



NI
ÅRSRAPPORT
2023

Nyckeltals
Institutet

ni

VD HAR ORDET



– Trygghet i otrygga tider skapar hälsosamma arbetsplatser!

Året 2022 blev ett år med en turbulent arbetsmarknad, med en fortsatt orolig omvärld och med en annalkande lågkonjunktur där räntor återgick till plusläge.

Analysen av 2022 års HR-data visar att det fortsatt finns ett starkt behov av trygghet i arbetslivet. Trygga anställningsvillkor i form av högre andel tillsvidareanställningar ger mer hälsosamma arbetsplatser och det finns en ekonomisk potential med trygga anställningsvillkor i tider med osäker omgivning. En återblick till 2019 visar att i en ekonomi med högkonjunktur minskar effekten av trygga anställningsvillkor. Men under 2020 började påverkan av trygga anställningsvillkor ta fart, då kopplat till pandemin som bröt ut. En påverkan som växt sig starkare under följande år.

Under 2023 kommer svenska arbetsgivare fortsätta möta utmaningar, men också möjligheter.

Förmågan att attrahera talanger kommer fortsatt vara avgörande för verksamhetens framgång.

Cirkulär ekonomi kommer även handla om HR-ekonomi, att vi tar vara på de kompetenser vi har internt med möjlighet till intern rörlighet. Medarbetaresan blir en kritisk faktor för framgång där värdet av våra medarbetare överstiger personalkostnaderna.

Så hur lyckas vi med detta? Hjälper det oss att vi kartlägger hur attraktiva, jämställda och hälsosamma arbetsgivare vi är? Ja, det hjälper oss - men det förutsätter att frågan vi kartlägger är viktig för oss! Vår kollega och professor, Bino Catasús studie bekräftar att det som är viktigt, det gör vi, om vi mäter. Nyckeltalen blir fyrra vi navigerar med hjälp av.

Det positiva i årets rapport är bland annat att ökad jämställdhet i chefskollektivet fortsätter sin utveckling och blir ännu bättre i svenskt arbetsliv. Viktiga branscher för klimatfrågan är de mest attraktiva att arbeta inom, vilket bådär gott för kompetensförsörjningen. Många arbetsgivare har under året stärkt sig ytterligare och står på stadiga grunder med goda förutsättningar till bra resultat i framtiden. Det är tryggt att veta!

TINA EKSTRÖM, VD PÅ NYCKELTALSINSTITUTET, APRIL 2023

Innehållsförteckning

- 3 ÅRETS UPPSTICKARE – EN ALLT VIKTIGARE FAKTOR I OTRYGGA TIDER!
- 3 PERSONALOMSÄTTNING 2022 – BLEV DET SOM VI TRODDE?
- 4 HUR UNDVIKER VI AVGÅNGAR?
- 5 VINNARE I MEST ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE: UNIPER
- 5 DISTANSARBETETS PARADOX
- 6 VINNARE BÄSTA HÄLSOINDEX: SVERIGES RIKSBANK
- 7 VINNARE I MEST JÄMSTÄLLDA ARBETSGIVARE: LULEÅ ENERGI
- 7 STYRKOR I SVENSKT ARBETSLIV 2022
- 8 PÅ SPANING MED MARCUS TÖRNKRANTZ – OM VIKTEN AV EN DASHBOARD!
- 9 HUR MYCKET KOMPETENSUTVECKLAR ARBETSGIVARE FÖR FRAMTIDEN?
- 10 "SÄG MIG HUR DET SER IDAG – SÅ KAN JAG BERÄTTA HUR DET SER UT OM 3 ÅR!"
- 12 BAKOM EN OUTLIER DÖLJER SIG ETT FRAMGÅNGSRECEPT!
- 13 FRAMTIDSSPANING
- 14 OM NYCKELTALSINSTITUTET

ÅRETS UPPSTICKARE – EN ALLT VIKTIGARE FAKTOR I OTRYGGA TIDER!

Under året fick vi ytterligare bevis för att arbetsgivare som satsar mer på tillsvidareanställda också har bättre arbetsvillkor. En hög andel tillsvidareanställda ökar inte enbart attraktiviteten utan skapar också färre störningar i verksamheter genom att organisationerna är klart friskare. Detta ser vi i nyckeltal som beskriver medarbetarnas hälsa, såsom lägre andel långtidssjuka medarbetare och en tendens till lägre andel som riskerar långtidssjukskrivning, samt tendens till bättre frisktal och bättre totalt resultat i Hälsoindex.

Hur kan vi förklara det? Ett sätt att se på detta är att när organisationen investerar i en tillsvidareanställd (som med en svensk medianlön kostar ca 600 000 kronor per år inklusive arbetsgivaravgifter) försöker organisationer se till att resursen är tillgänglig och inte borta på grund av sjukdom. En ytterligare förklaring är att en tillsvidareanställning blir mer viktig och leder till förbättrat välmående då den anställde inte behöver känna oro över sysselsättning eller inkomst under oroliga tider.

Vilka branscher utmärker sig?

Precis som tidigare år utmärker sig el-och energibranschen positivt när det gäller att vara attraktiva och jämställda arbetsgivare. Även kommunala bolag och tech-branschen utmärker sig när det gäller höga nivåer i Nyckeltalsinstitutets Attraktiv Arbetsgivarindex® och Jämställdhetsindex Jämix®, medan statliga verksam-

heter är den bransch som utmärker sig bäst i hälsotalen.

De stora skillnaderna som vi ser i svenskt arbetsliv handlar om att vi fortsatt har en tydlig uppdelning mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter. Knappt 1 av 5 yrkesgrupper är jämställda med en fördelning med minst 40 procent kvinnor och minst 40 procent män.

Kvinnodominerade verksamheter har sämre arbetsmiljö, lägre medianlön och sämre förutsättningar för gott ledarskap. Det påverkar sjukfrånvaro, frisktal och ökad risk för långtidssjukskrivning. Många av dessa faktorer beror på hur dessa verksamheter är organiserade och då syftar vi på de stora arbetsgrupperna per chef. Inom kvinnodominerade verksamheter är arbetsgrupperna i genomsnitt dubbelt så stora som i mansdominerade verksamheter.

PERSONALOMSÄTTNING 2022 – BLEV DET SOM VI TRODDE?

I september 2022 genomförde Nyckeltalsinstitutet en nulägesanalys gällande avgångar och rekryteringar. Redan under hösten 2021 när restriktionerna började lätta, började vi se en ökad rörlighet på arbetsmarknaden, nästan på samma nivåer som innan pandemin 2019. Vi bör komma ihåg att 2019 var ett år som vi då benämnde som "all-time-high". Arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsotal tog stora kliv framåt och vi hade en het arbetsmarknad där slaget om kompetens pågick för fullt.

Första halvåret 2022 såg vi en liten ökning av avgångarna i svenskt arbetsliv. Samtidigt ökade antalet anställda i genomsnitt med drygt 1 procent vilket

indikerar att arbetsgivare expanderade. Baserat på första och andra kvartalet prognostiserade vi att totala avgångar för 2022 skulle landa på ca 12 procent.

Var landade avgångstalen 2022?

Totalt under helåret 2022 landade avgångarna på 11,4 procent, vilket tyder på att turbulensen bromsade in något under andra halvåret. Det kan bero på ökad oro med osäker finansmarknad, höjda räntor och inflation vilket minskar benägenheten att byta jobb. Och att arbetsgivare blir mer restriktiva med att rekrytera. 11,4 procent är ett genomsnitt i svenskt arbetsliv, men det skiljer sig något mellan olika branscher.

	Utfall 2022	Nyckeltalsinstitutets prognos
Fastighetsbranschen	14,9 procent	15 procent
Techbranschen	16,3 procent	16,3 procent
Finans-och försäkringsbranschen	12,6 procent	14 procent
El-och energibranschen	10,4 procent	6,4 procent
Kommuner	11,4 procent	10 procent



HUR UNDVIKER VI AVGÅNGAR?

Hur arbetsgivare lyckas behålla kompetens och undvika avgångar är den stora miljonkronorsfrågan – bokstavligen. Det är kostsamt med avgångar och den faktiska prislappen beror på flertalet faktorer, men vi kan konstatera att en personalomsättning ofta kan kosta hundratusentals kronor. Utmaningen med nyckeltalet avgångar som vi konstaterat tidigare är att det verkar leva sitt eget liv, det vill säga att vi inte finner några starka samvariationer med andra nyckeltal som tycks förklara nivån i avgångstalen.

Vi har däremot sett tidigare år att andelen medarbetare som varit anställda mellan 2 och 5 år är den grupp medarbetare som i högre grad lämnar arbetsgivaren. Analysen av 2022 visar att den samvariationen är betydligt svagare – vad beror det på? Det kan bero på att arbetsgivare har blivit bättre på att ta vara på den grupp medarbetare som arbetar mellan 2 och 5 år. De höga avgångstalen för 2022 kan även bero på att det de som varit anställda en längre tid än 2–5 år, började röra på sig i högre omfattning än innan och att avgångsmönstret därmed inte blev typiskt för en grupp medarbetare.

Arbetsgivare med höga avgångstal, över 15 procent, har igenomsnitt även högre nivåer på sjukfrånvaro, men i övrigt skiljer de sig inte mot arbetsgivare med låga avgångstal (under 8 procent). Det skiljer inte i lönenivåer, jämställdhet eller chefstäthet. Vår slutsats blir att organisationer med höga avgångstal, inte mår lika bra som i organisationer med lägre avgångstal.

Faktorer som direkt påverkar avgångar har diskuterats i samband med The Great Resignation. I Management Review konstateras att en osund företagskultur är den främsta orsaken till uppsägning på den amerikanska arbetsmarknaden. Det är tio gånger viktigare för ett avgångsbeslut än lönenivå. Enligt artikeln kännetecknas en osund företagskultur av ett misslyckande

med att främja mångfald och inkludering, brist på respekt och oetiska beteenden. Att förändra en osund företagskultur är varken enkelt eller något som kan göras snabbt. Det är ett långsiktigt arbete som måste utgå från det aktuella företags förutsättningar. Även om den amerikanska arbetsmarknaden skiljer sig från svenska företag och organisationer kan vi dra lärdomar från artikeln.

Nyckeltalsinstitutet har under många år kartlagt strukturer, arbetsvillkor, utvecklingsmöjligheter och arbetsmiljö, både ur ett jämställdhetsperspektiv och mångfaldhetsperspektiv utifrån bakgrund och ålder. Vi ser inte några starka samvariationer mellan olika mångfaldsgrunder och avgångar, förutom att yngre slutar i högre omfattning än äldre. Däremot säger vår erfarenhet att en sund företagskultur som innehåller mångfald, inkludering och ett gott ledarskap är viktigt även på den svenska arbetsmarknaden. Vi menar att grunden för att bygga en sund företagskultur är att ha en stabil, äkta grund i bland annat trygga och jämställda arbetsvillkor, god arbetsmiljö för alla, lika utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling, samt heterogena strukturer. Om detta inte finns riskerar vi att bygga korthus som rasar vid närmare granskning. På så vis finns det en likhet mellan artikeln och svenskt arbetsliv – att vara en attraktiv, inkluderande och hållbar arbetsgivare med god kultur handlar om mer än bara lön.



UNIPER

ÅRETS ATTRAKTIVASTE ARBETSGIVARE – IGEN!

Hur känns det att återigen vara Sveriges mest attraktiva arbetsgivare?

Det är fantastiskt roligt! Återigen får vi ett kvitto på att Uniper är en arbetsgivare med bra villkor för våra anställda. Energibranschen är i stark utveckling där konkurrensen om kompetenta medarbetare är stenhård. Att det på olika sätt kan dokumenteras att vi är en attraktiv arbetsgivare, ger oss en konkurrensfördel gentemot andra energiföretag, säger Lotta Sätterlund, HR-Direktör på Uniper Sverige.

Ett område där ni utmärker er som arbetsgivare är att ni har betydligt lägre avgångar än branschen generellt och ni är extremt bra på att behålla era nyanställda – vad är Unipers framgångsrecept?

Vi har klarat oss bra jämfört med många andra arbetsgivare med att behålla våra anställda. Vårt framgångsrecept bygger på en kombination av intressanta arbetsuppgifter, stora utvecklingsmöjligheter och bra arbetsmiljö med stort fokus på hälsa och välmående. Det är också en fördel att verka i en samhällsviktig bransch som uppmärksammas i media och som engagerar många.

Vad är ert fokusområde för 2023 som arbetsgivare?

Att vi kan rekrytera den kompetens vi behöver nu och i framtiden är helt avgörande för oss. I den ambitionen ingår att synliggöra oss som arbetsgivare, förbättra rekryteringsprocessen och introduktion av nyanställda – men också att vara fortsatt attraktiv för de redan anställda. Den bästa investeringen ett företag kan göra är att verka för nöjda och lojala medarbetare.



LOTTA SÄTTERLUND, HR-DIREKTÖR PÅ UNIPER SVERIGE.

Excellent
arbetsgivare™
2023





DISTANSARBETETS PARADOX

En av pandemins effekter var att distansarbete blev en verklighet, i alla fall för tjänstesektorn. Möjligheterna och utmaningarna kring distansarbete har varit omdebatterat och åsikterna är delade. I årets analys av nyckeltalen har vi funnit några intressanta fakta i frågan:

1. Vi ser tendens till att erbjudandet om att arbeta på distans är en viktig faktor för att attrahera kompetens. Det anses vara attraktivt utifrån ett rekryteringsperspektiv att erbjuda möjligheten för den potentiella medarbetaren att arbeta på distans eller på plats.

2. Vi ser en tendens till att de organisationer som erbjuder och faktiskt nyttjar distansarbete, har högre nivå på avgångar. En möjlig förklaring till detta är att lojalitet till arbetsgivaren minskar när fysiska möten uteblir vilket i sin tur minskar medarbetares benägenhet att stanna kvar.

3. Vi ser också att distansarbete leder till mindre rapporterad korttidssjukfrånvaro. Det kan bero på flera orsaker. Å ena sidan kan förkylningar och sjukdomar som möjligtvis inte hämmar arbetet, hanteras genom att medarbetaren på distans arbetar ändå. Å andra sidan kan detta också bero på att korttidssjukfrånvaro inte rapporteras och att medarbetare undviker att sjukskriva sig trots att de inte kan arbeta fullt ut.

Vi kan konstatera att distansarbete kan betraktas både som en styrka och en utmaning för arbetsgivare. De problem som kan uppstå med underrapportering av sjukskrivningar och risk för höga avgångstal bör beaktas. Samtidigt är distansarbetet här för att stanna. En av slutsatserna vi kan dra från dessa observationer är att organisationer som karaktäriseras av distansarbete antagligen behöver en "ny" typ av ledarskap och syn på arbetet.

Slutligen kan vi konstatera att själva möjligheten till distansarbete, utifrån ett attraktivitetsperspektiv hjälper arbetsgivare att attrahera kompetens, men det stärker inte medarbetarnas vilja att stanna kvar. Vi ser en tendens till att ju mer möjlighet till distansarbete desto högre avgångar. Vi kallar detta **distansarbets paradox** - erbjudandet av möjligheten till distansarbete ökar attrak-

tiviteten som arbetsgivare i tjänstemannasektorn, men hjälper dem inte att behålla kompetens.

Har omfattningen av distansarbetet förändrats?

Under första pandemiåret såg vi en mycket kraftig ökning av distansarbete i svenskt arbetsliv som bidrog till att vi fick en uppdelad arbetsmarknad mellan de som har så kallade på-platsarbete och distansarbete. Hur har då omfattningen av distansarbete utvecklats när det inte längre finns en pandemipåverkan? Till att börja med tycks andelen anställda med möjlighet att arbeta på distans, minst en dag i veckan, inte förändrats mellan 2021 och 2022. Däremot har omfattningen eller nyttjandegraden av distansarbete minskat under 2022, från ett medianvärde på 80 procent 2021 till 65 procent 2022. Det är en klart lägre andel anställda som arbetar merparten av sin arbetstid på distans. Slutsatsen är att vi fortfarande i ungefär samma utsträckning har möjlighet att arbeta på distans som tidigare, men vi gör det i klart mindre omfattning.

Korttidssjukfrånvaron ökar 2022

En möjligen mer förvånande utveckling under 2022 är att vi har sett en generell ökning av korttidssjukfrånvaron. I verksamheter med en hög andel "på-platsarbetare", ökade korttidssjukfrånvaron markant under det första pandemiåret 2020, och har sedan hållit sig kvar på en högre nivå, jämfört med 2019, även under 2022. I många distansarbetarorganisationer blev det snarare en sänkning av korttidssjukfrånvaron under 2020 och 2021 men en rejäl ökning under 2022. En förklaring till den ökningen är att distansarbetarna, som under pandemiåren sällan eller aldrig korttidssjukskrev sig, dels har kommit tillbaka och i högre grad blivit på-platsarbetare, med i sig en högre korttidssjukfrånvaro. Dels att många anställda också har sänkt tröskeln för korttidssjukfrånvaro. Före pandemin gick medarbetare till jobbet även med snuva och halsont. Efter pandemin är det betydligt färre som gör det.

VINNARE BÄSTA HÄLSOINDEX: SVERIGES RIKSBANK

Hur känns det att återigen uppnå bästa resultatet i Hälsaindex?

Det var en mycket positiv nyhet förra året och att vi har lyckats med det i år igen känns fantastiskt bra. En god hälsa är en förutsättning för att kunna orka prestera och för att kunna ta fram den extra kraften som behövs i tider av snabba förändringar och ökad arbetsbelastning. Men precis som förra året har förstås även vi utmaningar att hantera inom hälsoområdet.

Vad har ni fokuserat på 2022?

Att främja en hälsosam livsstil är en investering både för våra medarbetare och för oss som arbetsgivare. Genom att vi på olika sätt och i olika sammanhang löpande för dialog och kommunicerar om de insatser som vi gör tror jag att vi når våra medarbetare på bästa sätt.

Under 2022 har vi fokuserat mer på ökat medvetande om förändringsprocesser. Vi har till exempel genomfört utbildningar i förändringskunskap för alla medarbetare och chefer med inslag av vikten av att leda sig själv och de förutsättningar som behövs för att uppnå en hållbar förändring.

Vi har också provat nya träningsformer och vi har aktiva föreningar som till exempel en idrottsförening och en kulturförening som bidrar till god hälsa och social samvaro. Vi har möjligheter till flexibla arbetsformer genom förtroendearbets- och distansarbete



CHRISTINA JACOBSSON, HR-CHEF.

Excellent arbetsgivare™ 2023

som jag bedömer spelar viktiga roller i sammanhanget. I övrigt har vi låga sjuktal, relativt små enheter med närhet till närmaste chef och ett aktivt arbetsmiljöarbete som också spelar stor roll.

Mina främsta tips till andra arbetsgivare som vill främja hälsosam livsstil hos medarbetare?

Främja hälsan så långt det är möjligt genom olika gemensamma hälsoaktiviteter och erbjud olika sorters träning.

Medvetandegör viktiga satsningar genom exempelvis inspirationsföreläsningar och öka kunskapen om vikten av återhämtning för att ha kvar det lilla extra när det behövs. Arbeta för en inkluderande arbetsmiljö där vi alla kan komma till tals och där det finns tillit i arbetsgrupperna.



VINNARE I MEST JÄMSTÄLLDA ARBETSGIVARE: LULEÅ ENERGI

Hur känns det att vara Sveriges mest jämställda arbetsgivare?

Underbart! Vi är väldigt stolta över att rankas så högt inom jämställdhet. Resultatet i Jämix är ett kvitto på att vi, på riktigt, är en sund och attraktiv arbetsgivare. Vi är ödmjuka inför fortsättningen, då vi vet att det finns mycket kvar att göra. Däremot är vi tacksamma att ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete ger resultat.

Vad är era främsta anledningar till att det är viktigt för er att vara en jämställd arbetsgivare?

Den allra främsta anledningen är att jämställdhet är en central del för en demokratisk värld och förutsättning för hållbar utveckling.

För oss som arbetsgivare är det en självklarhet för vår framtida överlevnad, kopplat till kompetensförsörjning. För de enskilda medarbetarna, oavsett om du är



KATHARINA FRANK, CHEF HR OCH HÅLLBARHET
LULEÅ ENERGI

Excellent
Arbetsgivare™
2023

tjej, kille eller icke-binär är jämställdhetsfrågan även en fråga om innanförskap, hos oss är alla välkomna oavsett vem du är eller varifrån du kommer.

Hur ska ni fira detta?

Det här kommer vi att fira hela året, genom bland annat kunskapshöjande aktiviteter för att än mer sprida lärdom och insikt om detta viktiga område. Här och nu planerar vi en speciell dag med pompa och ståt!



STYRKOR I SVENSKT ARBETSLIV 2022

Vi ser att svenskt arbetsliv får alltmer jämställda ledningsgrupper. Verksamheter som tidigare hade en låg andel kvinnor i de högsta ledningsgrupperna har ökat andelen kvinnor. Däremot är det fortfarande stora skillnader mellan branscher. Även i de branscher som har en låg andel män i högsta ledningsgrupperna, speciellt vissa förvaltningar inom kommuner, har under de senaste fyra åren ökat andel män i ledningsgrupperna.

Riktat vi blicken mot chefer, är chefskap i princip jämställt. Då talar vi om alla chefer där merparten av alla chefer är det som ibland kallas "första linjens chefer". Kvinnor och män har ungefär lika karriärmöjligheter utifrån ett chefsperspektiv. Det skiljer sig däremot mellan olika branscher där de flesta, som exempelvis

energi, fastighet, tech, kommuner och statliga verksamheter har kommit långt, medan branscher som finans och bygg är ungefär 10–15 år efter svenskt arbetsliv generellt i frågan om lika intern möjlighet att bli chef.

Utvecklingen mot ökad jämställdhet i chefskollektivet har vi på Nyckeltalsinstitutet sett sedan i mitten av 1990-talet då vi började mäta chefsstrukturer. Den ökade andel kvinnor på chefsposter utvecklats parallellt med ökningen av kvinnor med högskolekompetens. Frågan är om utvecklingen med en ökad andel kvinnor bland chefer kommer att fortsätta att öka och så småningom gå förbi andel män på chefsposter eftersom högskoleexamen ofta är ett krav för en chefsroll.

PÅ SPANING MED MARCUS TÖRNKRANTZ – OM VIKTEN AV EN DASHBOARD!

Låt oss även i år presentera Marcus Törnkrantz, HR-specialist inom arbetsmiljö & hälsa på Akademiska Hus, som byggt en dashboard över de viktigaste nyckeltalen inom hälsoarbetet, för att underlätta styrning och rapportering.

Berätta lite kort – vad är det för dashboard du har byggt?

Vår dashboard är en sammanställning över ett urval av indikatorer och mätningar inom hälsa och arbetsmiljö. Här presenterar vi till exempel vårt Akademiska Hus Prestationsindex, olycksfallsfrekvens hos medarbetare och entreprenörer, arbetstid och övertid, nyttjande av friskvård, frisk- och sjukfrånvaro samt givetvis våra indexutfall från Nyckeltalsinstitutet. Allt samlat överskådligt i en och samma bild.

För respektive område finns en trendpil som indikerar positiv, neutral eller negativ utveckling samt hur vi möter mål/ambitioner inom området, vilket markeras med grönt, gult eller rött. *Varje färg inom respektive område är definierat med ett värde eller intervall av värden, detta blir vår måttstock.* Värdena är satta utifrån olika parametrar men genomgående återspeglar de våra mål och ambitioner samt att de innebär utveckling och ständig förbättring.

Hur har arbetet med dashboarden påverkat ert sätt att arbeta?

Det finns ett slitet uttryck ”utan spaning, ingen aning”. Jag vill tro att vi med vår dashboard har blivit bättre på att mäta, följa upp och styra vår verksamhet. Den bidrar på så sätt till de aktiviteter vi gör i syfte att leva upp till vårt övergripande mål i Arbetsmiljöpolicy: En hälsosam arbetsplats fri från olyckor. Dashboarden bidrar även till att sätta frågorna och området på kartan, vilket i sig skapar intresse och engagemang. Ett tydligt exempel är att dashboarden sedan en tid tillbaka ingår i rapportbatteriet till styrelsen.

Till sist, vad får dig att vissla på vägen till jobbet?

Vissla vet jag inte direkt och kan tyvärr inte säga nyckeltal. Jag gläds och motiveras av att göra bra saker för verksamheten och som kommer till nytta och skapar förutsättningar för medarbetare och chefer att må bra, vara trygga och ha en god arbetsmiljö. De dagar man får konkret återkoppling och kvitto på att man kunnat göra skillnad för någon gläds jag som mest och kanske kan kosta på mig att vissla på väg från jobbet.



MARCUS TÖRNKRANTZ, HR-SPECIALIST ARBETSMILJÖ & HÄLSA PÅ AKADEMISKA HUS

”

utan spaning,
ingen aning

”

HUR MYCKET KOMPETENSUTVECKLAR ARBETSGIVARE FÖR FRAMTIDEN?

Genom alla år som Nyckeltalsinstitutet har samlat in, jämfört och analyserat nyckeltal om organisationers viktigaste resurs, medarbetarna, har det varit en utmaning att ta fram nyckeltal om kompetensutveckling. Detta beror möjligtvis på utmaningen med att definiera kompetensutveckling eller på att kompetensutvecklingsfrågor snarare är budgetfrågor än relaterat till behov. Det kan också betyda att de organisationer som har lätt att rapportera kompetensutveckling anser frågan som prioriterad. Detta vore inte konstigt eftersom det i forskningen finns stöd för att förändringen av kompetensutveckling positivt påverkar organisationens resultat. **Nyckelordet här är dock förändring och indikerar att kompetensutvecklingsåtgärder behövs ses i ljuset av behov snarare än som en budgetpost som ska spenderas.**

Vi ser att hög kompetensutveckling samvarierar med andra arbetsvillkor som indikerar en attraktiv organisation som exempelvis låga sjuktal, höga frisktal, hög lön osv. Det vill säga, hos en arbetsgivare som satsar mycket på kompetensutveckling, där mår medarbetare bra. **En tredje slutsats kan ses som ett råd till arbets-sökande.**

Vi ser att de organisationer som genomför fler än 7 dagar per medarbetare och år, har goda nivåer i övriga anställningsvillkor. Det kanske ska vara en fråga den sökande vid anställningsintervju bör ställa: "Hur många kompetensutvecklingsdagar genomför ni per anställd och år?"



” SÄG MIG HUR DET SER IDAG – SÅ KAN JAG BERÄTTA HUR DET SER UT OM 3 ÅR! ”

Precis som tidigare har storleken på arbetsgrupper en stark samvariation med långtidssjukfrånvaro.

Chefstätheten förklarar nästan 30 procent av variationerna i långtidssjukfrånvaro. Vi ser att arbetsgrupper med över 15 anställda per chef ofta har över 4 procent i långtidssjukfrånvaro, medan mindre arbetsgrupper ofta har under 4 procent i långtidssjukfrånvaro. Vi kan konstatera att vid över 15 medarbetare per chef riskerar långtidssjukfrånvaron att öka. Det är förmodligen en kombination av flera faktorer som driver långtidssjukfrånvaro, som arbetsuppgifter, oregelbundna arbetstider, lägre löner, lägre friskvårdsaktivitet med mera. Frågan är varför vi ska riskera höga sjukskrivningar genom att organisera verksamheter med stora arbetsgrupper? Det är svårt att förändra storleken på arbetsgrupper över tid, strukturer är låsta och trögföränderliga. Vi ser i vår databas att chefstätheten under 2022 nästan är oförändrad sedan 2019. Det är därför ingen vågad gissning att påstå att vi kommer att se liknande strukturer 2025.

Om chefsstrukturen är trögrörlig – hur kan vi då påverka sjuktalet?

På kort sikt kan vi se att nyttjandegraden av friskvårdsbidraget är en faktor som framför allt påverkar korttids-sjukfrånvaro. Analysen visar att en hög nyttjandegrad tenderar till att ge lägre korttids-sjukfrånvaro och färre sjukfall bland de anställda. Vi ser framför allt skillnader när nyttjandegraden går över 80 procent, det vill säga när minst 4 av 5 anställda nyttjar friskvårds-satsningarna.

Det är en chefsfråga att få medarbetare att nyttja friskvård för att medarbetare ska må bra och vara friska, särskilt i verksamheter som har stora arbetsgrupper genom nudging. Begreppet nudging betyder ungefär ”en knuffning i rätt riktning” och fick stor uppmärksamhet i samband med att Richard Thaler belönades med ekonomipriset till Alfred Nobels minne 2017. Thaler menar att många kan behöva hjälp, en knuff i rätt riktning, för att fatta långsiktigt bra beslut. För många av oss när det gäller att leva hälsosamt och på en frisk arbetsplats kan nudging hjälpa oss att faktiskt bli friskare och leda till lägre sjukfrånvaro.



BAKOM EN OUTLIER DÖLJER SIG ETT FRAMGÅNGSRECEPT!

Inom Nyckeltalsinstitutets affärsområde People Analytics Consulting finns många spännande verktyg och modeller för djupare analys av HR-data och verksamhetsresultat. Bland annat Diagramfabriken® där statistik och korrelationer står i rampljuset. I en sådan övning hos en av våra kunder befann sig en **outlier**, en punkt som var udda jämfört andra. Bakom den fanns en verksamhet som trots många anställda per chef hade väldigt låg långtidssjukfrånvaro. Ett sådant resultat som sticker ut skapar nyfikenhet och behov av att förstå vad som ligger bakom. Verksamhetschefen fick i uppdrag att ta reda på mer om detta ovanliga resultat hade uppnåtts – vilket visade sig vara ett framgångsrecept!

Receptet för de goda resultaten visade sig vara ett tajt ledarskap, där cheferna hade ett nära och bra samarbetade mellan avdelningarna. Teamen samlades varje förmiddag för att se hur deras resurser på bästa sätt kunde fördelas över hela verksamheten och inte enbart inom den egna avdelningen.



Medarbetarnas samarbete och vilja att hjälpas åt mellan avdelningarna, att samla trupperna och fördela ut resurserna där de behövdes som mest, löste arbetsbelastningen i verksamheten och cheferna hann med sitt ledarskap i stället för att ständigt vara på "brandkårsutryckning". Detta goda exempel visar att det går att ha många medarbetare per chef, om alla i teamet är villiga att hjälpas åt.



FRAMTIDSSPANING

De senaste åren har varit allt annat än händelsefattiga. Vi har fått hantera följderna av COVID-19, kriget i Ukraina, inflation och räntehöjningar. Och – menar flera – nu står lågkonjunkturen inför dörren med betydligt lägre aktivitet i samhällsekonomin. Det är nog till och med troligt att höjda kostnader för störningar, geopolitisk osäkerhet, svag valuta och finansiell oro kommer att leda till krav på förändringar gällande hur vi ser på vår verksamhet. Även om frågorna är för stora för att behandla här kan vi ändå resonera om några möjliga förhållningssätt.



1 Skådespelaren Michael Caine återkommer ofta till uttrycket: "Använd dina svårigheter" och det kan vara en lämplig devis om/när svårigheterna kommer. Det betyder att organisationen bör ställa sig frågan "hur kan dessa förändrade villkor hjälpa oss att tänka nytt när det gäller resurser, verksamheter och resultat?" Denna punkt är inte en uppmaning till att vara en naiv optimist utan snarare att öppna upp för kreativitet i svåra stunder.

2 Efter ett drygt decennium av mer eller mindre uppgång i ekonomin är det troligt att organisationerna har varit mer intresserade av fart än riktning. Det är kanske till och med oundvikligt. Det kan därför möjligtvis vara så att organisationerna har blivit mer ineffektiva efter en sådan här lång uppgång. Är det så att vi kan göra samma saker med färre resurser? Kan det vara så att vi inte använder organisationens kompetens på ett smart sätt? Kan lågkonjunkturen öppna upp ögonen för att förändra organisationer och nyttja organisationens humankapital på ett klokare sätt?

3 Nyckeltalsinstitutet har (ju) bevisen för att "medarbetarna faktiskt är den viktigaste resursen i organisationen" och detta bygger på den enkla iakttagelsen: utan medarbetare finns ingen verksamhet och inga intäkter. Detta i sin tur betyder att organisationer borde se till att nyttja den potential som finns i organisationen. Det är rimligt att tro, att det finns mycket större och fler kompetenser i organisationen än de som nyttjas. En lågkonjunktur behöver inte och skall inte, automatiskt innebära att det första som görs, är att göra sig av med den viktigaste resursen. I stället bör första frågan bli: hur kan vi använda denna resurs till att göra rätt saker på rätt sätt?

4 Sist men inte minst: Efter lågkonjunktur kommer högkonjunktur. Precis som högkonjunkturen var dömd att bli lågkonjunktur, kommer lågkonjunkturen inte vara för evigt. Det finns ett litet flackande ljus i tunneln.



OM NYCKELTALS- INSTITUTET

I en värld av tyckande levererar Nyckeltalsinstitutet fakta som skapar framgångsrika arbetsgivare!

Utan spaning ingen aning...

Nyckeltalsportalens index ger:

- Svar på om ni är en frisk, jämställd och attraktiv arbetsgivare.
- Ständig tillgång till benchmark inom personalekonomiska nyckeltal i olika branscher.
- Kvalitetssäkrade analyser av HR-nyckeltal och personalekonomiska kostnadsprognoser.
- Omvärldsbevakning inom people analytics.

Nyckeltalsportalen® innehåller:

Attraktiv Arbetsgivarindex AVI®

Hur attraktiva arbetsvillkor råder i organisationen jämfört andra i branschen? Attraktiv Arbetsgivarindex beskriver arbetsvillkoren i organisationen – med utgångspunkten om att goda arbetsvillkor leder till engagemang, effektivitet och ökar organisationens möjligheter att attrahera nya medarbetare.

Jämställdhetsindex JÄMIX®

Hur ser jämställdheten ut i din organisation? Jämställdhetsindex visar hur jämställda arbetsvillkor, arbetsmiljö och anställningsvillkor ni har i er organisation. Hur väl tar ni hand om kompetensen oavsett kön? Jämställdhet handlar om kompetensförsörjning och är för många en affärskritisk fråga på längre sikt.

Hälsindex™

Hur mår medarbetarna i din organisation? Kartlägg och få förståelse för hur medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö ser ut i organisationen – över tid och i jämförelse med andra i branschen. Hur hållbara är ni som arbetsgivare jämfört andra?

Nyckeltalsinstitutet erbjuder följande produkter och tjänster:

Nyckeltal utländsk bakgrund

– kartlägger arbetsvillkor och lika-behandling utifrån perspektivet svensk – utländsk bakgrund.

Hållbarhetsrapport – nyckeltal som påvisar den interna sociala hållbarheten, i enlighet med lagstiftningens SFS 2016:947

Öppna och företagsanpassade utbildningar samt seminarier inom bland annat HR Business, personalekonomi, ekonomisk argumentation och HR nyckeltal.

People Analytics Consulting - Konsultuppdrag inom HR business, personalekonomi, företagsekonomi, strategiskt HR arbete, förändringsprocesser, jämställdhet och mångfaldsarbete.

Mer information om Nyckeltalsinstitutets verksamhet finns på www.nyckeltal.se.

Telefon: 08-402 00 29.

Mejl: info@nyckeltal.se