



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Ämnesfördjupande arbete  
Ekonomistyrning 15 hp

# En sjuk kostnadsräkning



*Författare:* Fredrik Holmström,  
Dennis Johansson & Jacob  
Strandhag  
*Handledare:* Anders Jerreling  
*Examinator:* Petter Boye  
*Termin:* VT14  
*Ämne:* Ekonomistyrning  
*Nivå:* Kandidatuppsats  
*Kurskod:* 2FE13E

# Förord

Vi har under vårterminen 2014 vid Linnéuniversitetet i Växjö författat denna uppsats omfattande 15 högskolepoäng. Kursen avslutar det tredje och näst sista året av civilekonomprogrammet och vi som författar läser controllerfördjupningen.

Vi vill tacka alla som har hjälpt oss att slutföra uppsatsen och ett extra tack till följande intervjupersoner:

Magnus Ivarsson & Claudio Zec  
Förmän Dynapac Karlskrona

Anton Stenari  
HR-chef Dynapac Karlskrona

Rik Van de Welde  
Production Manager Dynapac Karlskrona

Anna Björkander  
Controller Dynapac Karlskrona

Dessutom vill vi tacka vår handledare,  
Anders Jerreling

Samt examinator  
Petter Boye

Som har hjälpt oss i vårt arbete med feedback, material- och litteraturhänvisningar.

---

*Fredrik Holmström*

---

*Dennis Johansson*

---

*Jacob Strandhag*

Växjö den 25 maj 2014

## Sammanfattning

Titel: En sjuk kostnadsmätning

Datum: 2014-05-28

Författar: Fredrik Holmström, Dennis Johansson & Jacob Strandhag

Handledare: Anders Jerreling

Examinator: Petter Boye

Utbildning: Civilekonomprogrammet – *Controller*

Kurs – 2FE13E

---

**BAKGRUND** Sjukfrånvaro är och kommer alltid att vara ett problem för företagen då den är svårt att undvika. Dock läggs relativt lite tid på att identifiera kostnaderna bakom sjukfrånvaro och då framförallt den kortsiktiga. Kortsiktig sjukfrånvaro orsakar mer kostnader för företaget än vad de flesta kanske tror då företaget måste kompensera den sjuka anställda om han eller hon är frånvarande.

**PROBLEMFORMULERING** Hur kan man mäta ett företags kostnader för kortsiktig sjukfrånvaro?

**SYFTE** Syftet med denna uppsats är att med empiriskt material och valda teorier beskriva hur man kan mäta kostnader för sjukfrånvaro i ett företag. Uppsatsen syftar att generera en kostnadsmätning gällande korttidssjukfrånvaron hos det studerade företaget.

**METOD** Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod. Induktiv forskningsansats har använts och all empirisk data har samlats in från de intervjuer som har genomförts hos samarbetsföretaget samt kompletterande mail. Samtliga teoretiska data har hämtats ur litteratur från Växjö Universitetsbibliotek.

**SLUTSATS** Vår slutsats är att den kortsiktiga sjukfrånvaron hos det studerade företaget i nuläget bara beräknas utifrån direkta lönekostnader. Vårt bidrag är en utökad kostnadsmätning som behandlar timkostnader för kortsiktig sjukfrånvaro, kvarvarande lönekostnader, överanställningar och kostnader till förseningar härledda till korttidssjukfrånvaro.

**NYCKELORD** Korttidssjukfrånvaro, kostnadskalkylering, personalkostnader, humankapital

## **Abstract**

Title: En sjuk kostnadsmätning

Date: 2014-06-02

Authors: Fredrik Holmström, Dennis Johansson & Jacob Strandhag

Advisor: Anders Jerreling

Examinator: Petter Boye

Education: Degree of Master of Science in Business and Economics - *Controller*

Course: 2FE13E

---

**INTRODUCTION** Sick leave is and will always be an issue for companies seeing as it is hard to avoid. However, not enough time is spent trying to identify the costs behind the sick leave and in particular the short-term sick leave. It causes more costs than what most people comprehend as the company is forced to compensate the illness of an employee despite that individual being absent.

**PROBLEM** How to measure the costs of short-term sick leave within a company?

**PURPOSE** The purpose of this paper is to describe how to measure the cost of short-term sick leave within a company given empirical findings and carefully chosen theories. The paper aims to bring forth a measurement of costs regarding short-term sick leave at the company chosen for this study.

**METHOD** This study has been carried out with a qualitative research approach. An inductive research approach is used and all the empirical findings have been gathered from the interviews, taken place at the company chosen for this study and complementary emails.

**CONCLUSION** We conclude that the company currently calculated the costs of short-term sick leave merely as direct salary costs. Our contribution to the current measurement is an extended measure of the costs that includes hourly costs for short-term sick leave, remaining costs of salary, costs of overcapacity and finally the costs of delays deriving from short-term sick leave.

**KEYWORDS** Short-term sick leave, cost accounting, personnel costs, human capital

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMMRÅDE & PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 FORSKNINGSFRÅGOR .....	4
1.4 SYFTE .....	4
1.5 MÅLGRUPP .....	4
1.6 DISPOSITION .....	5
<b>2. METOD .....</b>	<b>6</b>
2.1 FÖRFÖRSTÅELSE .....	6
2.2 FORSKNINGSANSATS .....	6
2.3 FORSKNINGSSTRATEGI .....	7
2.4 FALLSTUDIE .....	8
2.6 DATAINSAMLING .....	9
2.6.1 Primärdata .....	9
2.6.1.1 Semi-strukturerade intervjuer .....	9
2.6.2 Sekundärdata .....	10
2.7 ETISKA ASPEKTER .....	11
2.8 KVALITETSMÅTT .....	12
<b>3. TEORI .....</b>	<b>13</b>
3.1 KALKYLTEORI .....	13
3.1.1 Kostnadsdefinition .....	14
3.1.2 Kalkylobjekt .....	14
3.1.3 Kostnadsstandards .....	14
3.1.4 Problem med kalkyler .....	15
3.2 PERSONALEKONOMI .....	16
3.2.1 Personalekonomisk kalkylering .....	16
3.2.2 Arbetskraftskostnader .....	17
3.2.2.1 Lönekostnader .....	17
3.2.2.2 Personalkostnader .....	17
3.3 KOSTNADER FÖR SJUKFRÅNVARO .....	18
3.3.1 Sjuklön .....	18
3.3.2 Indirekta kostnader .....	19
3.3.2.1 Övertid .....	20
3.3.2.2 Överanställningar .....	22
3.3.2.3 Prestationsbortfall utan ersättning .....	24
3.3.2.4 Kostnader för förseningar .....	25
3.4 AVSTEG FRÅN KALKYLTEORI .....	25
3.4.1 Lean production .....	25
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>26</b>
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION .....	26
4.2 KOSTNADSSTANDARDS .....	27
4.3 DYNAPACS PERSONALKOSTNADER .....	28
4.3.1 Semesterersättning .....	29
4.3.2 Sociala avgifter .....	29
4.4 DYNAPACS HANTERING AV HUMANKAPITAL .....	30
4.5 SJUKFRÅNVARONS PÅVERKAN PÅ LEANKONCEPTET .....	31
4.6 STATISTIK FRÅN FÖRETAGET .....	33
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>35</b>
5.1 ETIK .....	35
5.2 FÖRVÄNTADE & FAKTISKA UTFALL .....	35
5.3 KOSTNADER FÖR SJUKFRÅNVARO .....	37
5.3.1 Kostnader/timma för sjukfrånvaro .....	37
5.3.2 Kvarvarande lönekostnader .....	38

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

5.4 ÖVERANSTÄLLNINGAR.....	39
5.5 KOSTNADER FÖR FÖRSENINGAR.....	42
<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>46</b>
6.1 SLUTSATS.....	46
6.2 UPPSATSENS BEGRÄNSNINGAR .....	48
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	49
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>50</b>
<b>8. BILAGOR.....</b>	<b>53</b>
BILAGA A - INTERVJUFRÅGOR.....	53
BILAGA B - MAILFRÅGOR .....	54

## Illustrationsförteckning

Illustration 1 – Indirekta kostnader	s.19
Illustration 2 – Övertid	s.20
Illustration 3 – Överanställningar	s.22

## Tabellförteckning

Tabell 1 – Sjuklön	s.18
Tabell 2 – Statistik från Dynapac	s.33
Tabell 3 – Lönekostnader	s.37
Tabell 4 – Kvarvarande lönekostnader	s.38
Tabell 5 – Kostnader för överanställningar	s.40
Tabell 6 – Kostnader för förseningar	s.43
Tabell 7 – Kostnadssammanställning	s.47

## 1. Introduktion

*I detta inledande avsnitt kommer vårt ämnesval att presenteras samt en introduktion till ämnet. Sjukfrånvaro är oundvikligt i samtliga företag och resulterar i finansiella och reala kostnader. Nedan ges en bakgrundsbeskrivning och varför författarna fattade intresse för ämnet. Därefter följer en problemdiskussion och sist behandlas forskningens syfte.*

---

### 1.1 Bakgrund

Sjukfrånvaro är en del av personalekonomi och ämnet behandlar kombinationen mellan ekonomi och personal. Ekonomer har en benägenhet att utgå ifrån teorin om att människor drivs av att maximera sin nytta. Ordet *ekonomi* inom personalekonomin skall inte betraktas som en form av maximeringstänkande gällande nyttan, utan mer efter förhållningssättet att hushålla och använda resurser (personalen) på ett förståndigt sätt.<sup>1</sup>

Sjukfrånvaro finns i olika former inom organisationer och företag. Ett sätt att kategorisera dessa är att uppfatta den som lång eller kortsiktig. Uppdelningen är lämplig på grund av det skifte i ansvar från arbetsgivare till socialförsäkringssystem som sker efter två veckor, men också att de kostnader som uppstår skiljer sig ifrån varandra. Långtidssjukfrånvaro leder ofta till behov av nyanställning samtidigt som kortsiktig sjukfrånvaro är mer volatil och skapar kostnader som är svåra att uppskatta.<sup>2</sup>

Oavsett nivån på sjukfrånvaron finns det skäl att vara medveten om de kostnader och prestationsbortfall den medför.<sup>3</sup> En arbetsgivare som hanterar sjukfrånvaro på ett bra sätt har möjlighet att göra kostnadsbesparingar. Eftersom sjukfrånvaron hålls nere minskar även risken för inkomstbortfall då arbetsprestationen inte går förlorad.<sup>4</sup>

Anledningen till att närmare granska kostnader för sjukfrånvaro är då den utgör en viktig del av de personalkostnaderna som uppstår i organisationer. Det faktum att sjukfrånvaro är en kostnad och att den är påverkbar, skapar ytterligare incitament för närmre kontroll.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Catasús, Högberg, Johrén, 2012, s. 5

<sup>2</sup> Jerreling, Stencil, 2014

<sup>3</sup> Catasús, Högberg, Johrén, 2012, s. 111

<sup>4</sup> Langkilde, Schönfelder, 2011, s. 11

<sup>5</sup> Johansson & Johrén, 2011, s. 12

Författarnas gemensamma intresse för ekonomiska frågor lade grunden för ämnesvalet. Att ämnesområdet personalekonomi är ett ämne författarna tidigare berört i ytterst liten utsträckning parallellt med den stora kostnadspost personal står för bidrar till ytterligare nyfikenhet.

Efter en diskussion kring intressanta ämnesområden valdes kostnader för sjukfrånvaro. Detta rättfärdigat genom en förhoppning om en djupare förståelse angående kostnader för sjukfrånvaro och en bredare vetskap kring personalekonomiska resonemang.

## 1.2 Problemområde & Problemdiskussion

Sjukfrånvaro går att kategoriseras som både kort- och långsiktigt och innebär olika konsekvenser för företagen.<sup>6</sup> Dessutom är det något som, även om åtgärder för att minska risken för frånvaro inom organisationen genom möjlighet till friskvård, alltid kommer att uppstå.<sup>7</sup> Det skapar oreda hos företagen då ett bortfall av prestation uppstår i och med att den anställda är frånvarande. Att hantera frånvaro kan ske på ett flertal olika sätt beroende på situation och hur stort problem anses vara. Storleken på kostnader som uppstår till följd av sjukfrånvaro kan variera och vara komplicerade att uppskatta, men att det skapar kostnader för företagen är ett faktum.<sup>8</sup>

Även om det går att beräkna vad frånvaron kostar företagen i och med utbetalning av lönekostnader och ersättningskostnader, så återstår frågan om vilka reala kostnader som uppstår i samband med sjukskrivning, och vad det blir för finansiella följder av dem. Missade företaget att färdigställa sin order eller blev mötet med en klient uppskjutet vilket orsakade att ersättningen för ordern blev mindre eller att avtalet med klienten aldrig slöts?<sup>9</sup> Detta kan analyseras ingående och kan uppfattas som väl abstrakt, men som företag kan det vara värt att ha i åtanke. Vidare är sjukfrånvaro associerad med dolda kostnader då informationen från redovisningen inte skiljer mellan reala och finansiella kostnader.

---

<sup>6</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 182, 187

<sup>7</sup> Langkilde & Schönfelder, 2011, s. 12

<sup>8</sup> Johansson & Johrén, 2011, s. 14

<sup>9</sup> Johansson & Johrén, 2011 s. 17



Exempelvis krävs ingen större ansträngning för att bland annat ta fram kostnader för utbetalade sjuklöner från resultaträkningen, men vad säger den rapporten om produktionsbortfall orsakade av icke ersatt personal som offer för att en anställd anmält sig sjuk?<sup>10</sup>

Den höga komplexiteten kring mätning av kostnader relaterade till sjukfrånvaro har bland annat sin grund i de varierande tillvägagångssätt som praktiseras av företagen. Dessa olika tillvägagångssätt kan variera på grund av att en och samma kostnad kan uppfattas på samma sätt av två olika företag, men också att kostnadens relevans kan skilja sig åt från olika verksamheter. Variationen i antalet frånvarande dagar på grund av sjukdom skapar även den en svår situation för företagen där en stor varierande kostnadspost på förhand skall estimeras.<sup>11</sup>

Organisationer kan till exempel välja att låta sin personal arbeta övertid för att inte hamna efter i produktionen. Är övertidsarbete uteslutet och prestationen inte kan utföras av ordinarie personalstyrka, kan istället en vikarie tas in för att utföra uppgiften. I vissa fall kan företaget ha ett högre personalantal än vad som i själva verket behövs. Detta kan definieras som överanställning och innebär att en övertalig personal används för att vid frånvaro flyttas runt mellan olika områden för att täcka upp. Beroende av vilket tillvägagångssätt företagen väljer renderar det i kostnader av varierande art och storlek.<sup>12</sup>

Uppskattningar går att göra och det går att se tillbaka på föregående års statistik och utgå ifrån den, men det är inte förens räkenskapsårets slut som det går att säkert fastställa frånvaron. Antaget att denna information finns tillhanda och antalet sjukdagar går att kartlägga, kan företagen då beräkna kostnaderna? Har företaget inte en modell där frånvaron löpande registreras och där kostnaderna beräknas kan den uppgiften bli minst sagt komplicerad. Om fallet nu är att så registrering kontinuerligt sker, så är frågan om de kostnaderna som tagits fram speglar verkligheten.

---

<sup>10</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 128

<sup>11</sup> Jerreling, Stencil, 2014

<sup>12</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 185

## 1.3 Forskningsfrågor

Under arbetets fortskridande görs jämförelser mellan praktisk användning och nämnda faktorer från litteraturen. Denna jämförelse görs för att se om litteraturen gav en korrekt bild av området.

### **Ovanstående problemdiskussion har bidragit till frågeställningen:**

*Hur kan man mäta ett företags kostnader för kortsiktig sjukfrånvaro?*

## 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur man beräknar kostnader för kortsiktig sjukfrånvaro i ett företag. Uppsatsen syftar att generera en kostnadsmätning gällande korttidssjukfrånvaron hos det studerade företaget.

## 1.5 Målgrupp

Uppsatsen riktas mot företaget där vi genomför fallstudien och som intresserar sig för att uppnå en djupare förståelse angående mätning av den kortsiktiga sjukfrånvarons kostnader. Vidare riktar sig uppsatsen till de intressenter som vill ha en alternativ metod för beräkning av korttidssjukfrånvaro.

## 1.6 Disposition

**Kapitel 1:** Detta kapitel inleds med en bakgrund till det valda ämnet kortsiktig sjukfrånvaro. Det följs av en problemdiskussion som resulterar i den utformade forskningsfrågan. Kapitlet avrundas med vårt syfte med uppsatsen och dess inriktade målgrupp.

**Kapitel 2:** Det andra kapitlet behandlar metodavsnittet där förförståelsen redogörs och där valet av forskningsansats och forskningsstrategi belyses. Vidare uppges vilken metod som använts för datainsamlingen och motivering för den.

**Kapitel 3:** Kapitel tre innehåller den teoretiska referensramen och behandlar kalkylteori, personalekonomisk kalkylering och kostnader för sjukfrånvaro

**Kapitel 4:** Här presenteras empirisk information från de utförda intervjuerna.

**Kapitel 5:** I det femte kapitlet analyseras den insamlade empirin genom den teoretiska referensramen. De samband som påträffas ligger till grund för den analys som resterande delen av kapitlet utgör.

**Kapitel 6:** I detta avslutande kapitel redogörs för våra slutsatser och uppsatsens begränsningar. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning inom ämnet.

## 2. Metod

*Detta kapitel behandlar de metoder som använts vid framtagandet av uppsatsen. Kapitlet inleds med en diskussion och jämförelse mellan de forskningsmetoder som övervägts för att sedan mynna ut i en motivering utav de använda alternativen. I slutet av kapitlet presenteras de etiska ställningstaganden som bedömts nödvändiga.*

---

### 2.1 Förförståelse

Kalkylering och har varit ett återkommande moment under de tre år av ekonomistudier som författarna till denna uppsats tillryggalagt. Dessa grundkunskaper tillsammans med det intresse som finns inom gruppen gällande management, men också en medvetenhet av den ständiga diskussion gällande sjukfrånvaro som pågår både politiskt och företagsekonomiskt ligger till grund för den förståelse författarna anser sig haft vid påbörjandet av skrivandet. Med tanke på att just politiska diskussioner pågår i ett klimat där olika intressen främjas kan våra förkunskaper om sjukfrånvaro vara snedvridna och påverka vårt förhållningssätt till ämnet.

### 2.2 Forskningsansats

Forskningsansatser delas vanligtvis upp i deduktiva eller induktiva ansatser, där den deduktiva forskningen förknippas med det kvantitativa synsättet och den induktiva med det kvalitativa synsättet.

Den deduktiva ansatsen, har som främsta drag att utgå ifrån befintlig teori vid formuleringen av hypoteser. Hypotesen deduceras utifrån de teoretiska överväganden som finns inom det valda forskningsområdet. Den deduktiva forskningsansatsen kan ses som en huvudsakligen linjär process där teorin ligger till grund för hypoteserna, vilka sedan bekräftas eller förkastas.<sup>13</sup>

Ett induktivt synsätt innebär att teori ses som resultatet av en forskningsinsats. Den induktiva processen utgår ifrån empirin och de observationer som görs, för att skapa slutsatser med möjlighet att generaliseras och appliceras vid andra situationer än just den undersökta.

---

<sup>13</sup> Bryman & Bell, 2005 s.23

Induktiv forskning använder till skillnad från deduktiv forskning ett iterativt tillvägagångssätt, där ett systematiskt skiftande mellan teori och empiri bygger grunden för ett trovärdigt och hållbart forskningsresultat.<sup>14</sup>

I arbetet antas den induktiva ansatsen med avsikt att utifrån empiriskt material skapa teori för en förbättrad kostnadsmätning.

## 2.3 Forskningsstrategi

Vid val av forskningsstrategi görs en åtskillnad mellan de två vedertagna strategierna, kvantitativ och kvalitativ forskningsprocess.

Kvantitativ forskningsstrategi är positivistisk i sitt filosofiska synsätt, och innebär att forskningen genomförs på naturvetenskapliga grunder med utgångspunkten att det finns en observerbar verklighet där samband och kausalitet kan förklaras.<sup>15</sup>

Den kvalitativa forskningsstrategin särskiljer sig ifrån den kvantitativa genom att den som utgångspunkt gör andra epistemologiska och ontologiska ställningstaganden.<sup>16</sup> En kvalitativ forskningsstrategi har en konstruktionistisk ontologisk inriktning som innebär att världen bör uppfattas som att den är i ständig förändring beroende av de sociala aktörer som finns i den. Kvalitativ forskningsstrategi kopplas gärna till den induktiva forskningsansatsen där teorigenerering genom undersökning av empiriskt material leder till teorigenerering, och som ofta använder ett iterativt arbetssätt.<sup>17</sup> De begränsningar som finns inom den kvalitativa strategin är bland annat begränsad generaliserbarhet, svårigheten att återskapa en undersökning och att resultaten ofta blir påverkade av undersökarens personliga åsikter och tankar.<sup>18</sup>

För denna uppsats valdes en forskningsstrategi av kvalitativ art. Det kvalitativa tillvägagångssättet, och då speciellt med fallstudier i tanken, ger också möjlighet till att närmare studera om den teori som finns följs i praktiken. Det ger även möjligheten att pendla

---

<sup>14</sup> Bryman & Bell, 2005, s.25

<sup>15</sup> Rosenqvist & Andréén, 2006 s.34

<sup>16</sup> Bryman & Bell, 2005, s.29

<sup>17</sup> Bryman & Bell, 2005, s.40

<sup>18</sup> Bryman & Bell, 2005 s.318 ff.

mellan det teoretiska och empiriska materialet, ett arbetssätt kom till handa vid analyseringen. Trots de begränsningar som kommer med kvalitativ strategi är det den som fungerar bäst tillsammans med uppsatsens syfte. Då en kvalitativ forskningsstrategi rekommenderas i kombination med en induktiv forskningsansats väljer vi en kvalitativ forskningsstrategi vid genomförandet av detta arbete.

## 2.4 Fallstudie

En fallstudie är en ingående undersökning av ett avgränsat studieobjekt. Fallstudier används när personen som gör undersökningen vill skaffa fördjupad information om ett fenomen, alltså ett fall. De resultat som fås ut av en fallstudie gäller i första hand för just det fall som undersöks och generaliseringar är därmed svårare att genomföra<sup>19</sup>. Den vanligaste betydelsen av termen ”fall” är associerad med en fallstudie av en viss lokal eller plats, exempelvis då en organisation eller en arbetsplats. Fallstudiens utseende är beroende av vilken forskningsstrategi som används. Om den dominerande forskningsstrategin är kvalitativ tenderar en fallstudie att följa ett induktivt synsätt när det gäller relationen mellan teori och forskning<sup>20</sup>. Detta relaterar till ett tidigare uttryckt metodologiskt förhållningssätt. En flerfallsdesign är att föredra gentemot en enfallsdesign om valet finns och tillräckligt med resurser finns till hands. En enfallsstudie är sårbar då ”allt satsas på ett kort” medan en flerfallsstudie ger möjlighet till replikation och kontrasterande<sup>21</sup>. Med uppgiftens utformning i åtanke och det faktum att endast ett företag slutligen valde att delta i arbetet väljer författarna att använda sig av en enfallsdesign. Intentionen är att ett fall skall vara tillräckligt för att materialinsamlingen skall kunna godtas som grund för vidare arbete. Författarna är medvetna om begränsningarna som tillkommer vid valet av fallstudier och resultaten hanteras därmed utefter den specifika studien utan att dra allmänna slutsatser till andra ämnesområden och branscher. Vidare är författarna medvetna om att flerfallsdesign föredras gentemot enfallsdesign, däremot skall en tydlig förberedelse inför fallstudien höja åtkomligheten som krävs för att samla in det material som krävs inom ramen för hur uppgiften är utformad.

---

<sup>19</sup> Rosenqvist & Andrén, 2006, s. 36

<sup>20</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 73

<sup>21</sup> Yin, 2007, s. 76

## 2.6 Datainsamling

Karaktäristiskt för den kvalitativa forskningsansatsen gällande metoder för insamling av material är *observationer* och *intervjuer*.<sup>22</sup> I detta avsnitt behandlas endast intervjuer, eftersom denna metod valdes för insamling av material.

### 2.6.1 Primärdata

#### 2.6.1.1 Semi-strukturerade intervjuer

En fallstudie kommer väl till användning när studien syftar att studera en organisation.<sup>23</sup> Då flertalet fallstudier rör människor, så är intervjuer ett effektivt instrument för att utvinna information. Med intervjuer kan information från insatta och områdeskunniga personer samlas in vilket renderar i att informationen blir mer ämnesanpassad då frågorna utformas med utgångspunkt från forskarens frågeställning.<sup>24</sup>

Det finns två huvudsakliga typer av intervjuer: *Ostrukturerade intervjuer* och *Semi-strukturerade intervjuer*. Karaktäristiskt för ostrukturerade intervjuer är att intervjun blir ett levande samtal mellan parterna. Forskaren för anteckningar under intervjuens gång och tänkbara följdfrågor utformas under intervjuens fortlöpande.<sup>25</sup> En semi-strukturerad intervju innebär att forskaren har arbetat fram en agenda inför intervjun som inkluderar de specifika ämnen som han eller hon vill att intervjun ska behandla (Bryman och Bell kallar detta för en *Intervjuguide*) och intervjupersonen lämnas fria tyglar att formulera svaren på sitt eget sätt.<sup>26</sup> Intervjun bör inledas med ett antal frågor gällande intervjupersonens bakgrund (kön, ålder & namn) för att underlätta för forskaren att placera svaren i en kontext, intervjufrågorna bör även vara utformade så att intervjupersonen enkelt kan svara på frågorna och för att minska risken att svaren blir riktade, så bör frågorna inte vara av ledande karaktär.<sup>27</sup> Karaktäristiskt för en semi-strukturerad intervju är också att frågeföljden inte behöver följas och att frågor som inte finns med i frågeformuläret kan komma att ställas.

Med ovanstående information i åtanke ser vi fördelarna med en semi-strukturerad intervju för vår forskning då metoden tillåter oss att utvinna mer ämnesanpassad information från

---

<sup>22</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 299

<sup>23</sup> Yin, 2007, s. 17

<sup>24</sup> Yin, 2007, s. 119

<sup>25</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 363

<sup>26</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 362

<sup>27</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 369

intervjuerna. Vidare väljer vi en semi-strukturerad intervjuform då vi vill hålla intervjun inom referensramen för vår forskning och därmed styra samtalet mot området, det försvåras med en ostrukturerad intervju där insamlingen av materialet tenderar att frångå ämnet i avsaknaden av en tydlig referensram.

## 2.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata kan vara all form av skrivet och mångfaldigt material, eller som vi vanligtvis benämner det, litteratur.<sup>28</sup> Sekundärdata är tidigare insamlad data som använts i tidigare studier. I vårt arbete kommer sekundärdatan utgöras av kurslitteratur och kursböcker.

Den största fördelen med användning av sekundärdata är de besparingar som följer med den tidsbesparing som uppstår<sup>29</sup>. Även om fördelarna är flertaliga uppstår det begränsningar vid analys av sekundärdata. Exempelvis så har forskarna som studerar materialet mindre bekantskap med materialet än vad dess författare hade.<sup>30</sup> Detta till trots är litteraturen en viktig källa och att utelämna denna skulle begränsa vår studie.

Den typ av sekundärdata som vi har valt att använda oss av är den litteratur vi har haft tillgänglighet till via Linnéuniversitetets universitetsbibliotek. Litteraturens generella ämnesinriktning har varit personalekonomi, kalkylteori och metodik. För uppsatsens del har litteraturen rörande metodiken gett oss en bättre förståelse rörande forskningsprocessen och dess utformning. Då personalekonomi var ett relativt nytt område för oss, blev litteraturen vår primära källa till inhämtning av information. Även om vi har studerat kalkylteori tidigare, användes litteraturen i detta ämne för att styrka våra upptäckter och som komplement för våra beräkningar. Fördelarna vi ser med litteratur är att det är lättillgängligt. Däremot blev vi lidande av vårt ämnesval då den kortsiktiga sjukfrånvarons plats inom personalekonomi var relativt obehandlad.

---

<sup>28</sup> Björklund & Paulsson, 2012, s. 69

<sup>29</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 230

<sup>30</sup> Björklund & Paulsson, 2012, s. 69



## 2.7 Etiska aspekter

Några etiska aspekter som är viktiga under forskningens fortskridande för att skydda företaget eller intervjupersonerna i fråga är anonymitet och samtycke.<sup>31</sup> För att säkerställa att de etiska kraven efterföljs har vi valt att förhålla oss till följande:

**Informationskravet** – Forskaren har till uppgift att informera den eller de berörda personerna tydlig information om undersökningens syfte och vilka moment som ingår.<sup>32</sup> För att säkerställa detta har vi varit noggranna med att informera företaget i god tid genom att skicka ut information om vilka vi är och vad undersökningen ämnar uppnå. Dessutom har vi haft telefon- och mailkontakt med företagets HR-chef och ekonomichef.

**Samtyckeskravet** – Intervjupersonerna ska ges möjlighet att avgöra om denna vill medverka samt att omgående avbryta sin medverkan. De ska dessutom ges möjligheten att läsa igenom materialet och att göra korrigeringar av texter och intervjuer.<sup>33</sup> När samarbetsföretaget kontaktades säkerställdes samarbetsviljan och att samarbetet när som helst kunde avbrytas.

**Konfidentialitets- och anonymitetskravet** – Att låta samtliga involverade förbli anonyma är viktigt om undersökningen på något sätt kan påvisa några missförhållanden eller om den innehåller någon information som kan vara missgynnade.<sup>34</sup> Då några av de frågor som ingår i intervjuerna vill få svar på vad intervjupersonen har för personlig uppfattning, har vi bett deras samtycke att publicera dessa.

**Falska förespeglningar** – För att undvika att förleda de medverkande krävs det att beskrivningen av vad undersökningen innebär är rättvisande och att den inte uppges vara något som den inte är.<sup>35</sup> För att företaget skulle vara fullt medvetna om vad studien innebar skickades, som tidigare nämnts, ett informationsdokument ut där det tydligt redogjordes vad studien hade för ändamål.

---

<sup>31</sup> Rosenqvist & Andrén, 2006, s. 60

<sup>32</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 557

<sup>33</sup> Rosenqvist & Andrén, 2006, s. 60

<sup>34</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 356

<sup>35</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 566

## 2.8 Kvalitetsmått

Inom den positivistiska epistemologin används främst validitet och reliabilitet som kvalitetsmått.<sup>36</sup> Den positivistiska epistemologin är förknippad med den kvantitativa forskningsinriktningen och för att få en bild av kvaliteten av en undersökning används validitet och reliabilitet som viktiga kriterier i säkerställandet.<sup>37</sup> Begreppen används även inom kvalitativa studier, däremot med en annan innebörd.<sup>38</sup> Inom kvalitativa studier är begreppen sammanflätade och begreppet reliabilitet används i undantagsfall. Validiteten inom kvalitativa studier är inte enbart relaterad till själva datainsamlingen, den kan yttra sig i hur väl forskaren lyckas använda sin förförståelse under forskningsprocessen och om denne lyckats inhämta underlag för att göra en trovärdig tolkning av det som studerats.<sup>39</sup> Validiteten för en studie kan stärkas genom att klara och tydliga frågor formuleras vid intervjutillfällena.<sup>40</sup> Då en studie baseras på intervjuer bör forskaren sträva efter en bra balans mellan citat från intervjupersonerna och egen diskuterande text så att läsaren tillges möjligheten att bedöma tolkningens trovärdighet.<sup>41</sup> I ett försök att stärka validiteten har vi fokuserat på det sistnämnda. Genom att ha varit genomgående tydliga under intervjutillfällena, representerar det insamlade materialet det vi ville ta reda på. Vidare har uppsatsen lämnat utrymme för både egen kommenterande text och material från intervjupersoner i ett försök att själv ge läsaren rum för bedömning av dess trovärdighet.

---

<sup>36</sup> Rosenqvist & Andrén, 2006, s. 67

<sup>37</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 304

<sup>38</sup> Patel & Davidson, 2011, s 105

<sup>39</sup> Patel & Davidson, 2011, s 106

<sup>40</sup> Björklund & Paulsson, 2012, s. 62

<sup>41</sup> Patel & Davidson, 2011, s 108

## 3. Teori

*I detta avsnitt presenteras teorier som bedöms relevanta för studien och det första området som berörs är kalkylteori som har en central roll i arbetet. Detta följs av ett avsnitt som behandlar personalekonomi. Vidare diskuteras teorier kopplade till kostnaderna för sjukfrånvaro.*

---

### 3.1 Kalkylteori

Kalkyler upprättas för olika typer av kalkylobjekt. Dessa kalkylobjekt kan till exempel vara en ansvarsenhet eller en avdelning inom företaget.<sup>42</sup> Kalkyler används för att förse beslutstagare med informationsunderlag. Genom att använda kalkyler får beslutsfattarna tillgång till information rörande till exempel mätningar och analyser gällande lönsamhet och kostnader. De får också tillgång till information med syfte att avgöra om en förändring bör genomföras eller om ett objekt bör avskaffas.<sup>43</sup> Däremot är varje kalkylsituation specifik och ställer därför krav på situationsanpassningar. Ett resultat av detta blir att en standardkalkyl inte kan utarbetas, utan kalkylsituationen måste bestämma kalkylens utformning. De ekonomiska konsekvenser som framkommer i de olika kalkylsituationerna är så pass egenartade att differentierade kalkyler behövs för att de resultat som utarbetas skall bli användbara. De framtagna kalkylerna bör innehålla relevanta ekonomiska konsekvenser, vilket kan definieras som konsekvenser med grund i den aktualiserade kalkylsituationen.<sup>44</sup> Därefter bör det fastställas vad som eftersträvas och vilket mål som är aktuellt. Informationen man tar fram för beslutsunderlag kan vara uttryckt i finansiella och icke finansiella termer. Exempel på finansiella termer kan vara kostnadsbesparing i kronor på ett reducerat antal sjukfrånvarotimmar medan ett icke finansiellt mått skulle kunna utgöra ett reducerat antal sjukfrånvarotimmar.<sup>45</sup>

Inom kalkylteori är det betydelsefullt att avgränsa problemet och definiera beslutssituationen.<sup>46</sup> Det stora antalet ekonomiska konsekvenser som uppkommer gör att det inte är möjligt att ta hänsyn till alla dessa utfall i en kalkyl vilket leder till att förenklingar måste göras.

---

<sup>42</sup> Ax, Johansson & Kullvén 2009, s. 96

<sup>43</sup> Ax, Johansson & Kullvén 2009, s. 95

<sup>44</sup> Ax, Johansson & Kullvén 2009, s. 96

<sup>45</sup> Andersson, 2013, s. 66,68

<sup>46</sup> Horngren, Datar & Foster 2006, s.2,3

Komplexiteten som uppkommer ur de många utfallen leder också till att företag på grund av ekonomiska och praktiska skäl enbart väljer att utarbeta relevanta ekonomiska konsekvenser. Med detta menas kalkyler som rör belopp av avgörande storlek för företaget.<sup>47</sup>

### 3.1.1 Kostnadsdefinition

Kostnader är en tillgång som uppoffrats eller försakats för att erhålla ett specifikt objekt. En kostnad är oftast specificerad i monetära termer och måste betalas för att få produkter eller service. Kostnader varierar i direkt proportion till volymen av dess aktivitet. Till en viss gräns har dessa kostnader tendensen att fluktuera i förhållande till företagsaktiviteter. I denna uppsats är det kortsiktig sjukfrånvaro som är det varierande kostnadsobjektet.<sup>48</sup> För att guida beslutsfattarna i företaget så är det inledningsvis bra att tilldela information om vad produkten eller tjänsten kostar.<sup>49</sup> Den ackumulerade kostnaden blir ett resultat av produktens kostnad multiplicerat med förbrukad volym.<sup>50</sup>

### 3.1.2 Kalkylobjekt

Ett kalkylobjekt är det föremål för vilket separata mätningar av dess kostnader görs. Exempelvis om en användare av ekonomisk information vill få fram kostnaden för ett föremål så är det just föremålet i sig som är kalkylobjektet.<sup>51</sup> Det vanligaste kalkylobjektet är en produkt och avser då ett samlingsnamn för varor och tjänster. Kalkyler upprättas dock för olika slag av kalkylobjekt och ett exempel kan vara kostnaden för personal och objektet ligger då istället på befattningsnivå.<sup>52</sup> En befattning kan vara en eller flera aktiviteter som utnyttjar resurser för att skapa prestationer. Personal kan vara en sådan befattning. Personalen utnyttjar företagets resurser i form utav lön och bidrar genom sina prestationer till ett positivt värde för företaget.<sup>53</sup> Personal som befattning kostar i form av lön, semester och arbetsgivaravgifter.

### 3.1.3 Kostnadsstandards

En standard är ett förutberäknat värde för en viss uppoffring eller prestation. En standardkostnad är en kostnadsberäkning som används för att underlätta kalkylering, men

---

<sup>47</sup> Ax, Johansson & Kullvén 2009, s. 97

<sup>48</sup> Drury, 2000, s.26

<sup>49</sup> Horngren, Datar & Foster, 2006, s.27

<sup>50</sup> Drury, 2000, s.24

<sup>51</sup> Drury, 2000, s. 21

<sup>52</sup> Ax, Johansson & Kullvén, 2009, s. 96

<sup>53</sup> Jerreling, Stencil, 2014

också som jämförelsepost mot de faktiska kostnader som uppstår inom den berörda avdelningen.<sup>54</sup>

För att beräkna kostnader och effektivitetsvariationer måste information om dessa tillhandahållas och detta kan göras på ett antal olika sätt. Dels kan de beräknas med historisk data som underlag. Detta kan vara fördelaktigt eftersom statistik som behövs ofta finns tillgänglig i företagens ekonomisystem. Ytterligare fördelar är att de historiska värdena är reala och därigenom får en bättre verklighetsförankring och kan användas för benchmarking. En nackdel med historisk data är att den är inte är anpassad efter förändringar som skett efter den historiska perioden så som marknadssvängningar. Andra sätt att beräkna standardkostnader är att använda data från liknande företag eller produktionsområden, med de begränsningar i informationstillgänglighet som följer med det tillvägagångssättet.<sup>55</sup>

Tillverkande enheter och produktionsanläggningar använder ofta standardkostnadsansvar. Standards uttrycks vanligtvis i enheter exempelvis i tid eller kronor. Att arbeta med standardvärden innebär ett ökat fokus på kostnadsminskningar. Dessa standardkostnader kan också beskrivas som genomsnittskostnader men har samma innebörd som standardkostnad så länge måttet beskriver ett förutbestämt värde.<sup>56</sup>

Syftet med standardkostnader kan på så sätt sägas vara att underlätta kontroll av ansvarsområden samt kalkylering och möjliggöra kostnadskontroll och avvikelseanalyser.<sup>57</sup>

### **3.1.4 Problem med kalkyler**

Problem som tas upp med kalkyler är att de uteslutande tenderar behandla finansiella aspekter och har bara ekonomiska resultat som beslutskriterium. Sedan tas sällan hänsyn till olika utsträckningar av osäkerhet och skilda tidsperspektiv.<sup>58</sup>

Vidare identifieras och relateras sällan fördelarna till värderings- och kvantifierbara resultat i verksamheten, dessa bör synliggöras och det görs i en personalekonomisk kalkyl. Det som föranleder kalkyltänkandet inom personalområdet är att nackdelarna är konkreta och mätbara

---

<sup>54</sup> Ax & Johansson, 2009, s.334

<sup>55</sup> Horngren, Datar & Foster, 2006, s.228

<sup>56</sup> Ax & Johansson, 2009, s.337

<sup>57</sup> Ax, Johansson & Kulvén, 2009, s.107

<sup>58</sup> Andersson, 2013 s. 84

medan fördelarna uttrycks vagare genom uttryck såsom ökad kompetens, trivsel och motivation. Utmaningen ligger därmed i att koppla fördelarna till konkreta verksamhetseffekter.<sup>59</sup>

Medvetenhet bör även riktas mot att kalkylmodellens lösningar endast utgör en del av beslutsunderlaget. Andra delar som inkluderas är likviditetsaspekter, sysselsättningseffekter och arbetsmiljökonsekvenser. Därmed bidrar kalkylen, om den är väl grundad, med informationsunderlag till ett kommande beslut men den omfattar inte allt inom ramen för beslutsfattande.<sup>60</sup>

## 3.2 Personalekonomi

Personalekonomi inriktar sig på hur företagen allokerar de resurserna som de har i form utav humankapital och definieras ofta som *hushållning med mänskliga resurser*.<sup>61</sup> Bryts ordet personalekonomi ned till personal och ekonomi går det att diskutera ämnet mer ingående. Ekonomi innebär hushållning med knappa resurser och personal, som är mer tvetydligt, omfattar hela organisationens personalstyrka, oavsett befattning eller anställningsform. Däremot råder det inget tvivel om att personalen är en resurs för företaget och ska därför benämnas likt detta i samband med begreppet personalekonomi. Resurser i sig är källan för värdeskapande och en reserv som kan utnyttjas vid behov. Företagets hushållning av personalresursen kan dels kartläggas med personalekonomiska resurskalkyler eller genom att mäta dess produktivitet. Dessa kalkyler avser att mäta personalen som en värdefull resurs men också som en form utav input och output beräkning. Beräkningen ämnar då att jämföra vad den anställde har presterat och genererat företaget intäkter, men också vad den har lagt ner för arbete och där av kostat företaget.<sup>62</sup>

### 3.2.1 Personalekonomisk kalkylering

En personalekonomisk kalkyl koncentrerar sig på personalen som resurs. Det kan gälla utbildning, rekrytering, avveckling av personal och rehabilitering. Kalkylerna ämnar förenkla verkligheten och förklarar vad som påverkas och dess värde och kan bland annat svara på *Vad*

---

<sup>59</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 32

<sup>60</sup> Andersson, 2013, s. 67

<sup>61</sup> Johansson & Johrén, 2001, s.6

<sup>62</sup> Holmström & Lindholm, 2011, s.109

*personalens sjukfrånvaro kostar.* Eftersom personalen är anställd för att uppfylla de mål som organisationen har, så borde det vara naturligt att ha personalekonomiska kalkyler som en del av ekonomistyrningen. Där används kalkylen som ett sätt att synliggöra förbindelsen mellan en föreslagen förändring och lönsamhet. Dessutom så skulle de personalekonomiska boksluten kartlägga hur väl man har lyckats med verksamhetsmålen.<sup>63,64</sup>

### 3.2.2 Arbetskraftskostnader

Vanligtvis blandas lönekostnader, personalkostnader och personalkringkostnader ihop. För att inte skapa förvirring kring ordet personalkostnader eller arbetskraftskostnader, följer en tydligare definiering av dessa.<sup>65</sup> Ett företags arbetskraftskostnader innefattar dess lönekostnader och personalkringkostnader. Uppskattningsvis uppgår personalkringkostnaderna till mellan 30-100 procent av lönekostnaderna beroende på företagets storlek.<sup>66</sup> Beroende av företagets bransch och verksamhet varierar kringkostnaderna men några generella kostnader är lokalhyra, materialförbrukning, administration och räntekostnader. Myndigheter, företag och kommunala förvaltningars har samma grundprinciper och redovisning av arbetskraftskostnader skiljer sig inte åt. Däremot kan de på grund av att företagets verksamheter skiljer sig åt, variera kring vad som inkluderas i kringkostnader.<sup>67</sup>

#### 3.2.2.1 Lönekostnader

Under kategorin lönekostnader ingår lön, semesterersättning och sociala avgifter. I de sociala avgifterna inkluderas arbetsgivaravgifter och avtalsförsäkringsavgifter. Lönekostnader går att individualisera och härledas till en anställd men även för hela personalstyrkan.<sup>68</sup>

#### 3.2.2.2 Personalkostnader

Personalkostnader inkluderar i sin tur kostnader som rör personalstyrkan i stort. Kostnader som uppstår från personalomsättning, alltså vad det kostar företaget att säga upp och/eller nyanställa personal. Rehabiliterings-/utbildningskostnader, personalsocialt arbete och internservice räknas också hit.<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 62

<sup>64</sup> Holmström & Lindholm, 2011, s. 109

<sup>65</sup> Liukkonen, 1996, s. 23

<sup>66</sup> Johansson & Johrén, 2011, s. 13

<sup>67</sup> Liukkonen, 1996, s. 24

<sup>68</sup> Johansson & Johrén, 2011, s. 13

<sup>69</sup> Liukkonen, 1996, s. 23

## 3.3 Kostnader för sjukfrånvaro

Oavsett om berört företag anser att sjukfrånvaronivån på arbetsplatsen är hög eller låg finns anledning att känna till den faktiska kostnaden.<sup>70</sup> De kostnader som uppstår är av både direkt och indirekt karaktär. De direkta kostnader som uppstår inbegriper lön, semesterersättning och sociala avgifter och de indirekta uppstår som kostnader relaterade till bortfall av prestation och de aktiviteter företaget använder sig utav för att ersätta detta bortfall. Indirekta kostnader inkluderar också kostnader för sådant som lokalhyra, administration och räntekostnader.<sup>71</sup>

### 3.3.1 Sjuklön

Korttidssjukfrånvaro innebär att prestationen som den anställde bidrar med försvinner, samtidigt som flera av de kostnader som relateras till dennes anställning finns kvar. Vilka kostnader som kvarstår för organisationen beror på vilken dag i korttidssjukskrivningen som beaktas. På karensdagen som är den första dagen under sjukperioden, utbetalas ingen sjuklön till arbetstagaren. Däremot kvarstår kostnaden för semesterersättning på 13 procent denna dag precis som de sociala avgifterna på 40 procent men dessa baseras endast på semesterersättningen eftersom ingen lön betalas ut.<sup>72</sup> Dag två till fjorton utgår enligt aktuella regler 80 procent av den ordinarie lönen. Då antalet semesterdagar inte påverkas av antalet dagar sjukfrånvaro tillkommer den 13-procentiga semesterersättningen också. Slutligen adderas de sociala avgifterna på 40 procent av sammanlagd sjuklön och semesterersättning.<sup>73</sup> Nedan presenteras en exempeltabell över hur kvarvarande lönekostnader beräknas vid frånvaro<sup>74</sup>:

	I arbete	Vid sjukfrånvaro			
		Dag 1		Dag 2-14	
<b>Lön</b>	182kr/tim	0%	-	80%	146kr/tim
<b>Semester</b>	24kr/tim	Kvarstår	24kr/tim	Kvarstår	24kr/tim
<b>Sociala avg.</b>	82kr/tim	40%	10kr/tim	40%	68kr/tim
<b>Lönekostnad</b>	288kr/tim		34kr/tim		238kr/tim

Tabell 1

<sup>70</sup> Johanson & Johrén 2007, s. 15

<sup>71</sup> Johanson & Johrén 2007, s. 14

<sup>72</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 182

<sup>73</sup> Catasús, Högberg & Johrén, 2012, s. 182

<sup>74</sup> Johansson & Johrén, 2011, s.16



## 3.3.2 Indirekta kostnader

I de indirekta kostnaderna kan ersättning av prestationsbortfall se ut som följer. Vid frånvaro uppstår kostnader från det prestationsbortfallet som uppkommer. Då sjukfrånvaro är oplanerad frånvaro finns det olika tillvägagångsätt för företaget att ersätta. De kan välja att använda redan befintlig personal och låta de arbeta övertid eller vikarierande personal som ersätter. Dock går det inte alltid att ersätta den frånvarande, han eller hon kan vara speciellt tränad eller utbildad för arbetsuppgiften och inom den tidsramen går det inte att utbilda eller träna någon som kan ersätta. I undantagsfall behövs det ingen ersättare då företaget tillfälligt har en låg beläggingsgrad. Oavsett vilken väg företaget väljer att gå för att täcka upp för den frånvarande så är det viktigt att känna till de olika möjligheterna. Nedan presenteras en sammanställning över de vanligaste hanteringsmetoderna.<sup>75</sup>

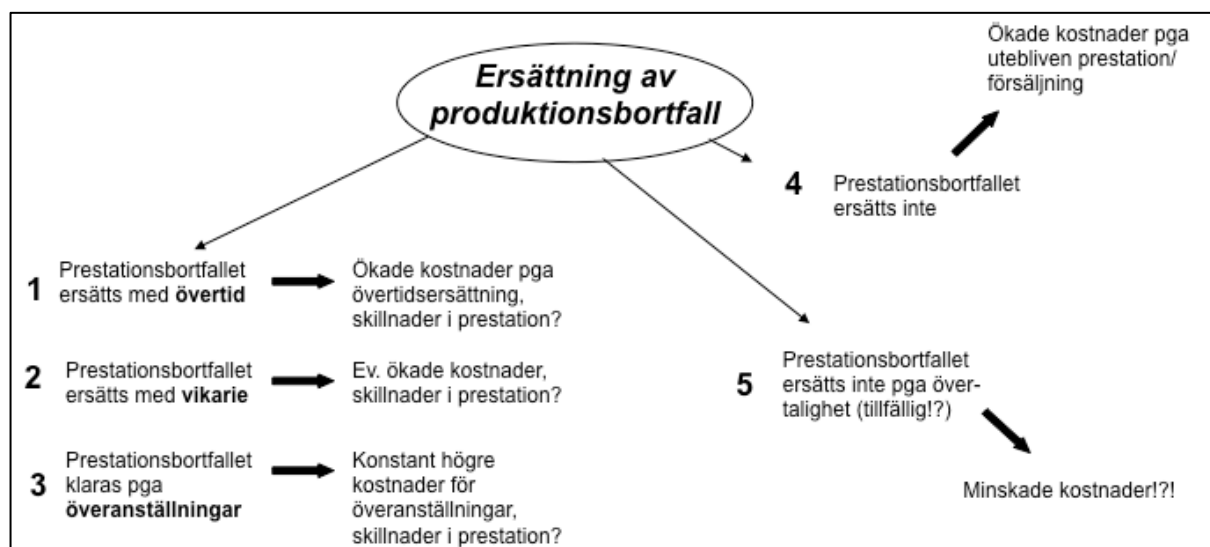


Illustration 1<sup>76</sup>

Följande tre avsnitt kommer behandla de hanteringsmetoderna som vi anser vara relevanta för vår studie.

<sup>75</sup> Jerreling, Stencil, 2014

<sup>76</sup> Jerreling, 2013

## 3.3.2.1 Övertid

I samband med frånvaro kan den som är frånvarande ersättas med en övertidsarbetare. Det innebär att övertidsarbetaren, på arbetstid som är utöver de ordinarie arbetstimmarna, arbetar extra för att täcka upp prestationsbortfallet orsakat av kortsiktig sjukfrånvaro. Då den ordinarie inte kan utföra någon prestation blir dess prestationsvärde lika med noll. Istället är det övertidsarbetaren som utför den prestationen men är inte lika skicklig som den ordinarie vilket resulterar i en prestation av ett mindre värde. Det kan exempelvis betyda att den producerar en lägre kvantitet eller gör fel som behöver rättas till. Även om prestationsvärdet blir lägre så blir kostnaden för övertidsarbetaren högre då den erhåller en ersättning för arbete utfört på obekvämlig arbetstid. Illustrationen med följande beskrivning exemplifierar övertidsarbete och dess kostnader<sup>77</sup>:

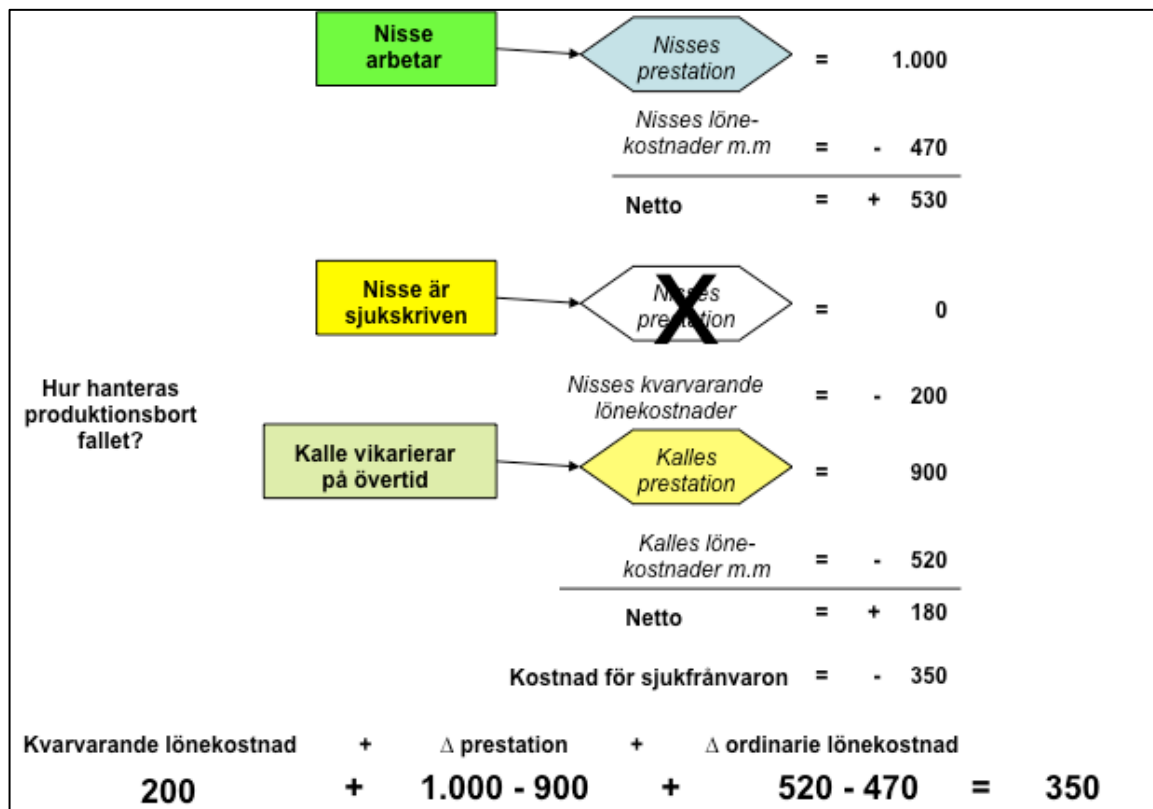


Illustration 2 <sup>78</sup>

Överst i illustrationen exemplifieras hur en anställd bidrar till företaget i och med att den tillför en prestation samt hur företaget bekostas då den anställda kräver lön i motprestation.

<sup>77</sup> Jerreling, Stencil, 2014

<sup>78</sup> Jerreling, 2013

Subtraheras prestationsvärdet med lönekostnaden blir nettot 530 som symboliserar den anställdes värde. Sedan följer ett exempel där den anställda som är ordinarie blir sjuk och tvingas vara frånvarande. I och med sjukskrivningen försvinner den anställdes prestation då han eller hon inte kan infinna sig på arbetsplatsen denna dag men en del av företagets kostnader för den anställda kvarstår. I exemplet benämns dessa som de kvarvarande lönekostnaderna och är exempelvis de lagstadgade sociala avgifterna. De sociala avgifterna utgår oavsett om den anställda är sjukskriven eller inte. Vidare i exemplet så ersätts den sjukskrivne av en vikarie som arbetar övertid. Han eller hon utför den prestation som den ordinarie var ämnad att göra men då vikarien inte är lika skicklig som den ordinarie presterar denna inte lika bra i sitt arbete. Här uppstår en differens som är missgynnsam för företaget. Även om de har en vikarie som tillför en prestation så är den lägre än den ordinarie, dessutom så finns kostnaden för den frånvarande delvis kvar. Den motprestation som utgår för den övertidsarbetande vikarien blir även större då prestationen kompenseras med ett pålägg för obekvämt arbetstid. Nettovärdet av vikarien som arbetar övertid blir därav lägre än det tidigare scenariot och subtraheras prestationen med lönekostnaderna likt ovan blir nettovärdet 180. Skillnaden mellan nettovärdena 530 och 180 summeras till 350 vilket symboliserar kostnaden för att sjukfrånvaron ersätts med övertidsarbete. Detta kan sammanfattas likt följande<sup>79</sup>:

- Sjuklönen på 200 för den sjukfrånvarande kvarstår, detta är de lagstadgade sociala avgifterna och semesterersättningen som oavsett dag under sjukskrivningsperioden måste betalas ut.
- En förlust av prestation (100) uppstår då den anställda ersätts av en övertidsarbetare. Ett skäl till att prestationen går ner kan vara att vikarien inte är lika skicklig eller att den inte presterar lika effektivt som den ordinarie. Förlusten av prestation blir ytterligare en kostnad för företaget då de går miste om exempelvis kvantitet i produktionen.
- Lönekostnaden stiger (470 → 520) då ersättaren erhåller ett tillägg för övertidsarbete. Skillnaden i lönekostnader blir alltså den kostnad som företaget tvingas ta för att fylla upp den platsen som den sjukskrivne lämnar efter sig.
- Summeras dessa tre variablerna kan vi uppskatta en kostnad om 350 för att företaget har ersatt den insjuknade med övertidsarbete.

---

<sup>79</sup> Jerreling, Stencil, 2014

## 3.3.2.2 Överanställningar

Överanställning innebär att ett företag anställer fler än vad som behövs för att uppfylla prestationskvoten, för att kompensera det behov av personal som beräknas uppkomma på grund av sjukfrånvaro och annan frånvaro. Överanställningar kan uppkomma både som en medveten strategi för att minska behovet av visstidsanställda och att minska fluktueringar i prestationsbortfall eller som en omedveten handling där fler anställda än vad organisationens mål kräver anställs på grund av ineffektivitet.<sup>80</sup>

Med medveten överanställning kompenseras den sjukfrånvaro som beräknas uppkomma. Den faktiska sjukfrånvaron kommer sedan att fluktuera runt den beräknade genomsnittsfrånvaron.

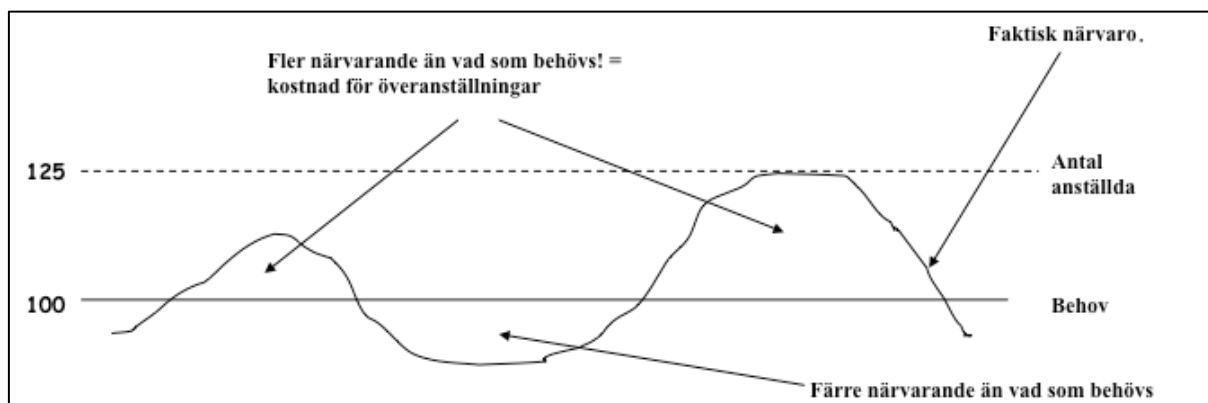


Illustration 3<sup>81</sup>

Illustrationen ovan visar de svängningar som finns runt organisationens genomsnittliga personalbehov. När den faktiska närvaron motsvarar behovet av personal innebär det att presterar med full kapacitet och skapar maximal nytta. När färre arbetare än vad som krävs är närvarande kommer ett prestationsbortfall att skapa förseningar, vilket i slutändan kommer att generera minskade intäkter. Detta bidrar till ytterligare negativa effekter för företaget. Det mest kostsamma scenariot blir dock när överanställningar leder till övertalighet bland personalen. Speciellt om företaget inte kan utnyttja den överflödiga personalen effektivt. Situationer förekommer där företag anser att denna kostnad inte finns eftersom övertalig personal används för verksamhetsutveckling, men även om det finns tillfällen då behovet av personal kan lagras bör detta ses som ett undantagsfall.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Jerreling, Stencil, 2014

<sup>81</sup> Jerreling, 2013

<sup>82</sup> Jerreling, Stencil, 2014

Överanställning skapar konstanta merkostnader i organisationen som för att kunna mätas med god precision kräver att det undersökta företaget analyseras noggrant både gällande tids- och situationsmässigt.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup>Jerreling, Stencil, 2014

### 3.3.2.3 Prestationsbortfall utan ersättning

Under vissa omständigheter ersätts inte frånvaro. En av anledningarna till att företagen inte ersätter är att de inte hittar någon ersättare med rätt kompetens eller rent av inte hittar någon ersättare alls. Att prestationen inte ersätts kan dock ha två tänkbara utfall. Det första innebär att företagets blir mindre produktivt och intäkterna minskar. Exempelvis kan minskad produktivitet leda till orderförluster då företagskunderna inte har tid eller viljan att dess order försenas. Det andra utfallet kan rent av vara gynnsamt för företaget. Även om den anställde fortfarande genererar kostnader när den är sjuk så är dessa avsevärt lägre än om den skulle närvara. Skulle det händelsevis vara så att företaget befinner sig i en situation med tillfällig övertalighet så kan det kortsiktigt betyda att företagets kostnader minskar då sjuklönen är lägre än den vanliga lönen. Parallellt med att lönekostnaderna minskar så förändras inte kvantiteten i företagets output då de med en övertalighet kan vidhålla samma produktivitet. Nedan följer ett förtydligande av teorin som presenterats ovan, siffrorna i exemplen är fiktiva med syftet att förenkla förståelsen<sup>84</sup>:

- *Situation 1* – Frånvaron blir kostsam
- Anställd närvarar och presterar 1000 och kostar företaget 500 i lönekostnader
- Nettot av den anställdes prestation blir  $1000 - 500 = \mathbf{500}$
- Samma anställda frånvarar och presterar 0 och kostar företaget 150 i kvarvarande lönekostnader
- Nettot av den anställdes prestation blir  $0 - 150 = \mathbf{-150}$
- *Situation 2* – Frånvaron blir mindre kostsam
- Anställd närvarar och presterar 0 och kostar företaget 500 i lönekostnader
- Nettot av den anställdes prestation blir  $0 - 500 = \mathbf{-500}$
- Samma anställda frånvarar och presterar 0 och kostar företaget 150 i kvarvarande lönekostnader
- Nettot av den anställdes prestation blir  $0 - 150 = \mathbf{-150}$

---

<sup>84</sup> Jerreling, Stencil, 2014

### 3.3.2.4 Kostnader för förseningar

Ett företags tillgångar kan delas upp i anläggningstillgångar och omsättningstillgångar. Vid investering i en tillgång binds kapital och kapitalbindningen påverkar kassaflödet och betalningsförmågan för ett företag då det investerade kapitalet blir indisponibelt för andra ändamål. Omsättningstillgångar är sådana tillgångar som är mindre varaktiga och kan exempelvis utgöra material i lager, produktion eller under transport. Kapitalbindningen står under direkt påverkan av ett företags flexibilitet att leverera efter behov hos kund och därmed blir förmågan att leverera i tid och genomloppstider i produktionen viktiga aspekter.<sup>85</sup>

Tiden är central gällande kostnaden för kapitalbindning och utan korta genomloppstider i produktionen riskerar leveranstiderna att bli längre och kostnader för förseningar blir då ett faktum. Försenade leveranser kan exempelvis medföra försenade inbetalningar och skadeståndskostnader beroende på vilka leveransvillkor som gäller.<sup>86</sup>

## 3.4 Avsteg från kalkylteori

### 3.4.1 Lean production

Lean production var ett begrepp som frekvent dök upp under vår kontakt med företaget. Dynapac har under de senaste åren arbetat efter detta koncept och eftersom det har en inverkan på personalen har vi valt att inkludera detta i vårt teoriavsnitt.

Lean production handlar i stora drag om att få ut mer av mindre. Målet är att reducera mängden resurser som används för att tillhandahålla varor och tjänster till kunder. Detta uppfylls genom att eliminera oanvändbara resurser och därmed använda sig av mindre personal, material, utrymme och tid, något som i sin tur förväntas reducera kostnader. Utöver att reducera kostnader synliggörs fördelarna med en mindre och mer flexibel arbetsstyrka genom att det blir lättare för ett företag att anpassa sig efter konjunktursvängningar. Personalen och dess kompetens blir därmed en vital grundsten i fullföljandet av detta koncept och sjukfrånvaro blir då ännu mer destruktiv om kraven höjs på de anställdas förmågor.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Jonsson & Mattsson, 2012, s. 28-29

<sup>86</sup> Jonsson & Mattsson, 2012, s. 124

<sup>87</sup> Bolman & Deal, 2008, s. 165

## 4. Empiri

*Detta kapitel innehåller empiriskt material från våra intervjuer med Dynapac Compaction Equipment AB i Karlskrona. För att få en tydligare uppfattning om den nuvarande sjukfrånvarosituationen har intervjufrågorna formulerats utifrån vår teoretiska referensram.*

---

### 4.1 Företagspresentation<sup>88</sup>

Dynapac Compaction Equipment AB är ett företag som tillverkar entreprenadmaskiner. Namnet Dynapac är en förkortning av ”Dynamic Packaging”. Företaget är världsledande inom asfalt, jord och cementapplikationer och deras produkter säljs och marknadsförs över hela världen. Divisionen Road Construction har produktionsanläggningar i Europa, USA, Sydamerika och Asien.

Dynapac förvärvades i maj 2007 av verkstadskoncernen Atlas Copco från den tidigare ägaren Metso och tillhör nu Atlas Copcos division Road Construction. Dynapac har bytt ägare flertalet gånger genom åren och Atlas Copco är den första ägare som köpte företaget för dess välttillverkning. Tidigare ägare har varit inriktade mot gruvindustrin och har därför köpt bolaget för att komma åt produkter inom detta segment och på köpet fått med välttillverkningen. Atlas Copco, som grundades 1873, har över fyrtio tusen anställda i nittio länder med huvudkontor i Stockholm.

Den enhet som är underlag till intervjuer och datainsamling är placerad i Karlskrona och vid denna anläggning tillverkas vägvältar mellan 2 och 27 ton, och som använder sig utan vibrationer för att packa underlag. Filialen etablerades i maj 1960 och där finns i nuläget drygt 350 anställda och inkluderar funktioner så som säljstöd, marknadsföring och produktutveckling. Produkter marknadsförs under Dynapac och kompletterande varumärken.

---

<sup>88</sup> Intervju med Anna Björkander, Controller Atlas Copco, Karlskrona den 29 maj 2014



# Linneuniversitetet

Kalmar Växjö

Företaget är mycket beroende av sin export. Närmare 98 procent av produkterna som tillverkas i Karlskrona går på export och för att nå sina kunder har företaget säljkontor i över 170 länder. Huvudkontoret är placerat i tyska Wardenburg, en placering som motiveras genom att staden har ett gynnsamt geografiskt läge för att nå ut i Europa.

Företaget är uppdelat i fem funktioner bestående av *ekonomi & IT, HR, inköp & produktutveckling, produktion* och *marknad*. Funktionen produktion är i sin tur uppdelat i *flow teams* som är egna produktionslinor. Varje flow team har sin egen logistiker, arbetsledare, planerare och materialstyrare som enbart arbetar för det egna teamet.

Under intervjuerna urskildes att de anställda inom företaget är drivna efter att uppnå ett långsiktigt värdeskapande för deras kunder och att det upprätthålls genom ledorden:

*Skapa varaktiga resultat, fokus på kvalitet och att ta ansvar.*

## 4.2 Kostnadsstandards<sup>89</sup>

Standards används aktivt inom företaget för att mäta och utvärdera de arbetsprestationer som utförs. Störst vikt lägger företaget vid att mäta tider.

Produktionspersonalen använder sig utav stämpelklocka för att registrera sina aktiviteter. Olika koder används för att markera vart i produktionen personen har befunnit sig, registrering görs också vid frånvaro på grund av sjukdom. Denna registrering ligger till grund för såväl kostnadsmätning av löner och sociala avgifter, som mätningar av antal närvarande anställda i produktionen. Data som går in i systemet sparas och används sedan för att göra uppskattningar utav personalbehov som uppstått genom sjukskrivningar. Dessa uppskattningar ligger till grund för en plan som på månadsbasis redogör för det personalbehov som kommer att uppstå i framtiden.

Standardtider har utarbetats för hela produktionen och är en viktig del i implementeringen av lean production. De olika produktgrupper som tillverkas har egna produktionslinor där standardtider är väl utmätta för att tillverkningen skall bli så effektiv som möjligt.

---

<sup>89</sup> Intervju med Rik Van De Welde, Production Manager Atlas Copco, Karlskrona den 29 april 2014

Dessa standardtider jämförs sedan med den faktiska produktionstiden i sammanlagda arbetstimmar för att ta fram ett produktivitetmått.

Exempel:

Produktgruppen små CC, den mindre versionen av vält som används främst för trottoarer och mindre ytor har en leddtid på 50 timmar. Om sju anställda under en arbetsdag stämplat åtta timmar och under samma tid producerat en vält, kommer måttet visa en produktivitet på 89 procent vilket ligger inom ramen för företagets 80-procentiga produktivitetskrav. Tidsåtgången återkopplas och delas ut på de stationer som produkten gått igenom för att sedan utvärderas.

Under intervjuerna framkom att de mätningar som sker i företaget fokuserar på tidsaspekten och används för att beräkna kostnader som uppkommer i samband med de direkta sjuklönekostnader som uppstår vid kortsiktig sjukfrånvaro. Trots sitt fokus på standards och takttider har företaget i dagsläget inget fokus på standardkostnader för de indirekta kostnader som uppstår vid kortsiktig sjukfrånvaro. Samtidigt som tids, eller mängdperspektivet utreds grundligt är kostnadsberäkningarna per tidsenhet bristfälliga och således framgick ingen information gällande kostnadsberäkningar.

### **4.3 Dynapacs personalkostnader<sup>90</sup>**

Personalkostnaderna står för omkring 20 procent av kostnaden i en färdig produkt, företaget ser detta som en relativt liten andel. Till dessa 20 procent räknas också indirekta kostnader in.

De omorganiseringar och varsel som har funnits i företaget under senare år har resulterat i att det finns en mängd arbetare som står utan jobb. Denna arbetskraft används för att jämna ut de kraftiga säsongsvariationer som finns och även vid andra tillfällen då brist på arbetskraft råder. De ovan nämnda varslen har också enligt intervjupersonen bidragit till en hög medelålder på företaget, eftersom lagstiftningen kräver att den senast anställda får gå först. Som en effekt av detta märker företaget av en ökad frånvaro på grund av åldersrelaterade sjukdomar så som diabetes och hjärt- och kärlsjukdomar. Företaget har inga samarbeten som möjliggör inhyrning av personal vid tillfälliga korttidssjukskrivningar utan personal kan endast hyras in från bemanningsföretag på månadsbasis.

---

<sup>90</sup> Intervju med Rik Van De Welde, Production Manager Atlas Copco, Karlskrona den 29 april 2014

Vid det morgonmöte med produktionschefen och förmännen som tar plats varje dag en halvtimme efter påbörjat arbetspass görs en genomgång av antalet tillgängliga arbetare. Eftersom personalantalet baseras på det historiska antalet sjukskrivna vid berörd tidpunkt kommer det finnas både under- och överbemannade produktionslinor. Under mötet omfördelas därför personal för att jämna ut bemanningen. Varje sådan omflyttning innebär både kostnader på grund av tiden det tar att omfördela personalen, men också med hänsyn till att den omplacerade personen inte kan antas prestera 100 procent av vad ordinarie arbetare skulle gjort.

Att ta in en ny arbetare utan erfarenhet upplevs ibland göra mer skada än nytta, eftersom en person under upplärning tar tid från andra arbetare och saktar ner arbetstakten över hela linan. I internredovisningen belastas inte arbetsledarens produktionslinje med full personalkostnad för en arbetare under upplärning. Inte heller sker någon direkt kalkylering av vilka kostnader gällande kvalitet- och kvantitetsförlust som uppstår som en direkt effekt av utbildad personal i produktionslinan.

#### **4.3.1 Semesterersättning**

Semesterersättningen är lagstadgad på 13 procent av bruttolönen och det är således den procentsatsen som används vid kostnadsberäkningarna inom företaget

#### **4.3.2 Sociala avgifter**

De sociala avgifterna för arbetarna på företaget uppgår till 38,62 procent av den sammanlagda kostnaden för bruttolön och semesterersättning.

## 4.4 Dynapacs hantering av humankapital<sup>91</sup>

Företaget har under senare år genomgått ett flertal ägarbyten. Med 350 anställda innebär det stora förändringar och påfrestningar som inte alltid har haft ett positivt utfall, framför allt sett ur ett sjukfrånvaroperspektiv. Medelåldern bland personalen är 46 år, där flertalet har arbetat på företaget under en längre tid med samma arbetsuppgifter och roller. Företagets HR-chef säger att företagets sjukfrånvarosituation inte är i behov av någon drastisk åtgärd men självklart något som går att göra bättre. Han nämner också att den mest direkta kostnaden för företaget är den kortsiktiga sjukfrånvaron men den långsiktiga dras också med kostnader för exempelvis rehabilitering.

Företagets korttidsjukfrånvaro är i skrivande stund 4.76 procent för produktionslinorna små CC och CA. Den siffran varierar dock beroende på säsong. Vid varje månads slut följs sjukfrånvarostatistiken upp genom ett möte mellan förmännen och de HR-ansvariga för att diskutera de anställda och vilka risker som finns. De anser att systemet är tillräckligt och samlar in den information som krävs för att företaget ska ha möjlighet att följa upp frånvaron.

Under en arbetsdag på jordpackingsvält- eller tandemvält-linan, även kallat CA- samt CC-linan, är aldrig mindre än 10 eller mer än 20 anställda frånvarande. På morgonen går förmännen in i systemet för att se hur många som frånvarar och utifrån den informationen så delas den tillgängliga personalen upp mellan linorna för att ingen lina ska bli underbemannad. Förmännen har genom erfarenhet kunskap om vilka anställda som bäst lämpar sig att byta produktionslina då det krävs särskild kompetens för de olika linorna. Skulle situationen se ut som så att någon eller några av linorna blir underbemannade och att personalen måste flyttas om från en lina till en annan, kan den omplacerade behöva läras upp. Då måste en ordinarie avsätta tid åt att lära upp den omplacerade och produktiviteten påverkas ytterligare. Det finns varken några siffror på hur frånvaron påverkar produktiviteten eller hur produktionen påverkas av att en trainee ersätter en ordinarie. De påtagliga följderna som förmännen känner till är att tillverkningen går långsammare och att leveranserna i vissa fall blir fördröjda.

Företagets production manager vet att efterfrågan på maskinerna varierar kraftig beroende på säsong för företaget.

---

<sup>91</sup> Intervju med Anton Stenari, HR-Chef, Claudio Zec, Förman & Magnus Ivarsson, Förman, Atlas Copco, Karlskrona den 29 april 2014

Från januari till juni månad är efterfrågan stor och det ställer höga krav på personalen. För att anpassa sig till detta så har företaget en så kallad mertid under dessa månader. Det innebär att personalen jobbar en timme extra, som de senare får tillbaka mellan augusti och december. Under högsäsongen märker han att frånvaron ökar parallellt med att påfrestningarna blir större på de anställda och även om personalen alltid är viktig för att produktionen ska fortlöpa, så blir det mer påtagligt under denna period.

## 4.5 Sjukfrånvarons påverkan på leankonceptet<sup>92</sup>

Företagets production manager berättar att i dagsläget är produktionslinorna utformade utifrån ett leankoncept med en taktad produktion. Det innebär att företaget eftersträvar en så liten tidsdifferens som möjligt i flödet. Vidare beskriver han att produktionslinorna är utformade på så sätt att det startar i ena änden av fabriken, där komponenterna levereras i paket från en *super-market* till varje enskilt steg. Detta utförs av särskild personal för att minska springet mellan bandet och dess *super-market*. Maskinen flyttas sedan vidare till nästa steg där processen är densamma. För att produktionen inte ska stanna upp arbetar de efter takttider. Det innebär att linornas avdelningar vet hur lång tid de har på sig att färdigställa sitt arbete på maskinen innan den ska fraktas vidare till nästa steg. Även leveransen av komponentpaketen är anpassade efter takttiderna så att varje avdelning har rätt material vid rätt tidpunkt. När maskinen är färdig att levereras, fraktas den ut i den andra änden av fabriken i väntan på att levereras eller att hämtas upp av köparen.

Dess production manager beskriver att företagets leankoncept bygger på följande fyra pelare: Flow – Produktionslinorna är omstrukturerade på så sätt att produktionen startar i ena änden av byggnaden och avslutas i den andra där den färdigställda maskinen ska vara redo att levereras.

Pull-system – Istället för det tidigare använda push-systemet, där företaget arbetar mot att möta efterfrågan genom att ha maskinerna tillgängliga för kunden, så har de idag ett pull-system där produktionen sker på beställning av kunderna.

---

<sup>92</sup> Intervju med Rik Van De Welde, Production Manager Atlas Copco, Karlskrona den 29 april 2014

Tact – All produktion är synkroniserad för att fungera parallellt. Produktionen är uppbyggd på att varje steg tar en viss tid att färdigställa sin del i processen för att senare frakta vidare maskinen i linan, då krävs det att den förflyttas i tid för att inte skapa fördröjningar.

Leadtime – Här arbetar de med standardtider för att tiden från beställningstidpunkten till dess att maskinen är färdig att levereras till kund ska vara så förutsägbar som möjligt.

Production-managern vet att med ett leankoncept så krävs det att samtliga komponenter, för att produktionen ska fortlöpa, finns på plats. Enligt intervjupersonen så skapar sjukfrånvaro fördröjningar då personalstyrkan inte är fulltalig. Även om företaget har en viss personalbuffert för frånvaro då de väljer att använda föregående års statistik för att få en uppfattning om hur stor personalstyrka som behövs, så går det inte att förlita sig fullt ut på denna. Sjukfrånvaron varierar från dag till dag och statistiken speglar endast den totala frånvaron månadsvis. Skulle det en dag visa sig att förmännens linor är underbemannade så skapar det problem för produktionen och leankonceptet förlorar sin funktion. Förseningar uppstår och de uppsatta led- och takttiderna blir svåra att hålla för samtliga led.

## 4.6 Statistik från företaget

*Samtliga siffror som presenteras är siffror som samarbetsföretaget har presenterat under intervjuerna och i senare kompletterande mail.*

### Statistik från Dynapac

<b>Statistik från företaget</b>	
Antal anställda i linorna små CC och CA	105 anställda
Genomsnittlig frånvaro för produktionslinorna små CC och CA	800 timmar/månad
Budgeterad arbetstid	16 800 timmar/månad
Genomsnittlig sjukfrånvaro i produktionslinorna	4,9 %
Timlön per anställd	169 kr ex skatt
Timlön per anställd	224 kr inkl skatt
Semesterersättning	13 %
Arbetsgivaravgifter	38.62 %
Genomsnittligt antal frånvarotillfällen	4 ggr/år
Delivery Performance	75 %
Timkostnad för försening	260 kr
Budgeterade antal arbetstimmar per månad	160 per anställd
Budgeterade antal arbetsdagar per månad	20 dagar

**Tabell 2**

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Tabellen presenterar uppgifter från Dynapac gällande personal, personalkostnader och produktion. Under studiens gång har vi valt att studera två av produktionslinorna på företaget och dessa benämns *små CC samt CA* och har i dagsläget 105 anställda. Bland dessa 105 anställda råder det en genomsnittlig frånvaro på 800 timmar i månaden. Då en arbetsdag på Dynapac är åtta timmar så innebär det att det försvinner 100 arbetsdagar i månaden, alltså uppskattningsvis en dag per anställd och månad. Vi fick förklarat för oss att den budgeterade arbetstiden i linorna främst är till för att företaget ska ha möjligheten att mäta sin produktivitet. Varje månad följs detta upp där en jämförelse mellan budgeterad och faktisk arbetstid genomförs för utvärdering. Rådande genomsnittlig sjukfrånvaro hos linorna är 4,76 procent, en siffra som förmännen inte anser vara oroväckande hög. Enligt uppgifter från HR-chefen har de anställda en genomsnittlig lön på 169 kronor innan skatt. Vid skattepåslaget har vi antagit en skattesats på 30 procent som resulterar i att timlönen uppgår till 224 kronor i timmen per anställd. Uppgifterna om semesterersättning samt arbetsgivaravgifter framgick under intervjun att de var 13 samt 38,62 procent.

För att vår beräkning av de kvarvarande lönekostnaderna skulle gå att sammanställa utan att behöva uppskatta antalet frånvarotillfällen bad vi företaget om den informationen. Lyckligtvis fanns den tillhanda. Då Dynapac till 98 procent säljer på export vill de att leveranserna går iväg i tid. Nyckeltalet *Delivery Performance* symboliserar just detta och i dagsläget går tre av fyra leveranser iväg i tid. Vid ett fall av fyra uppstår dock förseningar och kostnaden som de har för dessa är i snitt 260 kronor i timmen, detta gäller för samtliga linor.



## 5. Analys

*I detta avsnitt kommer vi att analysera den information som intervjuerna givit oss. Inledningsvis jämförs våra förväntningar med de faktiska utfallen hos det undersökta företaget. Vidare analyserar vi de etiska aspekterna följt av kostnadskalkyleringar. Avsnittet avslutas med en analys av de kostnader som uppstår på grund av förseningar som korttidssjukfrånvaron orsakar.*

---

### 5.1 Etik

Dynapacs uttryckta intresse för studien har påverkat uppsatsens utformning i den bemärkelsen att de värderingar och ställningstaganden vi infört baserats på företagets önskan om att få en djupare inblick i en mätning av kostnader för kortsiktig sjukfrånvaro och att det i sin tur haft inverkan på dess utseende. Avsikten var att genomföra uppgiften på ett objektivt sätt och att fokusera på den formulerade frågeställningen. Våra upptäckter vad gäller själva mätningen är grundat i inhämtat material, teori och konstruerade antaganden framtagna för att möjliggöra kalkyler med direkt anknytning till det presenterade materialet. Våra resultat skall tolkas som specifikt för Dynapac och några generaliserande slutsatser kommer det inte finnas utrymme för med det nuvarande upplägget. Under arbetets fortskridande har etiska överväganden gjorts gällande den insamlade informationen då den kritiskt selekterats med avsikten att den inte skall påverka synen på forskningen negativt. Vidare har de krav som nämnts i det tidigare avsnittet om etiska aspekter tagits på allvar i ett försök att stärka trovärdigheten för det insamlade materialet. Gällande det insamlade materialets validitet har vi fokuserat på att vara genomgående tydliga vid frågetillfällena med förhoppningen att det har stärkt trovärdigheten och förenklat urvalsprocessen av det material som valts att presenteras.

### 5.2 Förväntade & Faktiska utfall

När studien inleddes och ämnet diskuterades mellan författarna fanns det en gemensam uppfattning om att många företag troligtvis inte följer upp sjukfrånvaron kostnadsmässigt. Däremot var vi eniga om att företagen arbetar hårt för att minska sjukfrånvaron och indirekt minska de kostnader som tillkommer, även om dessa är okända. Under intervjutillfället med Dynapac framgick att så inte var fallet. Dynapac jobbar i och med sitt leankoncept istället aktivt med att mäta tider och effektiviteten i produktionen. Den kortsiktiga sjukfrånvaron är i dagsläget inget som de arbetar frekvent med att kostnadsmässigt följa upp.

I och med att företaget arbetar med att mäta och följa upp tider så blev vi inte förvånade över att deras uppföljning av antalet frånvarande timmar och dagar var mycket precis. Däremot att de använde denna information för att planera kommande säsong var förvånande. De använder statistiken dagligen för att göra varje förman varse om vem eller vilka som för dagen saknas. Det förvånade oss att informationen sträckte sig så pass långt ner i organisationen då vi antog att denna information endast nådde de som är HR-ansvariga. Däremot var det som vi antog gällande kostnadsmätningen och ingen utförlig beräkning genomförs för att följa upp sjukfrånvaron kostnadsmissigt. Troligtvis genomförs inte detta på grund av att det inte sker några större ansträngningar för att minska den rådande sjukfrånvaron.

Då företaget verkar inom tillverkningsindustrin antog vi att majoriteten av företagets kostnader utgjordes materialkostnader då företaget köper in färdiga komponenter till produktionen. I och med inköpen väljer företaget att istället för att avlöna personal inom företaget för att omvandla råmaterial till komponenter, köpa in komponenter vilket leder till en stigande materialkostnad. Vi anade dock att personalkostnaderna skulle vara en större post än vad den visade sig vara. Av vad som framgick under intervjuerna låg personalkostnaderna, tillsammans med hyra och underhåll, endast på 20 procent av företagets totala kostnader. Det kan däremot vara en förklaring till att Dynapac istället för att arbeta med att minska och följa upp kostnaderna för sjukfrånvaro, har valt att lägga mer fokus på produktionen. Detta antagande bekräftas delvis av att de, sedan Atlas Copco köpte upp Dynapac, arbetar utifrån det tidigare nämnda leankonceptet.

Innan intervjuerna blev vi upplysta av vår handledare att företag ogärna medger att de har överanställningar. Därför var vi extra vaksamma när ämnet diskuterades. Angående förekomsten av överanställningar antog vi att de skulle existera på Dynapac. Vi trodde också att ansvarig personal inte var medveten om att de fanns. I ett andra steg antog vi det inte fanns någon kostnadsberäkning för överanställningar relaterade till kortsiktig sjukfrånvaro. Under intervjuerna framgick det att företaget mycket riktigt hade extra personal med syftet att parera den frånvaro som förutsetts från tidigare års frånvarostatistik. Däremot uttalade HR-ansvarige att det inte fanns några överanställningar, trots detta kunde vi med intervjuer med övrig personal urskilja att det förekom. Några kostnadsberäkningar fanns dock inte att tillgå.

## 5.3 Kostnader för sjukfrånvaro

Då sjukfrånvaron är det samlade ämnet i uppsatsen blir personalkostnader det centrala kalkylobjektet för vidare beräkningar. Siffrorna som ligger till grund för beräkningarna är hämtade från 4.6 i empiriavsnittet.

### 5.3.1 Kostnader/timma för sjukfrånvaro

För att räkna ut ersättningen per timme när en anställd är frånvarande har vi med hjälp av den presenterade tabellen i teoriavsnittet, sammanställt en liknande tabell för Dynapac.

**Kostnader/timma för sjukfrånvaro, produktionsanställd**

		Dag 1	Dag 2-14
<b>Ersättningsnivå:</b>	100 %	0 %	80 %
Lön, sjuklön	224 kr	-	179 kr
Sem.ersättning (13 %)	29 kr	29 kr	29 kr
Arbetsgivaravgift (38,62 %)	98 kr	11 kr	78 kr
<b>Totala lönekostnader</b>	<b>351 kr</b>	<b>40 kr</b>	<b>286 kr</b>

**Tabell 3**

Som tabellen ovan visar utgår en ersättning om 40 kronor i timmen under karensdagen och ytterligare 286 kronor/timmen dag 2-14 av frånvaron. Denna information kommer att ingå i kommande beräkning gällande kvarvarande lönekostnader.

## 5.3.2 Kvarvarande lönekostnader

Små CC- och CA-linorna har en sammanlagd genomsnittlig korttidssjukfrånvaro på 800 timmar i månaden och den budgeterade arbetstiden för dessa linor är i genomsnitt 16 800 timmar. Den årliga, kvarvarande lönekostnaden som uppstår på grund av korttidssjukfrånvaro, blir då som följer:

- Linorna har en kortsiktig sjukfrånvaro på 800 timmar i månaden.
- Det är sammanlagt 105 anställda vid linorna som arbetar 8 timmar om dagen.
- I snitt är en anställd frånvarande 4 gånger om året
- $800 \times 11$  månader = 8 800 frånvarande timmar om året
- $8800/8$  timmar = 1100 dagar om året
- $1100/11$  månader = 100 arbetsdagar i månaden
- $100/105$  anställda = 0,95 dagars frånvaro per anställd i månaden
- $0,95 \times 11$  månader = 10,45 dagar om året
- $10,45/4$  frånvarotillfällen = 3 (2,6125) dagars frånvaro åt gången

Är en anställd i snitt borta tre dagar, fyra gånger om året blir den totala kvarvarande lönekostnaden:

Dag 1:  $8 \text{ timmar} \times 105 \text{ anställda} = 840 \text{ timmar} \times 4 \text{ tillfällen/år} = 3\,360 \text{ timmar/år} \times 40 \text{ kronor i timmen} = 134\,400 \text{ kronor}$

Dag 2-14:  $8 \text{ timmar} \times 2 \text{ dagar} = 16 \text{ timmar} \times 105 \text{ anställda} = 1\,680 \text{ timmar} \times 4 \text{ tillfällen/år} = 6\,720 \text{ timmar} \times 286 \text{ kronor i timmen} = 1\,921\,920 \text{ kronor om året}$

**Den totalt kvarvarande lönekostnaden blir således 2 056 320 kronor per år till följd av korttidssjukfrånvaro.**

<b>Sjukfrånvaro i timmar:</b>			
Dag 1	$3360 \times 40$	=	134 400 kr
Dag 2-14	$6720 \times 286$	=	1 921 920 kr
Total kvarvarande lönekostnad per år			2 056 320 kr

**Tabell 4**

Fördelas kostnaden per antalet korttidssjuktimmar får vi en timkostnad på 214,20 kronor.

## 5.4 Överanställningar

Intervjuerna med de olika företrädarna för Dynapac visade på meningsskiljaktigheter gällande överanställningar. Detta var väntat, då de olika intervjupersonernas arbetssituationer skiljer sig från varandra. En förman med ett ansvarsområde nära produktionslinan har anledning att påvisa ett behov av fler arbetare för att skapa färre tillfällen med underbemanning och på så sätt skapa bättre förutsättningar för en problemfri produktion inom sitt ansvarsområde.

Vid kortsiktig sjukfrånvaro är förflyttningar mellan produktionslinorna nödvändiga för att produktiviteten skall hållas vid den nivå på 80 procent som är företagets målsättning. Dessa förflyttningar är en av de indikatorer som pekar på att överanställningar finns inom Dynapac. Förflyttningarna är till vis mån möjliga på grund av den beräkning som görs för att skapa en överblick över personalbehovet. Eftersom dessa beräkningar skapas i månadsintervaller med föregående års sjukfrånvarostatistik som mall kommer det finnas variationer inom månadsintervallet. Dessutom är det på förhand svårt att förespa hur sjukfrånvaron kommer att bete sig baserat på tidigare års historiska data, eftersom arbetsmiljöförändringar och andra variabler kan påverka det faktiska utfallet. Variationen runt den genomsnittliga sjukfrånvaron skapar problem för Dynapac. Den framförda åsikten under intervjutillfället var att ett överskott i personalen var betydligt enklare att hantera än ett underskott. Denna åsikt som lämnades av medarbetare med produktionsansvar blir intressant ur ett kostnadsperspektiv med fokus på överanställningar.

När företaget parerar de luckor som skapas av korttidssjukfrånvaro med perfekt precision skapas få extra kostnader. För den första dagen vid sjukfrånvaro tillkommer endast kostnaderna för den sjukfrånvarande personalens semesterersättning och sociala avgifter att belasta resultaträkningen. Vid överanställningar som leder till övertalighet i bemanningen ökar företagets kostnader utan att företaget får något tillbaka i form av prestationer.

## Beräkning 1

Dynapac behöver 100 arbetare på produktionslinorna för vältarna inom kategorierna små CC och CA. Den genomsnittliga sjukfrånvaron för dessa är 4.76 procent och skapar ett behov av 105 anställda ( $105 - 105 * 0,0476 = 100$ ). Dessa ger upphov till maximalt utnyttjande av produktionsanläggningen och skapar mesta möjliga output. Vid händelse av att alla 105 anställda är friska och kommer till arbetet innebär detta alltså att dessa fem kommer att stå utan arbete, då maximal prestation uppnås av de 100 redan arbetande. Av dem fem som är anställda för att täcka upp för frånvaro så är tre ämnade att täcka upp för korttidssjukfrånvaro. För företaget innebär dessa tre enbart en kostnad, utan att företagets prestation ökar. De kommer alltså att belasta företaget med en kostnad utav 8 424 kronor ( $2808 \text{ kr} \times 3$ ) per dag.

<b>Kostnad per arbetsdag för en arbetare</b>	
Genomsnittslön	1 792 kr
Arbetsgivaravgifter	784 kr
Semesterersättning	232 kr
<b>Total kostnad</b>	<b>2 808 kr</b>

Tabell 5

## Beräkning 2

Bland små CC och CA linorna finns det ett behov av 100 anställda och för att täcka upp för frånvaro så har man anställt 105 stycken. Anta som i tidigare beräkning att tre av de totalt fem som är anställda för att täcka upp för frånvaro, är ämnade att ersätta personal som är korttidssjukfrånvarande.

En anställd arbetar i genomsnitt 160 timmar i månaden vilket innebär att de arbetar 8 timmar om dagen, 20 dagar i månaden. Om en månad utgörs av semester återstår 11 månader, som multipliceras med antal arbetade dagar per månad, och ger ett genomsnittligt antal arbetade dagar på 220 per år. Om vi utgår ifrån att ett årsarbete är 220 dagar och med antagandet att det råder övertalighet 40 procent av den tiden så visar det att 88 dagar så är det för många på plats. Låt oss också anta att vid 15 procent av dessa tillfällen så står samtliga tre utan arbetsuppgifter, 30 procent av tiden står två utan och resterande 55 procent är det endast en som är sysslolös. Det innebär att vi under de 88 dagarna har i Ø 1,6 stycken för många närvarande.

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Detta motsvarar 141 dagar av ett arbetsår och 0.64 årsarbeten. Multiplicerar vi vår framräknade kostnad om 2808 kronor för överanställningar per dag med de 141 dagarna där de råder överbemanning, resulterar det i en merkostnad på storleksordningen om cirka 396 000 kronor (132 000 kronor i prestationsvärde/anställd). Divideras sedan den totala årliga kostnaden (396 000) för överanställningar på antalet sjuktimmar (9 600) får vi fram kostnaden per timme för överanställningar och det motsvarar 41,25 kronor (396 000/9600).

## 5.5 Kostnader för förseningar

Via statistiken från företaget framgår det att tre av fyra produkter levereras inom den överenskomna tidsramen. Det innebär att en av fyra produkter inte levereras inom avsatt tid och att kostnaden för en försenad vara kostar företaget i snitt 260 kronor per timme. Ur empiriavsnittet 4.3 hävdar förmännen att de påtagliga följderna av sjukfrånvaron, som de känner till, är att tillverkningen går långsammare och att förseningar uppstår som en konsekvens. Detta är något som bör uppmärksammas och då kostnaden per försenad timme finns till hands vill vi härleda en del av den kostnaden till kortsiktig sjukfrånvaro.

Andra tänkbara orsaker till förseningar, som kan hämtas ur empiriavsnittet, är då företagets leverantörer av material inte fullföljer sina åtaganden i tid eller då omflyttningar i produktionslinorna sker. Som intervjupersonerna nämner i empiriavsnittet så orsakar båda dessa förseningar genom att material och/eller kompetens saknas.

Utöver kortsiktig sjukfrånvaro, omflyttningar och förseningar från leverantörer kan den mänskliga faktorn tänkas vara en av orsakerna som skapar förseningar för företaget. Utan att från empirin kunna urskilja att fel uppstår i produktionen är det en aspekt som borde inkluderas i anledningen för förseningar. Misstag kommer alltid att förekomma och kan bli kostsamma då materialet måste bytas ut. Beroende av misstagets utbredning kan dessa bli olika kostsamma. Ett misstag som kräver att processen startar om skapar en kostnad för tidsförlust.

Summeras ovanstående tänkbara orsaker till förseningar kvarstår fyra tänkbara alternativ som kan härledas till kostnaden för förseningarna:

Kortsiktig sjukfrånvaro, omflyttningar i produktionen, förseningar från leverantörer och den mänskliga faktorn.

Då det inte går att direkt återföra till hur stor del av dessa aspekter som kan härledas till förseningskostnaden tvingas vi göra antaganden över hur mycket respektive del kan påverka. Medelåldern på företaget är 46 år vilket tyder på att det finns en utbredd erfarenhet som troligtvis reducerar den mänskliga faktorns påverkan på förseningarna och därmed tilldelas den mindre härledning.



Utan att veta hur ofta företagets leverantörer levererar materialet för sent utgår vi ifrån att det inte sker alltför ofta då Dynapac ändå lyckas leverera tre av fyra produkter inom avsatt tidsram. Vår bedömning är dock att det är en viktig aspekt av de fyra som presenterats och därmed kommer den tilldelas rimlig härledning.

De kostnader för förseningar som uppstår till följd av kortsiktig sjukfrånvaro och omflyttningar i produktionen antar vi har stor inverkan då de tagits upp noggrant av intervjupersonerna själva och ges därmed större härledning än de två tidigare nämnda övriga aspekterna.

Omflyttningar i produktionen har varit ett återkommande ämne i uppsatsen och framstod som vitalt under intervjutillfället gällande kostnader för förseningar och därmed kommer den aspekten tilldelas mest härledning.

För att uttrycka detta i siffror föreslås följande fördelning:

Beräkning av kostnader för förseningar:

<b>Kostnader för förseningar</b>	<b>%</b>
Den mänskliga faktorn	5
Förseningar från leverantörer	20
Omflyttningar i produktionen	40
Kortsiktig sjukfrånvaro	35
Summa	100

**Tabell 6**

En lina har en budgeterad arbetstid på 160 timmar i månaden. Eftersom studien har utförts på två linor resulterar det i 320 timmar. Ett arbetsår består av 11 månader då en månad utelämnas för hänsyn till semesterfrånvaro. Om året har linorna en budgeterad arbetstid på 3 520 timmar. Dynapac har, som framgår i empirin, ett produktivetsmått på 80 procent. Antaget att denna kvot uppfylls så kommer bandet att stå stilla 20 procent av den budgeterade tiden ( $3\,520 \times 0,2 = 704$  timmar). De 704 timmar då bandet står stilla kostar de företaget i snitt 260 kronor i timmen, oavsett lina. Multiplieras antalet timmar med kostnaden per timme så ser vi att företaget har en kostnad om 183 040 kronor om året för förseningar orsakade av små CC- och CA-linorna.

Denna kostnad är dock en klumpsumma av de fyra orsakerna som tidigare behandlats. För att härleda en kostnad till korttidssjukfrånvaro krävs det att vi använder oss av den antagna fördelningen ( $183\,040 \times 0.35 = 64\,064$  kr). Resultatet blir en årlig kostnad om 64 064 kronor för förseningar som kan härledas till den kortsiktiga sjukfrånvaron bland linorna.

Utöver dessa kostnader så leder förseningar till kapitalbindning. Eftersom företagets kostnader för personal och indirekta kostnader som tidigare nämnts är 20 procent, relateras de resterande 80 procenten till materialkostnader. Att en så stor del av företagets kostnader är hänförliga till material, gör att kapitalbindningen blir hög. Den tid som materialet befinner sig i produktionen är på så sätt avgörande. Ett stopp i produktionen gör att onödig kapitalbindning skapas och företaget hindras ifrån att istället investera det bundna kapitalet där bättre räntabilitet kan erhållas.<sup>93</sup>

Då produktionssäkerheten inte kan förutsättas, kan ett behov av säkerhetslager uppstå, som kan användas som buffert vid förseningar. Ett sådant lager binder kapital och kan således uppfattas som en finansieringskostnad. För att exemplifiera denna kapitalbindning i absoluta tal följer en beräkning, där siffrorna är fiktiva, för att illustrera kostnaden för kapital bundet i säkerhetslager.

Exempel:

Ett företag antas ha en genomsnittlig lagernivå bestående av tre produkter á 1,5 miljoner kronor. Det totala genomsnittliga värdet på säkerhetslager blir då 4,5 miljoner kronor. Antagen kapitalkostnad som företaget ställer på sysselsatt kapital är 13 procent per år. Att beräkningen använder genomsnittlig lagernivå innebär att beräkningen automatiskt tar hänsyn till tidsaspekten. Utifrån dessa siffror beräknas den kalkylmässiga räntekostnaden för färdigvarulagret enligt följande:

Det totala genomsnittliga värdet på säkerhetslagret (4,5 miljoner) multipliceras med den antagna kapitalkostnaden (13 procent) och ger en årlig räntekostnad för kapital (585 000 kronor).

---

<sup>93</sup> Jonsson & Matsson, 2011, s.28

Om företaget sedan antar att 35 procent av behovet för säkerhetslager kan härledas till kortsiktig sjukfrånvaro går det att fördela en del av den kalkylmässiga räntekostnaden för säkerhetslagret. 35 procent av 585 000 blir 204 750 kronor som allokeras till kortsiktig sjukfrånvaro.

Denna beräkning av kostnaden för kapitalbindning illustrerar endast ett exempel på hur kostnaden för kapital beter sig och innehåller inga verkliga siffror. Denna beräkning exkluderas i den totala kostnadsmätningen för Dynapac eftersom information och material från företaget saknas vilket leder till att ett stort antal antaganden hade behövts göras. På grund av dessa antaganden hade precisionen och relevansen i beräkningarna blivit i princip obefintlig. Detta har i sin tur resulterat i att vi valt att utesluta beräkningar för kapitalbindning, även om kostnaden som sådan är värd att poängtera.

## 6. Slutsatser

*I det avslutande kapitlet inleder vi med att besvara uppsatsens frågeställning och syfte. Detta följs upp av ett avsnitt där vi diskuterar begränsningarna som vi har förhållit oss till för att sedan avsluta med ett stycke om förslag till vidare forskning inom ämnet.*

---

### 6.1 Slutsats

Med undantag för den tydliga mätning av antalet personer som insjuknar, tillkännages en avsaknad av siffror relevanta för kostnadsmätning av korttidssjukfrånvaro. I den föregående analysen presenterades information om korttidssjukfrånvaros kostnader som kan ingå i företagets kostnadsmätningar som inte endast inkluderar direkta lönekostnader.

Vår slutsats är att kostnader för kortsiktig sjukfrånvaro traditionellt behandlas som direkta kostnader och att det finns ett alternativt sätt att behandla dem. Företaget som har studerats i denna uppsats hanterar för närvarande kostnader för korttidssjukfrånvaro endast som en belastande post i resultaträkningen. Utöver kostnaden för sjukfrånvaro föreslås en djupare kostnadsmätning där timkostnaden för kortsiktig sjukfrånvaro, kvarvarande lönekostnader, överanställningar och kostnader för förseningar inkluderas och beräknas utifrån teori, insamlad empiri och gjorda antaganden.

Timkostnaden för kortsiktig sjukfrånvaro beräknades med hjälp av tabell 1 från teorin och företagets genomsnittliga lön. Genom ett pålägg av semesterersättning och arbetsgivaravgifter synliggjordes att karensdagen kostar företaget 40 kr per timme samtidigt som dag 2-14 medför en kostnad på 286 kr per timme. Dessa resultat används i beräkningen av kvarvarande lönekostnad och jämförs med det genomsnittliga antalet timmar som personalen var frånvarande per månad. Med denna information beräknades den totala årliga kvarvarande lönekostnaden, då både karensdagen och dag 2-14 inkluderas, att uppgå till 2 056 320 kronor om året.

Överanställningarna värderades enligt ett exempel där företaget kompenserat för sjukfrånvaro trots att ingen anställd anmält sig sjuk. Då belastas företaget med en kostnad för de som anställts för att ersätta sjukfrånvarande personal. I exemplet där tre personer utöver behovet fanns tillgängliga, kostar dessa företaget årligen 396 000 kronor.

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kostnader för förseningar som härleddes till kortsiktig sjukfrånvaro genomfördes utifrån en erhållen standardkostnad per försenad timme som hämtades ur statistiken från företaget. Fyra tänkbara orsaker till förseningar presenterades och motiverades för att sedan härledas till kostnaderna för förseningar. Med gjorda antaganden om dess inverkan på förseningskostnader värderades kostnaden som kan härledas till kortsiktig sjukfrånvaro till 64 064 kronor om året.

Dessa kostnader indikerar att den verkliga kostnaden för kortsiktig sjukfrånvaro är högre än vad som redovisas då dessa indirekta kostnader inte får något utrymme i redovisningen. Våra beräkningsmetoder utgör förslag på hur ett företag kan mäta kostnader för sjukfrånvaro utöver de direkta lönekostnaderna och få översikt över den kortsiktiga sjukfrånvarons inverkan på verksamheten. Däremot så har kostnader som är relaterade till kapitalbindning inte tagits fram då studiens begränsningar inte har gett utrymme för oss att genomföra de studier som vi anser att det kräver. Vi tror dock att med denna förändrade kostnadsmätning, att företaget får en bättre kostnadskontroll och värdefull information gällande kortsiktig sjukfrånvaro och dess påverkan på verksamheten.

Till vår vetenskap är detta forskningsområde relativt oexploaterat och vi argumenterar för att denna studie bidrar till det nuvarande forskningsområde som avser kostnadsmätning för kortsiktig sjukfrånvaro. Förhoppningen är att detta arbete uppmuntrar andra till att bedriva vidare forskning inom detta ämne.

Tabellen summerar den totala kostnaden som vi i denna uppsats har härlett till den kortsiktiga sjukfrånvaron på Dynapac:

<b>Kostnader - Korttidssjukfrånvaro</b>	Årlig kostnad	Procentuell fördelning	Per timme
Kvarvarande lönekostnader	2 056 320 kr	81,70 %	214,20 kr
Överanställningar	396 000 kr	15,70 %	41,25 kr
Förseningar	64 064 kr	2,60 %	-
<b>Summa kostnad korttidssjukfrånvaro</b>	<b>2 516 384 kr</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

Tabell 7

Vår ambition med denna uppsats har varit att presentera olika beräkningsmodeller för att mäta kostnaden för korttidssjukfrånvaro.

Vi har sammanställt beräkningar som vi anser inneha hög relevans och samtidigt enkla för företaget att på egen hand beräkna. Vi väljer att använda ordet *enkla* då flertalet av de siffror som vi har använt har funnits tillgängliga hos Dynapac och antalet antaganden har varit få och välavvägda.

## 6.2 Uppsatsens begränsningar

Den främsta begränsningen för uppsatsen har varit att vi har begränsat studien till ett företag. Företaget som studerats är verksamt inom tillverkningsindustrin och då vi inte har haft tillräckligt med resurser för att undersöka fler än ett företag så anser vi inte att resultaten går att generalisera. Att vi var tvungna att begränsa oss grundar sig framför allt i, som vi tidigare nämnt, att de tidsmässiga resurserna är för små. Informationsmässigt anser vi att, även om vi utförde intervjuer med fem anställda inom företagets organisation, så skulle vi gärna utfört en deltagande observation och på så sätt eliminera antalet antaganden. Sist men inte minst så har studien begränsats av mängden aktuell information och data. För att göra våra kalkyler mer rättvisande och användbara, i den mån att vi undviker genomsnittlig data, så skulle vi behöva samla in siffror månadsvis för att göra kalkylerna mer verklighetstroga. Kalkylerna blir oflexibla i den bemärkelsen att de blir ytterst situationsanpassade då ändringar i framtida procentsatser och förändrade arbetssituationer (kortsiktig sjukfrånvaro) undanröjer dess gångbarhet och värde.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

Under vår studie av kostnader för kortsiktig sjukfrånvaro så har vi kommit fram till följande förslag till framtida forskning:

- En bredare studie – underlaget till den insamlade empiriska data omfattade i vårt fall enbart ett företag. Studien skulle bli mer övergripande om fler företag skulle ingå och jämföras för att studera mönster eller skiljaktigheter. Det skulle också gå att studera om det går att applicera samma kostnadsberäkningskalkyler på fler än ett företag för att testa dess generaliserbarhet.
- Andra branscher – I den branschen som studien har genomförts är personalkostnaden inte den största kostnadsposten för företagen. En studie av en bransch där personalkostnaden är av betydande karaktär skulle troligtvis generera ytterligare intressant information till ämnet sjukfrånvaro.
- En longitudinell studie – Genom att studera förhållandena från tidigare år samt vid ägarbyten skulle det gå att få en bild av hur stora kostnaderna är jämfört med tidigare och om några kostnadsbesparingar har gjorts i och med omorganiseringarna.

## 7. Källförteckning

### Litterära källor

Andersson, G. *Kalkyler som beslutsunderlag*. Upplaga 7:1. Växjö: Författaren och Studentlitteratur, 2013

Angelöw, B. *Friskare arbetsplatser*. Upplaga 1:1. Lund: Bosse Angelöw och Studentlitteratur, 2002

Aronsson, T., Björk, S. & Malmquist, C. *Personalekonomi och etik*. Upplaga 1:1. Stockholm: AB Grafiska gruppen, 1994

Ax, C., Johansson, C. & Kulvén, H. *Den Nya Ekonomistyrningen*. Upplaga 4:1. Malmö: Liber AB 2009

Björklund, M. & Paulsson, U. *Seminarieboken*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur AB, 2012

Blind, K. *The Economics of Standards*. Upplaga 1:1. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2004

Bogislaus, Y. & Andersson, R. *Personaladministration – I praktiken*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB, 2010

Bolman, G. L. & Deal E, T. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB, 2008

Bryman, A. & Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber AB, 2005

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O. & Johrén, A. *Boken om nyckeltal*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB, 2008



Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. *Boken om personalekonomi*. Upplaga 1:1. Malmö: Författarna och Liber AB, 2012

Drury, C. *Management & Cost Accounting*. Upplaga 5. London: Thomson Learning, 2000

Holmström, N. & Lindholm, G. *Företagsekonomi – från begrepp till beslut*. Upplaga 6:1. Stockholm: Bonnier Utbildning AB, 2011.

Horngren, T. C., Datar, M. S. & Foster, G. *Cost Accounting – A managerial emphasis*. Upplaga 12. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2006

Johansson, U. & Johrén, A. *Personalekonomi idag*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB, 2011

Johansson, S-E. & Samuelson, L. *Industriell kalkylering och redovisning – industriella ekonomisystem*. Upplaga 9. Stockholm: Norstedts Juridik AB, 1997

Jonsson, P. & Matsson, S-A. *Logistik: Läran om effektiva materialflöden*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur AB, 2011.

Langkilde, I. & Schönfelder, A. *Personalens sjukfrånvaro*. Upplaga 1:1. Göteborg: Tholin & Larsson, 2011

Lawrence, B. *Standards: Recipes for reality*. Upplaga 1:1. Cambridge, MA, USA: MIT Press, 2011

Liukkonen, P. *Nyckeltal för framgång*. Upplaga 1:1. Stockholm: Sandberg Information, 1997

Patel, R. & Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 4:1. Lund: Studentlitteratur AB, 2011

Rosenqvist, M. & Andrén, M. *Uppsatsens mystik*. Upplaga 1:1. Uppsala: Hallgren & Fallgren, 2006

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Yin, R. *Fallstudier: Design och genomförande*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB, 2007

## **Intervjuer**

Björkander, Anna; Controller på Atlas Copco. 2014. Intervju 29 april, Karlskrona

Ivarsson, Magnus; Förman på Atlas Copco. 2014. Intervju 29 april, Karlskrona

Stenari, Anton; HR-chef på Atlas Copco. 2014. Intervju 29 april, Karlskrona

Van de Welde, Rik; Production Manager på Atlas Copco. 2014. Intervju 29 april, Karlskrona

Zec, Claudio; Förman på Atlas Copco. 2014. Intervju 29 april, Karlskrona

## **Föreläsningsmaterial**

Jerreling, A. *Personalekonomi IFE018:2 – Repetition*. Powerpoint presentation. Växjö, 2013

Jerreling, A. *Personalekonomiska beräkningsmodeller*. Stencil. Växjö, 2014

## 8. Bilagor

### BILAGA A - Intervjufrågor

- Berätta lite om dig själv
  - Vad har du för arbetsuppgift?
- Berätta lite om din uppfattning om sjukfrånvarosituationen på företaget
- Hur hanterar ni kortsiktig sjukfrånvaro i nuläget?
- Genomförs någon form av mätning av sjukfrånvaro i nuläget?
  - Upplever du att mätningen är fullständig?
- Vilka åtgärder tar ni till gällande sjukfrånvaro?
- Hur dokumenteras sjukfrånvaron?
- Har ni för närvarande tillräcklig bemanning för att ersätta oväntad sjukfrånvaro eller löser ni det med andra alternativ?
- Varierar behovet av arbetskraft under året och därmed bemanning?
- Hur påverkas produktionen vid frånvaro? Visar det sig tydligt i er output?
- Har ni en standardberäkning för sjukfrånvaro i dagsläget?
- Och om det finns, Hur ser den ut? Har den sett annorlunda ut tidigare?
- Använder ni er av personalnyckeltal?

#### Frågor om företaget

- Hur många anställda har ni idag?
- Omsättning?
- Hur stor del av era kostnader är personalkostnader?

## **Bilaga B - Mailfrågor**

Frågor ställda till Anton Steenari, HR-Manager.

### **1. Hur många timmar beräknas en anställd i produktionen arbeta under en månad?**

- Vi räknar med en genomsnittlig arbetstid på 160 timmar per månad.

### **2. Vad är den genomsnittliga lönen för en produktionsanställd?**

- Genomsnittlig lön i produktionen är 169 kr per timme exkl. skatt.

### **3. Hur ser korttidssjukfrånvaron i antal timmar ut för produktionslinorna CA och små CC?**

- Cirka 800 timmar per månad.

### **4. Vad är det genomsnittliga antalet frånvarotillfällen per år och arbetare?**

- Cirka 4-5 gånger per år, fördelat både på kort och långsiktig sjukfrånvaro.

### **5. Vad har ni för genomsnittlig arbetat övertid?**

- Ca. 200 timmar i månaden där den största delen utgörs av tjänstemannatimmar.

Frågor Ställda till Anna Björkander, Business Controller.

### **1. Hur stor del av produkterna levereras enligt avtalad tid, och hur lång är den genomsnittliga förseningen på de produkter som inte levereras enligt plan?**

- Vi mäter ”Supply Delivery Performance” och snittet är ca. 75% (Leveranser inom -5 – 0 dagar inom utsatt leveranstid).

### **2. Vad kostar en försenad leverans? Utgå ifrån standardvillkor. Om det finns några direkta kostnader så som förseningsavgifter, vilka andra kostnader påverkar er på grund av förseningar?**

- Vi har i dagsläget uppföljning på antalet timmar med produktionsbortfall på grund av ”shortage of materials”. Snittkostnaden för en försening beräknas då vara 260 kronor per

timme oavsett produktionslina. Extra kostnader för expressfrakt kan tillkomma, men då försöker vi kräva ersättning av leverantören.

### **3. Vad kostar det att flytta personal internt i samband med att arbetskraften måste omfördelas vid kortsiktig sjukfrånvaro?**

- I vår dagliga produktionsuppföljning anger vi förlorad tid på grund av ”training”. Har vi hög sjukfrånvaro en månad blir det en förklaring i resultatet till varför vi har varianser mot till exempel föregående månad eller prognos. Gällande förlust i effektivitet vet vi den instämplade tiden och sedan följer vi upp produktionen för att få reda på vart timmarna som inte gått till produktion tagit vägen.

### **4. Finns det standardkostnader för inlärningsprocesser med avseende på förflyttningar relaterade till kortsiktig sjukfrånvaro?**

- Nej vi har ingen särskild standardkostnad för detta.

### **5. Hur många anställda behövs för att driva produktionslinorna för små CC och CA?**

- Just nu är vi inne i högsäsong och då behövs 43 personer vid produktionslinan för små CC, genomsnitt under 2013 var 24 personer. Vid produktionslinan för CA arbetar just nu 48 personer och genomsnittet under 2013 var 34 arbetande.