

Nyckeltals- institutets årsrapport 2014



För 19:e året i rad sammanställer Nyckeltalsinstitutet en rad olika personalnyckeltal. För trettonde året presenteras Attraktiv Arbetsgivarindex AVI® och för tionde året presenteras Jämställdhetsindex JÄMIX®. I databasen ingår mer än 250 stora eller medelstora företag och organisationer med tillsammans cirka 700 000 medarbetare. Våra slutsatser nedan bygger på analyser av nyckeltalen från dessa organisationer.

” Svenskt arbetsliv
blir allt mer jämställt ”

Ett par av de viktigaste slutsatserna är:

- Svenskt arbetsliv blir allt mer jämställt, det gäller främst områden som chefsstruktur, heltidstjänster och högskolekompetens.
- Lika tydlig är inte utvecklingen vad det gäller arbetsvillkor och attraktiva arbetsgivare. Det blir mindre arbetsgrupper och högre löner men det finns också tendenser till ökad sjukfrånvaro. Andra områden, som utbildnings-satsningar, övertid och avgångar har inte förändrats mycket.
- Statliga myndigheter och privata tjänsteföretag har generellt goda resultat, i jämförelse med andra branscher, både när det gäller jämställdhet och attraktiv arbetsgivare.

Attraktiva arbetsgivare som kompetensmagneter

En fråga som många företag ställer sig är:
Hur skapas lönsamhet?

Följdfrågorna blir:

1. Finns det intäkter utan personal?
2. Ökar intäkterna med kompetent personal?
3. Kan HR påverka kompetensen som finns i företaget?

Svaren är enkla: Nej. Ja. Ja.

Att satsa på personal är en fråga om att öka lönsamheten – att särintäkterna överstiger särkostnaderna, som ekonomen skulle uttrycka sig! Personalen är företagets viktigaste resurs. Klyschan från 1980-talet känns sliten, men det är personalen som har kompetensen, antingen själva eller tillsammans med andra.

Fastighetsbranschen har tagit frågan om rekrytering av kompetent personal på allvar. Branschen är i tillväxt, inte minst på grund av urbaniseringen och att man står inför stora pensionsavgångar. Att då vara en attraktiv arbetsgivare är en av framgångsfaktorerna i den kommande generationsväxlingen, i syfte att attrahera och behålla den bästa kompetensen. Företagen vill helt enkelt vara kompetensmagneter.

Lazarsfeld skrev på 1950-talet att ett samhälle tenderar att behöva mäta det som är viktigast för just det samhället. Om det är så att möjligheten att rekrytera kompetent personal ökar ju attraktivare man är, borde vi inte mäta det då? Ett sätt är att jämföra sig med andra i samma bransch, för att besvara några centrala frågor:

- Är företaget en attraktiv arbetsgivare i Sverige?
- Är företaget en attraktiv arbetsgivare i förhållande till andra företag i branschen?
- Inom vilka dimensioner är företaget bättre eller sämre?

Nyckeltalsinstitutet har tillgång till en stor databas med personalstatistik inom olika branscher och kan därmed säga en hel del om hur svensk arbetsmarknad ser ut. Vi får genom detta många relevanta frågor och kan ge en hel del svar.

Vad är affärsnyttan med HR nyckeltal och index?

En av de första frågorna en ekonom ställer sig är, huruvida värdet av det vi gör är större än uppoffringen, detta kallas ofta resultat, d.v.s. intäkter minus kostnader. Vad är då resultatet av att mäta personalrelaterade nyckeltal såsom attraktiv arbetsgivare och jämställdhet? Svaret är inte entydigt eftersom det inte är nyckeltalen i sig som skapar värde, det är människorna som gör det. Detta innebär att alla

” Att satsa på personal är
en fråga om att öka lönsamheten
– att särintäkterna överstiger
särkostnaderna, som ekonomen
skulle uttrycka sig! ”





nyckeltal, alltifrån finansiella, HR och andra nyckeltal, endast är en övning i att mäta, om vi inte kommunicerar resultaten och diskuterar dem i organisationen. En av våra lärdomar är att nyckeltalen skapar affärsnytta när de används i resonemangen om hur vi vill att organisationen ska se ut.

Vi menar att affärsnyttan med att ta fram och kommunicera nyckeltal och index är:

- Att vi får en bild av hur vårt personalkapital – som faktiskt är vår viktigaste resurs – ser ut och förändras.
- Att vi kan jämföra oss med andra i syfte att kalibrera om vi sticker ut och lära oss av andra organisationers resultat.
- Att vi med dessa bilder kan börja ställa relevanta frågor om läget är som vi vill att det ska vara.
- Att när vi ställt dessa frågor kan börja resonera om prioriteringar, sätta mål och agera för att på ett klokt sätt använda vårt personalkapital.

Ett annat sätt att se på det här med affärsnytta, är att ställa sig frågan om det verkligen är rimligt att **inte** följa upp den tillgång, som för de flesta organisationer, genererar mest resurser och som skapar störst värde? Svaret på denna fråga måste vara nej. Vi måste förstå att personalen är vår viktigaste resurs och vi måste fortsätta se till att just denna tillgång kontinuerligt utvecklas! I arbetet med detta är nyckeltal och index ett måste!

Kan vi i årets resultat se om arbetslivets vardag förändrats de senaste åren?

En av de mest dramatiska förändringarna i svenskt arbetsliv de senaste 20 åren är pågående förändringen av chefsstrukturen. Så sent som på 1980-talet var chefsnormen en man och kvinnor var kraftigt underrepresenterade på chefsposter. Idag är det annorlunda. Det är inte helt jämställt men det är en helt annan och mer jämställd struktur på chefsposterna. Fortsätter dagens trend kommer det att vara jämställt inom en tioårsperiod. Då talar vi om samtliga chefer och slutsatsen gäller inte för de högsta cheferna i stora privata företag.

” Ställa relevanta frågor om läget är som vi vill att det ska vara. ”

” Fortsätter dagens trend i chefsstruktur kommer det att vara jämställt inom en tioårsperiod ”



Det finns många andra nyckeltal som visar stora variationer över tiden men ingen förändring, av det som Nyckeltalsinstitutet mäter, är i närheten av den utveckling vi ser i chefsstrukturen. Se figuren längst ned på sidan.

Om jag vill arbeta i ett företag som är en attraktiv arbetsgivare, vilken bransch ska jag söka mig till?

Det finns stora individuella skillnader mellan olika företag och organisationer inom samma bransch men om vi generaliserar och slår ihop branscher till privata tjänsteföretag, industriföretag, statliga myndigheter och organisationer samt kommuner och landsting så framträder en tydlig bild. Privata tjänsteföretag och statliga organisationer är, med Nyckeltalsinstitutets nyckeltal som grund, generellt mer attraktiva arbetsgivare än organisationer inom andra områden.

Men vad som är attraktivt är ju i högsta grad individuellt. Kanske är det så att t.ex. en civil-ekonom och en kulturarbetare har olika prioriteringar för vad som är attraktivt? För en person som i första hand prioriterar hög lön finns det störst möjligheter bland privata tjänsteföretag. För den som vill få mycket kompetensutveckling kan en statlig myndighet vara ett bättre val.

Diagrammet visar andelen kvinnliga chefer i relation till andel kvinnliga anställda i ett par hundra stora svenska organisationer. Om det vore helt jämställt, att andelen kvinnliga anställda chefer motsvarar totala andelen kvinnliga anställda, skulle värdet vara 1,0. "År 2013 blev medianvärdet 0,88 vilket i ett företag med

Vilka är de stora skillnaderna mellan privata företag och offentliga organisationer?

Det är egentligen inte så stora skillnader inom de områden som Nyckeltalsinstitutet mäter, med undantag av jämställdheten i högsta ledningsgruppen och styrelser. I privata företag ökar visserligen andelen kvinnor i högsta ledningsgruppen och styrelser men det är fortfarande långt ifrån jämställt. I de flesta offentliga organisationer är högsta ledningsgruppen och styrelsen jämställda.

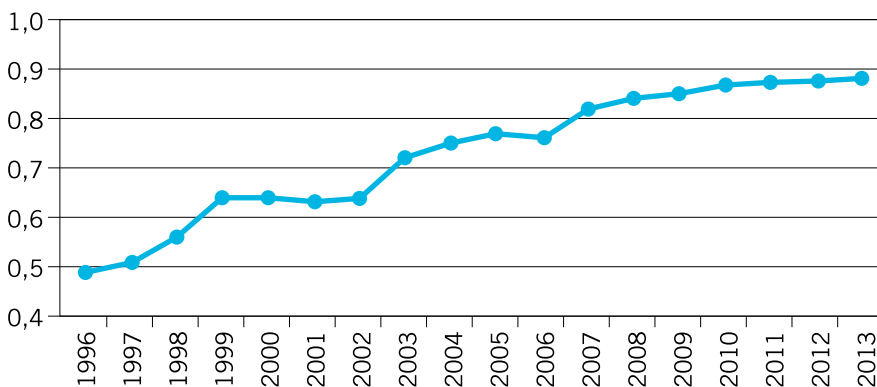
Hur går det med jämställdheten inom svenskt arbetsliv?

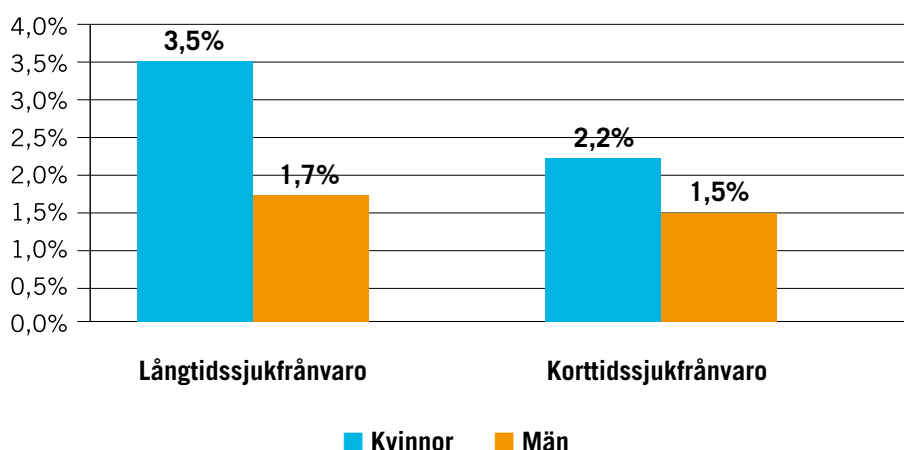
Som vi noterade i inledningen blir svenskt arbetsliv allt mer jämställt. Det är positiva trender för högsta ledningsgruppen, chefsstruktur, löneskillnader, heltidstjänster inklusive de som frivilligt har reducerat sin arbetstid. Fler områden där skillnaderna minskar mellan könen är inom styrelser, högskolekompetens, tillfällig vård av barn samt avgångar. Det innebär att män och kvinnor börjar närma sig lika stora andelar inom dessa nyckeltal. Det går däremot långsamt inom vissa områden, till exempel vad gäller löneskillnader, men det går åtminstone åt rätt håll.

” Privata tjänsteföretag och statliga organisationer är generellt mer attraktiva arbetsgivare än organisationer inom andra områden. ”

lika många anställda män som kvinnor motsvarar en chefsstruktur på 44 procent kvinnor och 56 procent män. År 1996, när Nyckeltalsinstitutet började mäta detta nyckeltal, låg värdet på drygt 0,48 vilket i motsvarande företag innebar 24 procent chefer och 76 procent manliga chefer.

Andel chefer som är kvinnor i relation till andel anställda som är kvinnor





Diagrammet visar medianvärden för kvinnors och mäns sjukfrånvaro (räknat som sjukfrånvarotid i förhållande till arbetad tid). Kvinnor har framför allt högre långtidssjukfrånvaro än män, skillnaden mellan män och kvinnor i korttidssjukfrånvaro är mycket mindre.

” Långtidssjukfrånvaro – den största jämställdhetsfrågan i svenskt arbetsliv? ”

Tyvärr finns det några områden där utvecklingen inte visar någon positiv förändring alls. Det gäller främst långtidssjukfrånvaron där kvinnor har ungefär dubbelt så hög långtidssjukfrånvaro som män, en skillnad som inte har ändrats över tid. Inte heller skillnaden i korttidssjukfrånvaro visar några tecken till att minska men skillnaden mellan kvinnor och män i den korta sjukfrånvaron är å andra sidan bara ungefär en tredjedel så stor som skillnaden i långtidssjukfrånvaro.

Vad skiljer de som är riktigt bra på jämställdhet mot de som fått sämre resultat i JÄMIX?

” Klart större möjligheter har de företag som har jämställda yrkegrupper, att också få en jämställd chefsstruktur ”

Det enkla svaret är ”allting”. Men om vi ändå ska peka på en avgörande faktor så är det andelen jämställda yrkesgrupper. Klart större möjligheter har de företag som har jämställda yrkesgrupper, att också få en jämställd chefsstruktur, inklusive högsta ledningsgruppen. Möjligheten ökar då även för att få en jämställd lönestruktur samt en lika arbetsmiljö för män och kvinnor. Det är kanske en anledning till att statliga myndigheter generellt har högre jämställdhet än andra verksamheter. I statliga myndigheter finns det ofta både kvinnor och män i de olika yrkesgrupperna till skillnad från industriföretag, kommuner och landsting där de flesta yrkesgrupper inte är jämställda.

Finns det några intressanta samvariationer mellan de olika nyckeltalen inom JÄMIX?

Hela 45 procent av löneskillnaden samvarierar med skillnaden i heltidstjänster, skillnaden i högskolekompetens och chefsstruktur. Det

vill säga, i företag där kvinnor och män har lika andel heltidstjänster, lika andel högskolekompetens samtidigt som chefsstrukturen är jämställd (lika stor andel kvinnliga chefer som kvinnliga anställda) så halveras löneskillnaderna.

Styrelsen påverkar ledningen, ledningen påverkar chefsstrukturen...

En spännande samvariation finns mellan andel kvinnor i styrelsen och andel kvinnor i högsta ledningsgruppen samt en samvariation mellan andel kvinnor i högsta ledningsgruppen och den generella chefsstrukturen. Däremot finns ingen korrelation mellan andel kvinnor i styrelsen och chefsstrukturen. Tolkningen kan vara att andelen kvinnor i styrelsen påverkar ledningsgruppen och att ledningsgruppen påverkar chefsstrukturen men att styrelsen och chefsstrukturen är ”för långt från varandra” för att påverka varandra.

Den kanske största jämställdhetsfrågan i svenskt arbetsliv, den stora skillnaden i långtidssjukfrånvaro, har vi svårt att finna någon enkel förklaring till. Kvinnor har i genomsnitt dubbelt så hög långtidssjukfrånvaro oavsett om det är en kommun, ett privat tjänsteföretag eller en statlig myndighet. Det tycks som att den stora skillnaden inte kan klarläggas med något av de nyckeltal som Nyckeltalsinstitutet mäter.

Däremot finns det samvariationer mellan nivån på långtidssjukfrånvaron totalt och andra faktorer.



” Styrelsen påverkar
ledningen, ledningen
påverkar
chefsstrukturen... ”



Om hypotesen är att lönenivån och storleken på arbetsgrupper direkt påverkar långtids-sjukfrånvaron så skulle det förklara ungefär 50 procent av nivån på långtidssjukfrånvaron. Det finns andra saker som påverkar lönenivå, storlek på arbetsgrupper och långtidssjukfrånvaron men samvariationen är i högsta grad relevant. Den förklarar inte skillnaden mellan kvinnor och män men en organisation med hög långtidssjukfrånvaro bör kanske börja med att se över hur arbetsgrupperna är organiserade.

” Personer som varit anställda mellan ett och fem år är mer rörliga än andra ”

Vilka andra intresseväckande samvariationer finns inom Attraktiv arbetsgivare?

Det finns en samvariation mellan andelen tillsvidareanställda och andel anställda som haft

utvecklingssamtal samt en korrelation mellan andelen tillsvidareanställda och tid för utbildning. En tolkning kan vara att organisationer med högre andel tillsvidareanställda tar mer ansvar för sina medarbetare och investerar mer i sina medarbetare, något som kan uttryckas i andel utvecklingssamtal och utbildningssatsningar.

Intressant är också att i organisationer med en stor andel medarbetare som varit anställda mellan ett och fem år är andelen avgångar större, än i verksamheter där medarbetarna i större omfattning är nyanställda (0 – 1 år) eller har längre anställningstider (över 5 år). Det tyder på att personer som varit anställda mellan ett och fem år är mer rörliga än andra.



När blir vi helt jämställda? Vad säger prognosen?

Som vi tidigare har nämnt går de flesta trender mot ökad jämställdhet.

1. När det gäller högskolekompetens har nu lika stor andel kvinnor som män högskolekompetens, även om det varierar stort mellan olika företag. Fortsätter trenden lär högskolekompetens vara mer vanligt bland kvinnor, vilket i sig inte är jämställt.
2. Chefsstrukturen, lika stor andel kvinnliga chefer som kvinnliga anställda, kommer med stor sannolikhet vara jämställd inom en tioårsperiod.
3. Högsta ledningsgrupperna i offentliga organisationer är i praktiken redan jämställda.

Det går åt rätt håll även i privata företag men med nuvarande takt lär det dröja många år innan det blir helt jämställt.

4. Heltidstjänster är huvudsakligen en fråga för kommuner, landsting och detaljhandeln. Om trenden fortsätter, att fler och fler erbjuder heltidstjänster till alla som vill, är detta ingen större fråga inom en fem till tioårsperiod.
5. Även löneskillnaderna minskar och med en allt större andel kvinnor med högskolekompetens, minskande skillnader i heltidstjänster och mer jämställd chefsstruktur, talar det mesta för att löneskillnaderna kommer fortsätta att reduceras. Här blir det inte jämställt inom en tioårsperiod utan prognosen är det dubbla eller kanske mer.



” Vissa branscher har en svårare resa än andra, inte minst på grund av historiska skäl ”

Jämställda yrkesgrupper kräver ett sekel av tid...

Problemområden som kvarstår är yrkesgrupper och långtidssjukfrånvaro. Även om det inte blir så många fler helt jämställda yrkesgrupper (minst 40 procent män och minst 40 procent kvinnor) finns det ändå rörelser på lägre nivåer. Det kommer in en och annan man i de traditionella kvinnoyrkena. Det blir allt fler kvinnor på tidigare mansdominerade jobb även om andelen inte kommer upp i 40 procent. Med lite god vilja kan vi säga att det rör sig framåt – om än väldigt långsamt. Med jämställt menar vi att de flesta yrkesgrupper ska ha en jämställd fördelning av kvinnor och män, vilket inte lär inträffa under detta sekel.

” Mångfald, ålder och flexibla arbetsplatser ”

Huruvida skillnaderna i långtidssjukfrånvaro kommer att minska återstår att se. Det har varit stora svängningar i nivån på långtidssjukfrånvaron över åren men skillnaderna mellan kvinnor och män är relativt stabila. Eftersom vi inte kan se någon samvariation mellan skillnaderna i långtidssjukfrånvaro och övriga nyckeltal finns det andra faktorer som påverkar. Förmodligen ligger den stora utmaningen i jämställdhetsarbetet i att hitta de nycklar som minskar skillnaderna i långtidssjukfrånvaro.

Hur blir det i framtiden?

Att korrekt sia om framtiden är inte bara svårt, det är så gott som omöjligt. Men låt oss försöka att utifrån de nyckeltal vi har fått fram, extrapolera några möjliga scenarier. Många, men inte alla, nyckeltal pekar på att det blir mer jämställt mellan könen.

Spaning 1: Jämställdheten kommer att fortsätta att förbättras på arbetsplatserna. Vissa branscher har en svårare resa än andra, inte minst på grund av historiska skäl.

Spaning 2: Andra frågor kommer att komma högre upp på agendan, till exempel utländsk bakgrund, ålder och flexibla arbetsplatser. Vi har redan nu sett att våra mätningar om utländsk härkomst - som kan ses som en grov indikation på hur bra organisationen är på likabehandling av medarbetare utifrån svensk och utländsk bakgrund - har fått större intresse.

Vi tror också att frågan om ålder kommer att bli en viktig fråga. Hur ska vi hantera att vi å ena sidan tappar mycket kompetens i och med att det sker stora pensionsavgångar och att vi - å andra sidan - får rapporter om att det är så gott som omöjligt att få ett nytt arbete efter man har fyllt 50 år? Frågan om åldersdiskriminering och hur vi behåller kompetens blir viktigare de närmaste åren.

Spaning 3: Det verkar också vara klart att intresset för god hälsa och uppskattningen av möjligheten att delvis kunna utföra arbetet utanför arbetsplatsen kommer att hålla i sig. I de flesta verksamheter är dessa faktorer viktiga både för framgång och för attraktivitet. Nyckeltalsinstitutet använder sedan många år flera nyckeltal som mäter hur det ser ut inom dessa områden. Vi får säkerligen anledning att återkomma till dessa och andra frågor i framtiden.



**”Det vi pratar om, det gör vi
– om vi mäter!”**

PROFESSOR BINO CATASÚS



Nyckeltalsinstitutets affärsidé är att erbjuda nyckeltal för kartläggning och analys av företagets viktigaste resurs – personalen – för att bidra till styrning mot framgång.

Nyckeltalsinstitutet AB bildades 1996 och gör systematiska mätningar avseende personal-ekonomiska nyckeltal. Genom Nyckeltalsinstitutets verksamhet har definitioner för nyckeltal skapats, som idag används av många företag och organisationer i Sverige.

Nyckeltalsinstitutet erbjuder:

- **Attraktiv Arbetsgivarindex AVI®** – visar hur den egna organisationens arbetsvillkor ser ut i förhållande till andra deltagande företag och organisationer

- **Hälsoindex** – nyckeltal inom hälsofrågor som tillsammans bildar ett index och en karta över hälsostatusen i företaget, en form av hälsobokslut

- **Jämställdhetsindex JÄMIX®** – mäter jämställdheten i den egna organisationen och gör det möjligt att jämföra med andra deltagande organisationer

- **Mångfaldskartläggning** – nyckeltal som kartlägger likabehandlingen utifrån utländsk bakgrund

- **Seminarie- och utbildningsdagar** ledda av experter på personalekonomi och nyckeltal från företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet samt Labora Konsultforum

Nyckeltalsinstitutet ägs av Civilekonomerna, Labora Konsultforum och Wise AB.

Mer information om Nyckeltalsinstitutets verksamhet och abonnemang finns på www.nyckeltal.se Det går också bra att ringa på telefon 08-402 00 29.

**Nyckeltals
Institutet**