

GUY AHONEN

BÄTTRE ARBETSLIV – BÄTTRE EKONOMI



AGENDA

BÄTTRE ARBETSLIV – BÄTTRE EKONOMI



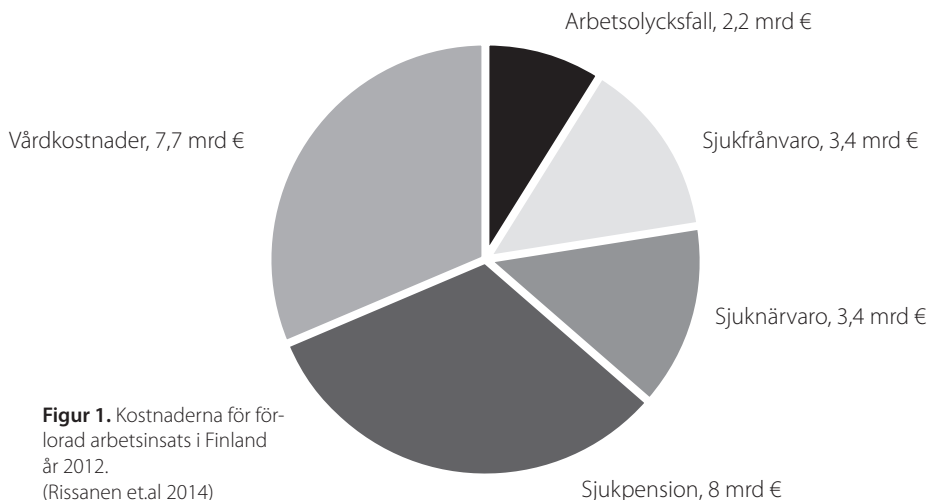
PROFESSOR *Guy Abonen* har färdigställt denna korta utredning på uppdrag av Tankesmedjan Agenda. Den bygger på att Finland behöver en positiv vision om landets ekonomiska framtid. Vårt land kan vara i spetsen för ett gott arbetsliv och samtidigt förbättra näringslivets konkurrenskraft och den offentliga ekonomins balans. Ökat välbefinnande i arbetet innehåller en oerhörd ekonomisk potential. Toppföretagen gör tilläggsresultat värda miljoner årligen genom att vinnlägga sig om att skapa en god arbetsmiljö. Undantagen kan göras till regel. Det handlar om bättre ledarskap, mer samarbete och djupare engagemang. I denna rapport föreslås ökade satsningar på förbättrad personalproduktivitet genom att öka välbefinnandet i arbetet på alla nivåer i samhället. En dylik satsning möjliggör ett produktivetslyft på upp till 20 procent för vår ekonomi.

***”Vi behöver positiva åtgärder, som ger kraft och
entusiasm åt det finländska samhället”***

ETT BÄTTRE ARBETSLIV – DEN POSITIVA VÄGEN TILL EKONOMISK FRAMGÅNG

EN BÄTTRE INTERNATIONELL konkurrenskraft skapas inte enbart genom sänkta personalkostnader och minskning av den offentliga sektorn. Vi behöver positiva åtgärder, som ger kraft och entusiasm åt det finländska samhället. Ett bättre arbetsliv utgör en underutnyttjad möjlighet till ekonomisk framgång. Årligen förlorar den finländska ekonomin över 25 miljarder euro på grund av sjukpensioner, sjukfrånvaro, sjuknärvaro och arbetsolycksfall (Rissanen et al 2014). Kostnaderna fördelas olika på olika sektorer. I termer av sjukfrånvaro drabbas den privata sektorn mest, cirka 65 %. Kostnaderna är försiktigt uppskat-

tade och beaktar inte bland annat den produktionsförlust som uppstår på grund av förtida pensionering utan sjukpension. Kalkylen innehåller inte heller den produktivetsförlust som bristfälligt ledarskap förorsakar. Enligt en nyligen gjord uppskattning kunde den privata sektorn öka sin produktivitet med 9 miljarder euro och spara en miljard i kostnader per år genom ett bättre ledarskap (Aura & Ahonen 2016). Fullt utnyttjad skulle denna källa ge ett produktivitetsskutt på 20 procent till vårt lands ekonomi – och ett liknande produktivitetstillskott kunde rimligtvis uppnås inom den offentliga sektorn.



Figur 1. Kostnaderna för förlorad arbetsinsats i Finland år 2012.
(Rissanen et.al 2014)

FÖRÄNDRING, SITTANDE OCH SOCIALA RELATIONER: ARBETSLIVETS STORA UTMANINGAR

SAMHÄLLET FÖRÄNDRAS OCH därmed också arbetslivet. Många av förändringarna är positiva: vi lever längre, vi har en högre levnadsstandard och har fysiskt lättare arbeten. Ändå sjunker inte kostnaderna som förorsakats av arbetsförmögenhet

Förändringen kräver nya kvalifikationer av löntagarna: kommunikation, förändringsförmåga och ICT-färdigheter. Framförallt ICT-teknologin skapar sociala utmaningar. Vår livsstil skapar också helt nya hälsoproblem. Obegrän-

”Hierarkiska modeller för ledarskap får ge vika för diversitet, förtroende och meningsfullhet”

(Ahonen et.al. 2016b). Den teknologiska utvecklingen gör allting snabbare och mer effektivt samtidigt som avstånden och jordgloben krymper. Vårt näringsliv når allt större marknader, men måste också klara sig i en allt hårdare konkurrens. Migration och integration blandar folk och gör Finland mångkulturellt på samma sätt som i många andra länder före oss.

Allt detta skapar nya utmaningar för arbetslivet och förstärker gamla. Serviceyrken ersätter industriyrken. Vi lider fortfarande av besvär i muskel- och rörelseorganen, trots att ansträngande fabriksarbete för många har bytts ut mot arbete i väl konditionerade kontorsutrymmen. Då vi tidigare lyfte för mycket och för tungt sitter vi nu för mycket.

sade kommunikationsmöjligheter bidrar, till exempel, till sömnbrist och social belastning. Allt fler har också svårt att uppfatta sitt arbete som meningsfullt (Työolobarometri 2015). Mentala problem bland unga vuxna har varit den snabbast växande orsaken till arbetsförmögenhet under de senaste decennierna (Ahonen et.al. 2016b). Finland kommer också högt på listan över europeiska länder med mobbningsproblem.

Utvecklingen ställer stora krav på arbetslivet. Framför allt måste arbetsplatserna ledas på ett annat sätt än tidigare. Hierarkiska modeller för ledarskap får ge vika för diversitet, förtroende och meningsfullhet. Löntagarna måste också ta ett större personligt ansvar för sin hälsa och arbetsförmåga.

FRAMGÅNGSPRINCIPERNA:

TRANSPARENS, SAMARBETE OCH SUNT LEDARSKAP

DET GODA ARBETSLIVETS potential förverkligas genom ett bättre ledarskap och utvecklade styrsystem. För att dra nytta av den enorma ekonomiska potential som ett bättre arbetsliv kan ge krävs en rad förändringar. Vi sammanfattar dem i tre principer: transparens, samarbete och sunt ledarskap.

TRANSPARENS

MÅNGA FÖRETAG HAR med sitt exempel visat att det går att förena företagsekonomisk effektivitet och god arbetsmiljö (Lassila & Tikanoja, Berner, Atria). Färska studier visar att systematiska satsningar på välbefinnande i arbetet kan ge en sexfaldig avkastning på investerat kapital (EK Benchmark 2014). Frågan är varför inte fler företag har dragit nytta av denna möjlighet. Ett svar på det kan ligga i företagets samt övriga organisationers styr- och rapporteringssystem: det redan 500 år gamla bokförings- och bokslutssystemet lyfter inte fram människan på arbetsplatsen eller arbetsmiljöns nyttor och kostnader. Personal- och hälsobokslut som komplement till traditionella finansiella rapporter kunde vara en lösning (Arbetshäl-

soinstitutet 2014). I ett personalbokslut ser företagets ledning hur personalens kunnsande, arbetsförmåga, sjukfrånvaro, sjukpensioner och produktivitet utvecklas och kan reagera i tid för att undvika en ogynnsam kostnadsutveckling. Genom att göra dokumentet offentligt kan företaget också förbättra sitt anseende bland externa intressenter. Ett överdrivet kärnkompetenstänkande bidrar också till att man inte i tillräcklig utsträckning utnyttjar de möjligheter som en bättre arbetsmiljö och ett bättre ledarskap möjliggör.

SAMARBETE

I ARBETSHÄLSOINSTITUTETS STRATEGI för åren 2015-2020 efterlyses arbetshälsosamarbete. Med termen avses allt det samarbete mellan ledning, personal och företagshälsovård som leder till att tillfällig och permanent arbetsoförmåga kan förebyggas och åtgärdas i tid. Många företag har med framgång anställt en arbetshälso-koordinator (Juvonen-Posti et.al. 2014). Några framgångsföretag har tagit i bruk hälsokassor, med hjälp av vilka till exempel brådskande axeloperationer kan genomföras, var-

med permanent arbetsförmåga och kostnader på hundratals tusen euro kan undvikas. Vårt lands 100 000 arbetarskyddsombud och -chefer är en underutnyttjad resurs som i större utsträckning än nu kunde delta i utvecklandet av arbetsplatsens produktivitet. Framförallt företagets högsta, strategiska ledning bör engageras i arbetshälsoarbetet. Forskning visar att den högsta ledningens engagemang i arbetshälsoarbetet och ett större förmansansvar på ett avgörande sätt befrämjar företagets produktivitet (Aura et.al 2016). På individplanet innebär ett ökat samarbete på arbetshälsoområdet att man förstärker känslan av ömsesidigt ansvarstagande bland personalen på och mellan alla hierarkiska nivåer. Hindren för småföretagens samarbete för att anskaffa företagshälsovårdstjänster bör avskaffas (jmf. Bruncrona 2012). Enligt nuvarande lagstiftning kan enbart enskilda företag anhålla om ersättning för företagshälsovårdskostnader från Folkpensionsanstalten. Lagen bör ändras så att organisationer som representerar sammanslutningar av småföretag kan agera likvärdigt med företag.

SUNT LEDARSKAP

DET AV KATAINENS regering initierade Nätverket för utvecklandet av ledarskap (www.johtamisverkosto.fi) lyfter fram principen om sunt ledarskap (Ahonen et.al 2015). Principerna om ökad transparens och ökat samarbete stöder principen om sunt ledarskap. Man bör samtidigt ta hand om verksamhetens produktivitets- och hälsoeffekter. Så kallat värdebaserat ledarskap av arbetsförmågan (Ahonen et.al. 2011) styr valet av företagshälsovårdstjänster till åtgärder som åtgärder avvikande personalkostnader. I den traditionella modellen minimeras kostnaderna för företagshälsovården. Den värdebaserade modellen kan leda till högre satsningar på företagshälsovården men mindre totala personalkostnader (EK Benchmark 2014). En färsk studie visar att ett ledarskap som integrerar arbetshälsan i det strategiska ledarskapet, förmansutbildningen och personalens utvecklingssamtal leder till mångdubbling av företagets täckningsbidrag (Aura et.al.2016).

”Systematiska satsningar på välbefinnande i arbetet kan ge en sexfaldig avkastning på investerat kapital”

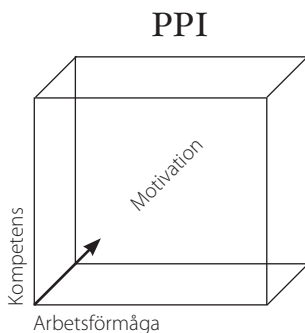
SATSNINGAR FÖR EN HÖGRE PERSONALPRODUKTIVITET

I EN FÄRSK studie fastställdes att en kombination av ett gott kundande, god arbetsförmåga och bra arbetsmotivation ger ett förbättrat täckningsbidrag åt företagen (Aura, Ahonen, Hussi 2015). Personalpro-

duktivitetsindexet (PPI) uttrycker produkten av dessa tre personalegenskaper (Fig. 2). Företag med högt PPI har ett tre gånger större täckningsbidrag än de med lågt PPI.

FRAMGÅNGSFAKTORERNA:

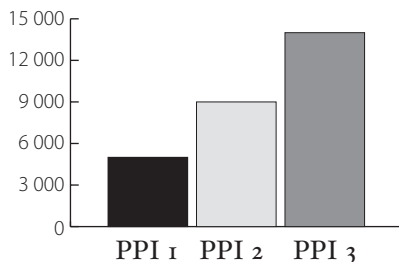
TRANSPARENS
SAMARBETE
SUNT LEDARSKAP



Figur 2. Personalproduktivitet och lönsamhet.



TÄCKNINGSBIDRAG I EURO/PERSON/ÅR



ETT FÖRBÄTTRAT PPI är ett konkret uttryck för sunt ledarskap. Hög personalproduktivitet uppstår som resultat av ett gott förmansarbete. Ett gott förmansarbete förutsätter,

å sin sida, god verksamhetsstyrning (system och verktyg) och ledningens engagemang för personalen (Aura & Ahonen 2016).

”Bokförings- och bokslutssystemet lyfter inte fram människan på arbetsplatsen eller arbetsmiljöns nyttor och kostnader”

PÅ BASEN AV denna utredning föreslås att man förverkligar ett nationellt program för förbättrad personalproduktivitet genom ökade satsningar på välbefinnande i arbete på alla nivåer i arbetslivet enligt följande:

STATEN BORDE:

- **INITIERA OCH** genomföra ett program för förbättrad personalproduktivitet under ledning av Finlands Akademi.
- **REFORMERA LAGEN** om företagshälsovård så att den tillåter sammanslutningar av småföretag.

FÖRETAGEN BORDE:

- **MED STÖD** av arbetsgivar- och branschorganisationer gå in för principen om sunt ledarskap, det vill säga att företagets ledning tar personalens välbefinnande på den strategiska agendan (fastställer innehåll, målsättningar, ansvar och uppföljningskriterier) samt:
 - att förmännen erhåller tillräcklig utbildning i sambandet mellan arbete och hälsa samt ges ansvar för sin personals välbefinnande.
 - att företagen har informationssystem som på ett adekvat sätt återger nivå och förändringar i personalens välbefinnande och produktivitet.

LÖNTAGARNA OCH DEN BREDA ALLMÄNHETEN BORDE:

- **UPPMUNTRAS TILL** ett större ansvarstagande av den personliga hälsan och arbetsförmågan, genom:
 - att arbetsplatserna satsar på digitala tjänster som stöder sunda livsvanor.
 - att man i undervisning och på arbetsplatserna betona betydelsen av löntagarnas ansvar för arbetsplatsens produktivitet och konkurrenskraft.

KÄLLOR:

Ahonen, Guy: Työterveyslaitoksen työterveystilinpäätös -malli. 12.6.2013. Työterveyslaitos, Helsinki 2013. <http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Documents/TTL-TTP2013.pdf>

Ahonen, Guy; Pensola, Tiina; Aasnaess, Steinar: The cost of illness of the working-age population in the Nordic countries in 2012 - a comparison to 1991. Työterveyslaitos, Helsinki 2016b

Ahonen, Guy; Husman, Päivi; Ikonen, Raimo; Juuti, Pauli; Koho, Arto; Käpykangas, Sari; Laine, Marjukka; Larjomaa, Eeva; Saarelma-Thiel, Tiina; Saari, Eveliina; Wallin, Marjo: Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Helsinki 2015, (251 s)

Ahonen, Guy; Kesti, Marko; Kauhanen, Juhani: "Mittaaminen henkilöstötyössä". Teoksessa Kauhanen, J. et.al. (toim.): Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015. Aalto-yliopisto. Kauppa + Talous. Helsinki 2016a. ss.151-159

Aura, Ossi; Ahonen, Guy: Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki 2016

Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi: Henkilöstötuottavuus ja eurot – Case rakennusala. keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki 2015

Bruncrona, Marie-Louise; Näsman, Ove; Ahonen, Guy; Gragn, Fredrik: FUSK-projektet 2009-2011 – slutrapport. Företagshälsovårdens utveckling för småföretag på Kimitoön och Åland. Arbetshälsoinstitutet, Helsingfors 2012

EK Benchmark. Työkykyjohtamisen benchmark-hankkeen 2012 loppuraportti. EK, SAK, Työterveyslaitos, Terveystalo, Hoffmancio, PWC. Terveystalo 2013. <http://www.terveystalo.com/Global/tth/Ty%C3%B6kykyjohtamisen%20Benchmark%20-hankkeen%20loppuraportti%202012.pdf>

Juvonen-Posti, Pirjo; Joensuu, Matti; Reiman, Arto; Heusala, Tiina; Takala, Esa-Pekka, Ahonen, Guy: Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelystä ja taloudellisista vaikutuksista kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Tietoa työstä, Helsinki 2014

Rissanen, Mikko; Kaseva, Elina (toim.): Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Helsinki 2014.

Työolobarometri Ennakkotiedot, syksy 2015 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 3/2016. Helsinki 2016.

Professor GUY AHONEN har färdigställt denna korta utredning på uppdrag av Tankesmedjan Agenda. Den bygger på att Finland behöver en positiv vision om landets ekonomiska framtid. Vårt land kan vara i spetsen för ett gott arbetsliv och samtidigt förbättra näringslivets konkurrenskraft och den offentliga ekonomins balans. Ökat välbefinnande i arbetet innehåller en oerhörd ekonomisk potential. Toppföretagen gör tilläggsresultat värda miljoner årligen genom att vinnlägga sig om att skapa en god arbetsmiljö. Undantagen kan göras till regel. Det handlar om bättre ledarskap, mer samarbete och djupare engagemang. I denna rapport föreslås ökade satsningar på förbättrad personalproduktivitet genom att öka välbefinnandet i arbetet på alla nivåer i samhället. En dylik satsning möjliggör ett produktivitetslyft på upp till 20 procent för vår ekonomi.