade resultat. Om denna HR-kultur inte förändras kommer troligen personalomsättning och sjukskrivningar att öka vilket också påverkar resultatet negativt.

Johanna Backholms uttalanden stärker i detta exempel motsatsen och beskriver således den optimala HR-kulturen som bland annat innefattar att medarbetare trivs i en miljö och där de känner ett värde samt där anställdas förmågor ges möjlighet till utveckling.

4.2 Statistik

Som redovisat ovan är det av största vikt att göra sitt bästa för en välmående personal på alla plan om företaget vill uppnå ökade resultat och en stadig tillväxt. För att stärka förståelsen för personalens välmående finns ny statistik att tillgå. Statistikens resultat kan ses som en varning, detta eftersom resultaten inte visar det många troligen vill att den ska visa.

Resultaten visar bland annat, kanske inte förvånande, att stress och sjukfrånvaro har en direkt koppling till varandra. De anger även att balansen mellan jobb och fritid är betydande ur en hälsoaspekt, så som även övriga teorier också nämnt. De som varit sjukfrånvarande har i många fall känt ett psykiskt obehag att gå till jobbet. Av alla de som känt psykiskt obehag att gå till jobbet vill hela 63 procent inte gärna jobba kvar hos samma arbetsgivare inom två år.

Det går även, baserat på materialet i detta arbete, att dra tydliga paralleller mellan sjukdom och psykiskt ohälsa och employer branding. Enligt statistiken kommer över 40% av de som uppskattat kommer vara sjukskrivna minst 15 dagar det kommande året rekommendera andra att inte söka jobb på deras arbetsplats. Av de som som flera gånger i veckan känner ett psykiskt obehag inför arbetet skulle endast 16% rekommendera arbetsplatsen för andra och hela 63% skulle inte göra det. Färsk statistik visar även att allt färre människor tycker att jobbet är meningsfullt. Detta enligt årliga undersökningar framtagna sedan 2015. Siffrorna från statistiken i detta arbetet skulle kunna tolkas som alarmerande för organisationer och samhällen - ett problem som är i behov av hög prioritering för att kunna lösas.

4.3 Sammanfattning

HR kan ses som en kostnad på kort sikt - men både enligt Backholm och Jacobsson är det mer ekonomiskt hållbart att satsa på HR från början trots att det givetvis också kostar eftersom alternativet kommer kosta betydligt mer i längden. Det kommer alltså vara både kapitalkrävande och resurskrävande att inte sikta på en hållbar HR-strategi. Företag behöver ha förståelse och kunskap i varför de bör investera i HR samt kompetensen att veta hur de ska gå tillväga. Optimalt är bland annat att arbeta med employer branding tillsammans med de andra komponenterna som presenterats i detta arbetes teorier. Varför detta är något organisationer bör jobba med presenteras likväl - bortsett från den sociala hållbarheten och den goodwill det ger att det påverkar även i allra högsta grad organisationens resultat.

Allt fler ser sambandet HR-kultur och positiva resultat - uttryckt i exempelvis bättre resultat på nyckeltalen och en ökad lönsamhet. Precis som Ann Hellenius menade är förståelsen och arbetet med ett strategiskt HR-arbete och ständig förnyelse mer viktigt än någonsin i ett globalt samhälle där förändringar sker snabbt. Följande citat sammanfattar resultatet på ett ypperligt sätt.

Om människor mår bra mår organisationen bra och skapar förutsättningar för effektivitet och lönsamhet. Omvänt är det omöjligt att under en längre tid utan lönsamhet upprätthålla god hälsa på en arbetsliv

(Johnsson, Lugn, & Rexed, 2003, p. 27)

HR genomgår just nu en enorm transformation. Medarbetarna är de som skapar konkurrensfördelarna. Det går att utläsa från teorierna att HR historiskt sett har haft det personaladministrativa ansvaret exemplifierat i att personer i ledande ställning tagit fram nyckeltal och att HR varit en avdelning som uppdragstagare till att idag allt mer erkänns som en strategisk viktig part för en fortsatt framgång för företaget. Hur HR-arbetet skall skötas, leda och driva förändringar bör alltså inte enbart bestämmas av styrelsen. Det goda HR-arbetet kan utvecklas genom genuinitet och ett högre syfte vilket visar positiva resultat för företagen där HR visar riktningen. Det stärker det positiva svaret på vår frågeställning, kan ett proaktivt HR-strategiskt arbete generera ökade resultat? (Cau & Roddar, 2019).

5. DISKUSSION

Syftet med detta arbete var att vi ville undersöka och lära oss mer om det finns ett samband mellan en optimal HR-kultur och lönsamhet för företaget, därefter utformade vi frågeställningen som korrelerar med syftet. Under studietiden till företagsekonomer har vi fått en god inblick och en stabil grund i de ekonomiska frågeställningar ett företag ställs inför samt, tack vare inriktningen vi valt, en god förståelse för HR och dess betydelse även ur ett ekonomiskt perspektiv. Detta har gett oss en djupare insikt och nyfikenhet att undersöka och lära oss mer om kombinationen HR och lönsamhet.

Detta arbete har starkt visat på ett bekräftande svar på den satta frågeställningen. Vi ser att ett gott HR-arbete ger ett positivt resultat för företaget, produktivitet att göra saker rätt och med en effektivitet att göra rätt saker. Idag och även i framtiden gäller det att skapa ett hållbart arbete och sätta frågan om hållbart arbetsliv högt på företagets agenda. All information vi delgetts inom detta fält indikerar att HR har en betydande roll för företagets lönsamhet - speciellt nu i en tid som genomgår snabba förändringar. Statistiken indikerar detsamma. Stressen ökar, sjukskrivningar ökar, många människor är inte benägna att vara kvar på samma arbetsplats om de inte trivs och rekommenderar då troligen inte arbetsplatsen vidare till någon annan. Detta resulterar i en ond spiral som behöver brytas. Människor har dessutom idag högre krav på arbetet och dess processer än tidigare. Ett exempel kan vara att ges möjlighet till att kunna arbeta flexibelt. Företagen har oavsett högre krav på sig från medarbetarna idag vilket gör att lönsamheten har en stark sammankoppling till företagets anställda och dess prestationer och välmående. Välmående medarbetare kommer föra med sig många goda resultat i en allt mer hårdnande konkurrens mellan företagen. De lär prestera bättre, ha en högre effektivitet i arbete, prata gott om arbetsplatsen, ha färre sjukdagar, höja företagets goodwill så företaget lockar till sig nya kompetenser om HR-kulturen är optimal. Varför ses då ofta satsningar på HR endast som en kostnad? Vi tror det helt enkelt grundar sig i okunskap och att man särskiljer frågor om ett hållbart arbetsliv från kärnfrågor. När förståelsen, kunskapen och verkställanden finns om de olika teoretiska verktygen som skapar en bra HR-kultur så ökar möjligheterna markant för ett lönsamt och välfungerande företag.

Exempelvis medarbetarengagemang är en betydelsefull indikator på hur ett företag mår. Ju större delaktighet och ägarskap som personalen känner inför sina jobb desto bättre blir engagemanget. Bland annat detta är en mycket viktig faktor för framtida utveckling och medarbetarnas stöd för förändringar. Även samarbeten kommer troligtvis att bli allt viktigare. Att hitta nya lösningar och genom ett bra nätverkande tillsammans förena och presentera erfarenhet och ny kunskap. Sammanfattat är att alla de förändringar som sker kommer även kräva snabba förändringar hos företaget vilket kräver en flexibilitet och en utvecklande och lärande organisation. Detta i sin tur kräver en stark HR-kultur och sammansvetsade medarbetare.

Under arbetets gång har vi återkommande i moderna artiklar kunnat läsa om HR-arbetet och digitaliseringen. Vi tror att de i vårt examensarbete uppmärksammade teorierna kommer att fortsätta att ha en stor betydelse för en lönsamhet men att dessa kommer allt mer kunna preciseras och analyseras med digitaliseringen som ledstjärna. Digitaliseringen leder redan idag till en snabb förändring i arbetslivet och teorier och arbetssituationer kommer att utvecklas på olika sätt. Det finns givetvis även andra komponenter för ett lyckat HR-arbete som vi inte tagit upp i detta arbete på grund av avgränsningar.

Vi tror på en ljus framtid för HR där anpassning är betydelsefullt likväl som att sortera all ny tillgänglig information för att främja en bra och proaktivt HR-strategisk väg. Vi har en uppfattning att företag som är med i utvecklingen, förstår människans värde och inneboende resurser, är de företag som kommer ha en stark tillväxt och lyckas bäst. Vi förmodar att kombination HR och tech kommer skapa innovativa, bättre sätt att arbeta på i framtiden. Vi tror att det allra bästa resultatet fås från människor som blir sedda, brinner för vad de gör, mår bra och har tillgång till ett välbalanserat liv mellan arbete och fritid. HR kan tillföra ett nytt perspektiv än att genomgående enbart fokusera på de kortsiktiga ekonomiska resultaten. Vi anser det vara en självklarhet i en nära förestående framtid att HR kommer att vara representerat, delta aktivt och ha inflytande i företagsledning och styrelser.

5.1 Förslag till vidare forskning

Något som varit återkommande genom hela detta arbete är att vi ser stora och snabba förändringar i samhället och globalt. En stor förändring är den teknologiska revolution vi lever i och det speglar även ett förändrat synsätt på HR. Vi tror det skulle vara väldigt intressant och lärorikt att studera HR-tech och undersöka vilken påverkan AI kommer ha på HR eller hur det kan hjälpa? Robotar och automatisering kan troligtvis innebära förbättringar inom flertalet HR-områden och eventuellt införa en bättre objektivitet vid beslut. Möjligheterna och infallsvinklarna är oändliga.

Ett annat intressant område att forska om skulle kunna vara hur framtidens HR kan se ut eftersom samhället förändras snabbt idag och vi ställs inför nya situationer. Exempelvis globaliseringen gör att människor kommer vara mycket mer rörliga i arbetslivet, det ger ökade arbetsmöjligheter och lär leda till högre krav från anställda, vilket kräver att företagen måste förstå de nya behoven i arbetslivet. Detta leder till nya alternativa anställningsformer som exempelvis giggare, som vi tycker skulle vara väldigt intressant att forska vidare inom. Något som också skulle kunna vara spännande att forska om är samarbete. Samarbete mellan avdelningar och mellan människor för att optimera företagets effektivitet och dess lönsamhet. Hur kan företagen förbereda sig och leva upp till allt detta samtidigt som de ser till att ha en lönsam verksamhet?

REFERENSLISTA

3.3 Motivation theories. (n.d.). Retrieved October 8, 2019, from

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/030300.scoml

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

Agency for Safety and Health at work 2000;ILO,1986. (n.d.). Retrieved from International Labour Organization website:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:13310:0::NO::P13310_COUNTRY_ID:103269

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *London Business School*. Retrieved from <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*.

Arbetsmiljö. (n.d.). Retrieved September 23, 2019, from

<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/>

Årets HR-team 2019 - Human Growth Award. (n.d.). Retrieved October 7, 2019, from Human Growth Award Årets HR-Team 2019 website: <http://www.humangrowthaward.com/>

A, T. C.-P. T., I-M, W., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity- based Literature Review an Research Agenda. *International Journal of Management*, (1-25). Retrieved from [file:///home/chronos/u-b3a8d7f8563e5ba66a793e30556bb3edf7d10387/Downloads/Equity%20\(1\).PDF](file:///home/chronos/u-b3a8d7f8563e5ba66a793e30556bb3edf7d10387/Downloads/Equity%20(1).PDF)

BÄRKRAFT.AX. (n.d.). Retrieved April 16, 2018, from BÄRKRAFT.AX website: <http://barkraft.ax/>

Björkman, B. (2015). Rainer Nyberg, Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet. *HumaNetten*. <https://doi.org/10.15626/hn.19990409>

Byqvist, L. (09.2019). Varde ljus - så får du piggare medarbetare i höstmörkret. *Chef*.

- Catasús, B., Högberg, O., & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Liber.
- Cau, T., & Roddar, K. (2019, September 30). Ep 2. Disrupta med HR Tech – Katarina Roddar, HR-direktör PwC Sverige — HR Talks Podden. Retrieved October 16, 2019, from HR Talks Podden website: <https://hrtalks.se/avsnitt/2-katarina-roddar>
- ”Chef och ledare är två helt olika roller” | Motivation.se. (n.d.). Retrieved October 10, 2019, from Motivation.se website: <https://www.motivation.se/innehall/chef-och-ledare-ar-tva-helt-olika-roller/>
- Danielsson, L., & Lindström, K. (2019, October 4). Det här är artificiell intelligens och så funkar det. Retrieved October 10, 2019, from TechWorld website: <https://techworld.idg.se/2.2524/1.699032/ai-sa-funkar>
- Definition of Equity Theory | What is Equity Theory ? Equity Theory Meaning - The Economic Times. (n.d.). Retrieved April 29, 2019, from The Economic Times website: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/equity-theory>
- Diskrimineringslag 1325/2014*. (n.d.). Retrieved from <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2014/20141325>
- Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer Branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare* (Vol. 1:2). Liber AB.
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö* (Vol. 1:1). Författaren och Studentlitteratur.
- Equity Theory of Motivation in Management: Definition & Examples - Video & Lesson Transcript* | Study.com. (n.d.). Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/equity-theory-of-motivation-in-management-definition-examples-quiz.html>
- FINLEX ® - Uppdaterad lagstiftning: *Arbetarskyddslag 738/2002*. (n.d.). Retrieved from <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Forsberg, C., & Wengström, Y. (2003). *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*.

- Forslund, M. (2013). *Organisation och ledning*. Författaren och Liber AB.
- Gigekonomin är här för att stanna, men vad innebär det? Seminarium på Lindholmen i Göteborg, 11 juni - Berotec. (n.d.). Retrieved October 11, 2019, from Berotec website:
<https://berotec.se/news/gigekonomin-ar-har-for-att-stanna-men-vad-innebar-det-seminarium-i-gbg/>
- Globala målen – Läs om Globala målen – 17 mål för hållbar utveckling. (n.d.). Retrieved May 17, 2019, from Globala målen website: <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>
- Hållbar HR. (n.d.). Retrieved October 10, 2019, from hallbarhr.se website: <http://hallbarhr.se/>
- Hammarkrantz, S. (2015, October 14). Nya sätt att få reda på vad medarbetarna tycker | Chef. Retrieved October 7, 2019, from Chef website:
<https://chef.se/nya-satt-att-fa-reda-pa-vad-medarbetarna-tycker/>
- Hanson, A. (2018). *Salutogent ledarskap* (Vol. 2; Å. Sundström, Ed.). Salutogent ledarskap Sverige AB.
- Harte, Z. (2019, January 30). The Future Is Now: Three HR Trends That Will Transform Your Organization In 2019. *Forbes Magazine*. Retrieved from
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/01/30/the-future-is-now-three-hr-trends-that-will-transform-your-organization-in-2019/>
- Heiman, T. (2004). Examination of the salutogenic model, support resources, coping style, and stressors among Israeli university students. *The Journal of Psychology*, 138(6), 505–520.
- Heintz, F. (n.d.). Grundkurs i artificiell intelligens: "AI påverkar alla – viktigt att förstå hu... - Nyhetsmorgon (TV4). Retrieved October 10, 2019, from
<https://www.youtube.com/watch?v=L0b3OeTvdHw>
- Hellenius, A. (2019, October 13). [Letter to Pia Lindholm & Ida Himmelroos].
- Högberg, O. (2019). Personalens arbete skapar väl lönsamhet. Retrieved from Nyckeltalsinstitutet website: <http://nyckeltal.se/personalens-arbete-skapar-val-lonsamheten/>
- Hollyforde, S., & Whiddett, S. (2006). *The motivation handbook*. Jaico Publishing House.

Holmgren, E. (n.d.). Attraktiva arbetsgivare är lika bra på avslut som introduktion | HRbloggen.se |.

Retrieved October 9, 2019, from HRbloggen.se website:

<https://hrbloggen.se/2016/03/attraktiv-arbetsgivare-avslut.html>

HR C-Suite: The Role Of HR In Workplace Culture. (2018). *Newstex Global Business Blogs*.

Retrieved from

<http://ha.idm.oclc.org/login?url=https://search.proquest.com/docview/2127738059?accountid=49176>

HR – er tid är nu! (n.d.). Retrieved October 7, 2019, from Akademikerförbundet SSR website:

<https://akademssr.se/post/hr-er-tid-ar-nu>

Integritet – chefens bästa verktyg - Civilekonomen. (n.d.). Retrieved October 9, 2019, from

Civilekonomen website: <https://www.civilekonomen.se/aktuellt/integritet-chefens-basta-verktyg/>

Jacobsson, E. (2019, October 13). [Letter to Pia Lindholm & Ida Himmelroos].

Jobbhälsoindex. (n.d.). Retrieved May 9, 2019, from Jobbhälsoindex website:

<http://www.jobbhalsoindex.se/>

[jobbhälsoindex 2019. (2019, August 28). Retrieved October 11, 2019, from jobbhälsoindex.se

website: http://www.jobbhalsoindex.se/uploads/1/2/0/0/120098069/jobbhalsoindex_2019_2.pdf

Johnsson, J., Lugn, A., & Rexed, B. (2003). *Långtidsfrisk - så skapas hälsa effektivitet och lönsamhet*.

Ekelids förlag.

Keane, J. (2016). *Engagement and the Global Workplace*. Retrieved from

http://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/Americas/Final_Digital_PDF.pdf?__hssc=130454992.2.1505308388897&__hstc=130454992.23d7b4f13c0ea5e6bc72f51694445cdf.1505303672087.1505303672087.1505308388897.2&__hsfp=1606092430&hsCtaTracking=7f761c46-6

Konsulttjänster. (n.d.). Retrieved September 23, 2019, from CANEA website:

<https://www.canea.se/node/534/balanced-scorecard%20https%3A//lup.lub.lu.se/luur/download>

KPI / Nyckeltal - vad är det och hur kan man använda det? - Millnet BI. (n.d.). Retrieved September

23, 2019, from

<https://www.millnetbi.se/aktuellt/kunskap/nyckeltal-kpi-vad-ar-det-och-vad-anvands-de-till.html>

Kredibilitet - på Sveriges största ordbok - synonymer.se. (n.d.). Retrieved October 18, 2019, from <https://www.synonymer.se/sv-syn/kredibilitet>

Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Gleerups.

Laske poissaolokustannukset | If. (n.d.). Retrieved October 8, 2019, from <https://www.if.fi/yrittysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/poissaololaskuri>

Leupold, R. (n.d.). Vad är ett KPI / Nyckeltal? - Business Intelligence Ordboken. Retrieved September 23, 2019, from <http://www.beslutsstod.nu/ordbok-beslutsstod-och-business-intelligence/vad-ar-ett-kpi-key-performance-indicator-nyckeltal/>.

Lindberg, P., & Vingård, E. (2012:7). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Retrieved from Uppsala Universitet website: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanställningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-kunskapssammanställningar-rap-2012-7.pdf>

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*. Retrieved from <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/work-life-balance/>

Lundell Och Aronsson. (n.d.). Breakit. Retrieved November 12, 2019, from Breakit website: <https://www.breakit.se/artikel/6741/alla-pratar-om-disruptivitet-har-ar-4-omraden-som-kommer-forandras>.

Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt - Globala målen. (n.d.). Retrieved October 10, 2019, from Globala målen website: <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-8-anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/>

Matarazzo, J. D. (1982). Behavioral health's challenge to academic, scientific, and professional psychology. *The American Psychologist*, 37(1), 1–14.

Mjuka värden - trend inom HR. (n.d.). Retrieved October 16, 2019, from Vision website:

- <https://vision.se/Medlem/tidningen-vision/arkiv/2015/februari/mjuka-varden---trend-inom-hr/>
Nationell medarbetarundersökning - Svenskt Kvalitetsindex. (n.d.). Retrieved May 9, 2019, from
Svenskt Kvalitetsindex website:
<http://www.kvalitetsindex.se/branschstudier/nationell-medarbetarundersokning/>
- Nilsson, T. (2018). Mjuka värden nästa stora trend för framtidens ekonomer. *Civilekonomerna*.
Retrieved from
<https://www.civilekonomen.se/aktuellt/mjuka-varden-nasta-stora-trend-for-framtidens-ekonomer/>
- Notelaers, G., Törnroos, M., & Salin, D. (2019). Effort-Reward Imbalance: A Risk Factor for
Exposure to Workplace Bullying. *Frontiers in Psychology, 10*, 386.
- [No title]. (n.d.). Retrieved October 9, 2019, from
<https://search-proquest-com.ha.idm.oclc.org/docview/213826587/7D152310111B4F45PQ/7?accountid=49176>
- Nudging – 90% valde vegetariskt. (n.d.). Retrieved September 23, 2019, from
<https://beteendelabbet.se/cases/gamify-us>
- Nudging ska ge hållbara byggen. (n.d.). Retrieved September 23, 2019, from
<https://omvarldsbevakning.byggstjanst.se/artiklar/2018/april/nudging-ska-ge-hallbara-byggen/>
- Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*.
- Öhberg, C. (2017). *Nyckeltal, Verktyg för att analysera, påverka och utveckla verksamheter* (Vol. 1:1).
Studentlitteratur 2017.
- Orvitz, K. (2018, December). [Americas Aging Workforce: What it means to your business].
Retrieved October 9, 2019, from
<https://search-proquest-com.ha.idm.oclc.org/docview/2151182013/F107D508783F46B4PQ/5?accountid=49176>
- Outplacement - en viktig del av Employer Branding - Optimal Advice. (2017, June 16). Retrieved
October 9, 2019, from Optimal Advice website:
<https://optimaladvice.se/artiklar/outplacement-en-viktig-del-av-employer-branding/>

- Parmner, J., & Hjalmarsson, L. (2018a). *Jobbhälsoindex 2018:1*. Jobbhälsoindex i Sverige Ab, SKI.
- Parmner, J., & Hjalmarsson, L. (2018b). *Jobbhälsoindex 2018:3*. SKI, Jobbhälsoindex i Sverige Ab.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek "Job Demand-Control-Support" model in the Belstress study. *Work & Stress*, 15(4), 297–313.
- Personalomsättning, vi förklarar | Hogia. (n.d.). Retrieved October 7, 2019, from <https://www.hogia.se/affarssystem/artiklar/personalomsattning>
- Redaktionen. (2008, February 19). Intellectuellt kapital | Chef. Retrieved October 10, 2019, from Chef website: <https://chef.se/intellektuellt-kapital/>
- Roth, S. (2014). *Research Guides: Systematic Reviews & Other Review Types: What is a Scoping Review?* Retrieved from <https://guides.temple.edu/c.php?g=78618&p=4156607>
- S-I, A. (2018). *Hälsopsykologi* (Vol. 2:1). Studentlitteratur.
- Sjöberg, A. (2013, June 17). Lär dig på 2 minuter skillnaden mellan att jobba operativt kontra strategiskt. Retrieved September 23, 2019, from Ledarskapsteknik.se - Ledarskap för en god affärsutveckling website: <http://ledarskapsteknik.se/lar-dig-pa-2-minuter-skillnaden-mellan-att-jobba-operativt-och-strategiskt/>
- Sjukfrånvaro. (2009). Retrieved from <https://www.if.fi/web/fi/svenska/foretag/sakerhet/sjukfranvaro/pages/default.aspx>
- Sundberg, J. (2019a, January 7). Employer Branding in 2019 - Link Humans. Retrieved October 7, 2019, from Link Humans website: <https://linkhumans.com/employer-branding-year/>
- Sundberg, J. (2019b, April 4). Why Leadership is Critical to Employer Brand - Link Humans. Retrieved October 7, 2019, from Link Humans website: <https://linkhumans.com/leadership-employer-brand/>
- Tangen, H., & Conrad, C. (2009). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen* (Vol. 1:1). Författarna och Studentlitteratur.

- The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2017. (n.d.). Retrieved September 23, 2019, from NobelPrize.org website:
<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/9190-pressmeddelande-ekonomiprist-2017/>
- Tholin, & Larsson, A. B. (n.d.). Är du ledare eller chef? Retrieved October 10, 2019, from Tholin & Larsson AB website: <https://www.tholin.se/artiklar/ar-du-ledare-eller-chef/>
- TinaE. (2016, January 29). Ett hållbart HR! - Nyckeltalsinstitutet. Retrieved October 10, 2019, from Nyckeltalsinstitutet website: <http://nyckeltal.se/ett-hallbart-hr/>
- Universum » Behöver man verkligen ett employer value proposition? (n.d.). Retrieved October 9, 2019, from <https://universumglobal.com/se/2015/03/behover-man-verkligen-ett-employer-value-proposition-2/>
- Utzon, A.-K. (2015, May 20). Friskare Kontorsmiljö | Lokalbasen.se. Retrieved September 23, 2019, from MatchOffice.se website:
<https://www.matchoffice.se/nyheter/fyra-latta-nudges-till-en-halsosammare-arbetsmiljo-1026>
- Vad är employer branding? - Level Recruitment. (2015, May 29). Retrieved October 9, 2019, from Level Recruitment website: <https://levelrecruitment.se/blogg/vad-ar-employer-branding/>
- Vad är nudging? (n.d.). Retrieved September 23, 2019, from <https://beteendelabbet.se/nudging/vad-aer-nudging/>
- Validitet | Mälardalens högskola. (n.d.). Retrieved October 16, 2019, from <https://www.mdh.se/student/stod-studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/validitet-1.29071>
- Veckans nyord: grå litteratur. (n.d.). Retrieved October 18, 2019, from Språktidningen website:
<https://spraktidningen.se/blogg/veckans-nyord-gra-litteratur>
- Weman-Josefsson, K. A., & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:618842>

Weman-Josefsson, K. A., & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:618842>