



HÖGSKOLAN
DALARNA

Arbetsrapport

Ökad förståelse bland företagsledare för nyttan av utvecklingsinsatser inom arbetsmiljöområdet

Ing-Marie Andersson
Ann Hedlund
Gunnar Rosén

Nr: 2010: 10

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2010:10
ISBN 978-91-85941-30
ISSN 1653-9362
© Författarna

Ökad förståelse bland företagsledare för nyttan av utvecklingsinsatser inom arbetsmiljöområdet

Ing-Marie Andersson
Ann Hedlund
Gunnar Rosén

Sammanfattning

Föreliggande rapport avser en delstudie inom projektet Attraktiv Konkurrenskraft (AKK). Syftet med detta arbete är att utvärdera fem metoder som kan ”väcka insikt” om nyttan av att starta utvecklingsaktiviteter för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet. Baserat på detta ska en metod väljas för fördjupade studier.

Drivkrafterna för att skapa bra arbetsmiljöer är många. Den primära kan sägas vara den humanitära drivkraften. Förutom de överväganden som ligger till grund för arbetsmiljölöslösning och avtal mellan arbetsmarknadens parter finns alltså goda skäl för företagare att prioritera arbetsmiljöarbete.

Den fråga som berörs i detta arbete är i vad mån det är möjligt att genom enkla insatser påverka en arbetsmiljöansvarig chefs benägenhet att gå till beslut om att genomföra insatser för att utveckla förutsättningarna för att bättre nyttja de mänskliga resurserna i organisationen.

Målet är att chefen bestämmer sig för att påbörja en beslutsprocess om utvecklingsaktiviteter för att ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet vilket ökar förutsättningarna att rekrytera, behålla och engagera kompetent personal.

Som resultat av förstudien har fem olika insiktsmetoder utvecklats och anpassats. Dessa metoder har kallats GAP-analys, Fokusgrupper Attraktivt Arbete, Visit, Riskanalys och Scenario. De tio företagen som deltog hade mellan 11 och 39 anställda, och deras verksamheter var inom områdena tillverkning, reparation och underhåll. Resultat från användning av metoderna visar att alla metoderna uppfyller kriterierna att vara enkla att förstå och snabba att genomföra.

Fokusgrupper, Visit och Riskanalys ger konkret vägledning för fortsatt utvecklingsarbete.

Fokusgrupper ger ett brett underlag för en fortsättning som bygger på dialog, en djupare analys på individnivå samt har psykiska och sociala dimensioner. Därmed sågs Fokusgrupper som den mest intressanta metoden att gå vidare med.

Denna studie indikerar att det finns möjlighet att påverka ledare att ta beslut om aktiviteter för att utveckla den mänskliga resursen. Det finns därmed anledning att ytterligare studera ett antal företag där en och samma metod används. Valet har fallit på Fokusgrupper, även om andra metoder skulle vara tänkbara.

Nyckelord: Arbetsmiljö, arbetsmiljöarbete, metoder

Ing-Marie Andersson

Professor i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna

e-post: ima@du.se

Ann Hedlund

Forskarassistent i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna

e-post: ahd@du.se

Gunnar Rosén

Professor i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna

e-post: grs@du.se

Abstract

This report concerns a sub-study of the project attractive competitiveness (AKK). The aim of the work is to evaluate five methods that are supposed to "raise awareness" about the advantages of initiating activities to better utilize human resources at work. Based on that shall one method be elected for depend studies.

The driving forces for creation of good work environments are many. The primary can be said to be the humanitarian driving force. Except for the considerations that are behind the work environment legislations and agreements between social partners is therefore good reasons for entrepreneurs to give priority to work environment work.

The focus of this study is to which extent it is possible by a limited input influence the liability of a manager with responsibilities for the work environment to take decisions to start a process aimed at improving the use of the human resources in the company. The goal is that the manager decides to start such a process which also is supposed to recruit, retain and engage competent staff.

In the sub-study have five insight methods been developed or adapted. Those methods have been named gap-analysis, focus groups attractive work, visit, risk analysis, and scenario. The ten participating companies employed between eleven and thirty-nine persons. The companies represented different branches as production, repair work and maintenance. The results from the test of the methods shows that they all meet the criteria's to be simple to understand and quick to carry through. Focus groups attractive work, visit, and risk analysis gives substantial guidance for further development work. Focus groups attractive work gives a broad base for a continuation built on a dialogue, a deeper analyses of individual level as well as mental and social dimensions. Of that reason chosen for deepened studies. This study indicates that there are possibilities to influence managers to decide about activities aimed at better use of human resources. There are therefore reasons to make further studies in a number of companies where the elected method is used.

Keywords: Work environment, work environment work, methods

Innehållsförteckning

Förord	7
Bakgrund	8
Syfte	10
Metod och material	11
Urval företag	11
Metoder	11
Genomförande	11
Företagens utvärdering	12
Kriterier för val av metod	12
Resultat	13
Insiktsmetoder	13
GAP-analys – all personal	13
Fokusgrupper Attraktivt Arbete – en grupp av personalen	14
Visit – några få ur personalen	15
Riskanalys i grupp – en från personalen och en chef	16
Scenarioanalys - chefen	16
Sammanställning av insiktsmetoderna	17
Medverkande företag	18
Utvärdering av metoderna	19
Utvärdering 1	19
Utvärdering 2	19
Diskussion och slutsatser	22
Metoddiskussion	22
Diskussion om insiktsmetoderna	22
Diskussion avseende val av metod att gå vidare med	23
Avslutande diskussion	24
Referenser	25
Bilaga 1	26
Utvärdering 1	26
Bilaga 2	27
Utvärdering 2	27

Förord

Föreliggande rapport avser en delstudie inom projektet Attraktiv Konkurrenskraft (AKK). Projektet innefattar insatser, metoder och kunskap för att öka företags förmåga att behålla, motivera och attrahera kompetent arbetskraft. Projektet är finansierat av Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, Region Dalarna och Högskolan Dalarna.

Denna studie fokuserar på att identifiera egenskaper hos fem utvalda metoder med syfte att välja ut en av dessa för djupare studier. Ett tack riktas till de företag som medverkat i studien.

Borlänge 2010-11-29

Bakgrund

Drivkrafterna för att skapa bra arbetsmiljöer är många. Den primära kan sägas vara den humanitära drivkraften. I en arbetsgemenskap innebär det att man vill försäkra sig om medarbetares och arbetskamraters hälsa, och då i dess vidaste mening som den definierats av WHO (World Health Organization (2010)), ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande, och inte bara frånvaron av sjukdom eller handikapp. God hälsa borde enligt den definitionen vara en tillräcklig drivkraft. Ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande borde rimligtvis också skapa en bästa grund för att anställda skall engagera sig i arbetet och vilja bli kvar. Detta skulle lägga en bra grund för en organisation som på bästa sätt tar vara på de mänskliga resurserna och håller ner kostnader för personalomsättning. Som en bieffekt kan på sikt företagets arbetsgivarvarumärke stärkas vilket resulterar i bättre förutsättningar för att kunna anställa kompetenta medarbetare. Förutom de överväganden som ligger till grund för arbetsmiljölagstiftning och avtal mellan arbetsmarknadens parter finns alltså goda skäl för företagare att prioritera arbetsmiljöarbete.

Kunskaperna om hur ett effektivt arbetsmiljöarbete skall organiseras är väl etablerade och finns dessutom omsatta i ett detaljerat regelverk kring hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) skall vara organiserat (AFS 2001:1). På motsvarande sätt finns omfattande kunskaper kring risker i arbetet och hur dessa skall minimeras. Även i dessa fall är lagstiftningen såväl omfattande som detaljerad. Det faktum att regelverket borde vara känt för alla med ansvar för arbetsmiljön samt att forskningen producerat övertygande argument kring behovet av åtgärder och hur detta skall ske räcker inte. Endast 53 % av svenska företag har implementerat reglerna om SAM (Arbetsmiljöverket, 2008). Som ett komplement till regelverket har också en stor mängd stödmaterial som tillhandahålls fritt i tryckt form, via internet eller i andra former producerats. Sådant material når dock ut och används i mycket begränsad omfattning (Sundström-Frisk, Hägg, 2007). Det är alltså tydligt att samhället visar det angelägna i satsningar på bättre arbetsmiljö genom såväl lagstiftning som produktion av informationsmaterial. Detta visar sig däremot inte ge önskad effekt.

Den fråga som då kan ställas är varför ansvariga i små och medelstora företag inte alltid väljer att satsa mer på att förbättra arbetsmiljön trots övertygande argument och tillgång till olika stödmaterial. Var ligger hindren? Ett flertal kan säkerligen identifieras men ett av dem är sannolikt att den ansvariga chefen anser att de satsningar den gör redan är optimala såväl med en humanitär utgångspunkt som med hänsyn till företagets behov och de yttre kraven från samhället. Frågan är om en sådan bedömning kan påverkas. Är det möjligt att med lämpliga insatser påverka chefens insikter om nyttan av arbetsmiljöarbete i en riktning som innebär ökade insatser för tillvaratagande av de mänskliga resurserna?

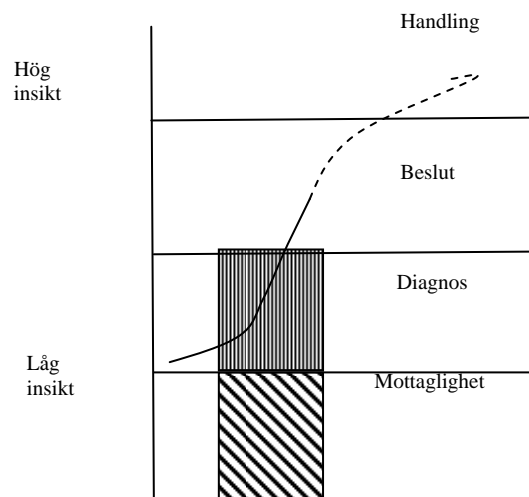
En utgångspunkt i detta arbete har varit att en sådan påverkan kan bli effektiv bara via ett fysiskt möte och en dialog som väcker nya insikter om företagets behov. En annan utgångspunkt har varit att det är av stor vikt att snabbt etablera ett förtroende genom att erbjuda aktiviteter som ger snabba svar, till exempel en diagnos på företagets situation. Således behövs korta konkreta inspel som både mäter, analyserar och visualiserar resultatet inom acceptabel tidsperiod. I figur 1 belyses tankegången om hur insikten kan väckas om att ökade insatser för bättre arbetsmiljö bör prioriteras. En första förutsättning är "Mottaglighet" vilket här innebär om den ansvarige chefen överhuvudtaget är intresserad av att diskutera kring frågan. Denna del av processen berörs inte direkt i detta projekt. Steget som här kallats "Diagnos" är det steg som studeras i projektet.

Diagnosen sker genom att med en metod med rätt egenskaper vidga chefens beslutsunderlag i frågan. Resultatet blir enligt detta synsätt ett ”Beslut” som kan, men inte måste, innebära att åtgärder skall vidtas. Om insatsen av metoden varit effektiv kommer beslutet också att omsättas i handling.

Den fråga som berörs i detta arbete är i vad mån det är möjligt att genom enkla insatser påverka en arbetsmiljöansvarig chefs benägenhet att gå till beslut om att genomföra insatser för att utveckla förutsättningarna för att bättre nyttja de mänskliga resurserna i organisationen. Ett nästa steg är att skapa den motivation (Åteg et.al. (2005)) bland berörda som behövs för att omsätta beslutet till aktiva handlingar.

Målet är att chefen bestämmer sig för att påbörja en beslutsprocess¹ om utvecklingsaktiviteter för att ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet vilket ökar förutsättningarna att rekrytera, behålla och engagera kompetent personal. Enligt figur 1, att gå från diagnos till beslut. Ledningen ska förändra sina föreställningar om den mänskliga resursens betydelse för organisationens hållbarhet (konkurrenskraft, lönsamhet, attraktivitet).

Metoder kan användas för att chefer ska öka insikten om nyttan av att ta tillvara de mänskliga resurserna för organisationens hållbarhet. Med ökad insikt skapas motivation för utvecklingsarbete som kan leda till attraktivare arbeten och ökad konkurrenskraft.



Figur 1. Kurvan i figuren visar det önskade lärandet hos chefen från diagnos till handling.

¹ Vi menar att chefen ska vara övertygad om att hon/han vill genomföra en utvecklingsaktivitet.

Syfte

Syftet med detta arbete är att utvärdera metoder som kan ”väcka insikt” om nyttan av att starta utvecklingsaktiviteter för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet. Baserat på detta ska en metod väljas för fördjupade studier.

Metod och material

Urval företag

Små och medelstora tillverkningsföretag inom olika branscher i Gävleborg har ingått i förstudien. Företagen hade 10-50 anställda och övervägande delen var män. Företagen som valdes ut att medverka var sådan som förmodades sakna ett väl utvecklat arbetsmiljöarbete. I samverkan med Högskolan i Gävle (HiG) fick projektet tillgång till en företagslista. HiG hade i sitt projekt ”Vilken prioritet ges arbetsmiljöhänsyn i förändrings- och kvalitetsarbetet” som syfte att nominera företag till ett ”Ergoprpris”. De totalt 240 företagen var klassade som tillverkningsföretag enligt SNI-kod och hade 10-249 anställda. Efter företagsbesök av HiG sorterades företagen som gröna, gula eller röda med avseende på arbetsmiljöarbete. Det beslutades att företag till förstudien skulle slumpas från de grupper av företag som inte var nominerade till ”Ergopriset” det vill säga de gula och röda grupperna. Då alla företag inte var besökta och sorterade vid starten för förstudien har en slumpning av företag genomförts i två steg. Slumptalsgeneratorn i Excel har använts och då företag med fler än 50 anställda sorterats bort återstod 30 respektive 38 företag vid de båda slumpförföringarna. Dessa företag kontaktades sedan för att tillfrågas om att ingå i förstudien. Ytterligare två företag som ingick i ett annat projekt som Attraktiv Konkurrenskraft har samarbete med har inkluderats.

Metoder

Fem olika metoder har utvecklats för att ingå i förstudien. Dessa ”Insiktsmetoder” bygger på tidigare metoder som har anpassats för att vara enkla att förstå, snabba att utföra och ge konkret vägledning för företaget om vilken utvecklingsprocess de bör inrikta sig på. De ska ge ett bestående värde för företaget. Ett ytterligare och viktigt krav på metoderna är att de inte skall vara beroende av expertkunskap utan vara begripliga och användbara för personer med mer generell kompetens. Alla metoderna ska vara enkla, snabba och kunna genomföras, analyseras samt återrapporteras under en dag på arbetsplatsen.

Metoderna har haft olika karaktär vad gäller vilka som involverats och hur omfattande de varit tidsmässigt. De fem metoderna har här benämnts GAP-analys, Fokusgrupper Attraktivt Arbete, Visit, Riskanalys i grupp och Scenarionanalys. Den metod som användes på de två företagen som kontaktades via ett annat projekt benämndes Riskanalys i grupp.

Genomförande

Företagen blev uppringda i ordning enligt den slumpade listan. Den i projektgruppen som kontaktade företaget förberedde sig genom att titta på företagets hemsida om sådan fanns tillgänglig. Hemsidan gav viktig information om företagets produktion och organisation. Det var också ofta möjligt att hitta lämplig kontaktperson, i de flesta fall ansvarig chef för företaget.

Samtalet inleddes med en presentation av den som ringde och att kontaktuppgifter fås från HiG. Syftet med projektet, att tillsammans med företag arbeta för att förbättra möjligheterna till att behålla, utveckla och rekrytera personal lyftes fram. Därefter ställdes en fråga om de var

intresserade att under en dag tillsammans med forskargruppen arbeta med någon av de fyra utvecklade metoderna. Samarbetet skulle också ge utrymme att diskutera möjligheter till utveckling på företaget för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet. De företag som tackade ja till att medverka fick en kort beskrivning av den metod som var tänkt att användas.

Några företag frågade efter lite mer skriftlig information innan de var beredda att lämna svar. I de aktuella fallen skickades en kort metodbeskrivning till företaget. Beroende av vald metod ombads chefen att välja ut lämpliga medarbetare som skulle delta i samarbetet med metoden. En överenskommelse om lämplig dag gjordes också. De företag som avböjde att medverka tillfrågades om varför man valde att tacka nej.

Undersökningdagen besökte två projektmedarbetare företaget. En av dessa fungerade som processledare och den andra förde detaljerade anteckningar. Beroende av metod deltog olika många arbetstagare alternativt bara chefen. Det första steget i metoden som innebar insamling av data genomfördes under förmiddagen. Under maximalt en timme innan redovisning analyserade och bearbetade projektmedarbetarna det insamlade materialet. En presentation genomfördes och en dokumentation överlämnades. Eftermiddagen inleddes med att projektmedarbetarna redovisade resultatet av insamlade data för chefen. Arbetstagarna var representerade för att få ta del av och kommentera resultaten, då det var aktuellt. Därefter övergick mötet till en diskussion mellan projektmedarbetarna och chefen. Chefen fick berätta om företaget och sina intryck och slutsatser av det som presenterats från datainsamlingen. I de fall metoden ”scenarioanalys” använts var endast chefen från företaget involverad. Besöket avslutades med att chefen fick svara på några utvärderingsfrågor, se bilaga 1. Riskanalys i grupp redovisades två veckor efter genomförandet och utvärderingen med chefen gjordes inte enligt frågemallen.

Företagens utvärdering

Utvärdering 1 innehåller frågor om företagets behov av utvecklingsaktiviteter och andel av de totala utvecklingsinsatserna i företaget som inriktats mot att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna (se bilaga 1). Chefen fyller i svaren på papper och anger hur det är just nu och hur det var förra veckan. I direkt anslutning till besöket skrev projektmedarbetarna ner minnesanteckningar från varje besök.

En andra utvärdering genomfördes som en telefonintervju med chefen 1-2 månader efter besöket. Utvärdering 2 innehåller frågor om vad man ansåg om metoden, om man tittat i dokumentationen som företaget fick och om metoden gav några nya intryck som lett till nya beslut om utvecklingsinsatser. En sista fråga handlade om prissättning av metodinsatsen (se bilaga 2). Utvärderingen genomförs som en telefonintervju. Detta genomfördes av en person som inte varit med vid metodens genomförande på företaget.

Kriterier för val av metod

Kriterier för val av metod är att den, förutom att ge ”insikt”, ska vara enkel att förstå, snabb att utföra, ge konkret vägledning, ge ett bestående värde för företaget och inte vara beroende av expertkunskap. Det innebär att den ska kunna genomföras, analyseras samt återrapporteras under en dag på arbetsplatsen. Företagens insatser i form av personella resurser ingår också i bedömningen.

Resultat

Som resultat av förstudien har fem olika insiktsmetoder utvecklats och anpassats. Dessa metoder har kallats GAP-analys, Fokusgrupper Attraktivt Arbete, Visit, Riskanalys och Scenario. I förstudien har en första utvärdering av metoderna gjorts.

Insiktsmetoder

Nedan beskrivs de utvecklade och anpassade metoderna.

GAP-analys – all personal

GAP-analys är en metod som avser att ta reda på hur anställda ser på arbete. Metoden baseras på ett frågeformulär utvecklat av Hagström et.al (1996). Samtliga anställda fyller i ett frågeformulär i samband med en förmiddagsrast. Formuläret innehåller 40 frågor om, dels hur deras ideala arbete ser ut och dels hur deras faktiska arbetsituation ser ut. Resultaten från frågeformulären sammanställs av processledaren och redovisas i två diagram och två tabeller. Diagrammen visar skillnaderna, gapen, mellan idealt arbete och nuvarande arbete, se figur 2. Resultaten tjänar som underlag för fortsatta diskussioner på arbetsplatsen.

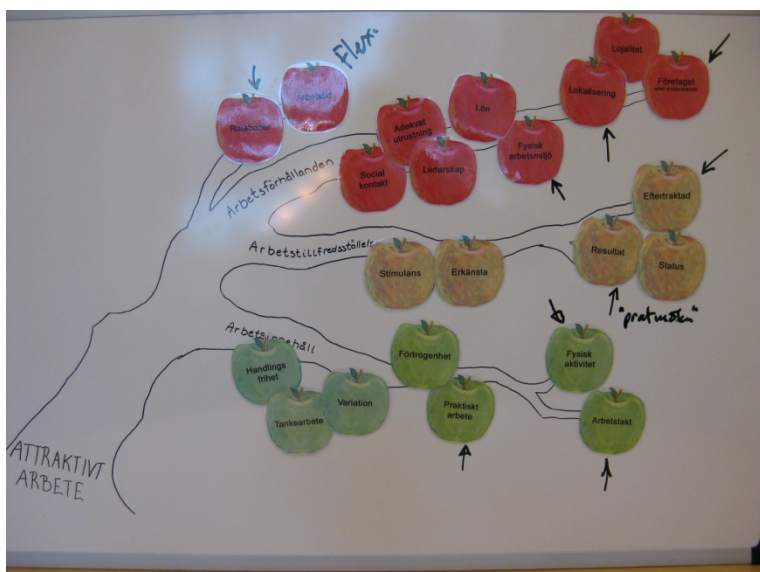


Figur 2. Ett exempel på ett GAP-diagram som visar de tio mest prioriterade frågorna, dvs de viktigaste och med störst glapp till nuvärde. Redovisningen görs för chefen och helst all personal. Om personalen är med vid redovisningen ges tillfälle att samla in synpunkter.

Fokusgrupper Attraktivt Arbete – en grupp av personalen

Fokusgrupper Attraktivt Arbete är en metod där diskussioner förs kring Attraktivt Arbete. En eller flera grupper av anställda får med stöd av en processledare i olika steg diskutera kring arbetets attraktivitet. Gruppen består av 3-6 personer och får gärna vara blandad avseende kön, ålder, avdelningstillhörighet. Med attraktivt arbete menas ett arbete som man vill ha, stanna kvar på och engagera sig i. Deltagarna diskuterar vad de ser som attraktivt i sina arbeten, vad det är som gör det attraktivt, samt vad de kan göra för att öka attraktiviteten. De viktigaste kvaliteterna i arbetet identifieras.

En modell av Attraktivt Arbete i form av ett träd (Åteg et.al. (2004)) uppritad på en whiteboard används som stöd för diskussionen. Olika dimensioner av arbete åskådliggörs i form av inplastade äpplen med magneter, se figur 3. De olika stegen dokumenteras med fotografier. Processledarens roll är att fungera som moderator för att gruppen ska diskutera och agera i de olika stegen. Processen redovisas för chefen genom att visa på whiteboarden och tagna foton används som stöd.

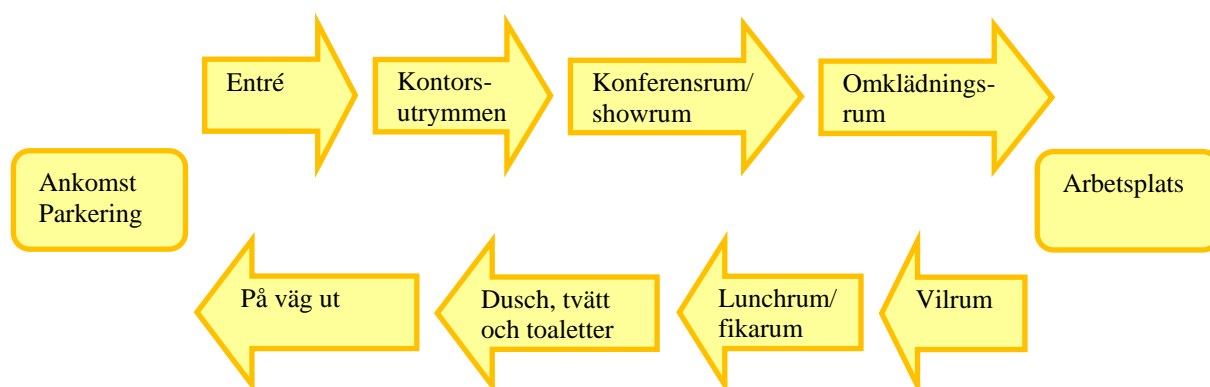


Figur 3. Whiteboard med trädet av Attraktivt Arbete och äpplen som åskådliggör olika dimensioner av arbete.

Visit – några få ur personalen

Visit är en metod som handlar om att besöka sig själv genom ett kritiskt betraktande av de egna lokalerna mm (Åteg m.fl., 2006). Två till tre personer ur personalen, gärna representerande båda könen och olika avdelningar, får i uppdrag att gå igenom arbetsplatsen. Utgångspunkten är att inspirera och motivera företagare och anställda att betrakta den egna arbetsplatsen ur olika perspektiv, som en anställd, kund, PRAO-elev, nyanställd, arbets sökande, eller liknande. Metoden bygger på att företaget/arbetsplatsen delas upp i ett antal sektioner: Ankomst; Entré; Kontorsutrymmen; Konferensrum; Omklädningsrum; Arbetsplats; Vilrum; Lunchrum; Dusch, tvätt och toaletter; samt På väg ut. Se figur 4.

Parallellt men oberoende av gruppen anställda går också processledarna igenom arbetsplatsen. Personalgrupp såväl som processledare dokumenterar positiva och negativa intryck genom fotografering och anteckningar, samt ger förslag på förbättringar och åtgärder. Processledarna gör en sammanställning av resultaten inför en resultatredovisning. Vid redovisningen förs en gemensam diskussion med personalgruppen, chefen och processledarna om vad som kan göras för att förbättra, varför det ska göras samt hur.



Figur 4. Beskrivning av olika sektioner av arbetsplatsen som betraktas med Visit metoden.

Risicanalys i grupp – en från personalen och en chef

Risicanalys görs i syfte att uppmärksamma arbetsmiljörisker på delar av eller hela arbetsplatsen. Metoden bygger på Arbetsmiljöverkets skrift om riskbedömningar (AV (2004)). En grupp bestående av arbetsgivare- och arbetstagarerepresentanter samt extern processledare arbetar tillsammans med risicanalysen. Inledningsvis avgränsas vilket område som ska ingå. Sjukfrånvaro, skador och tillbud ses över, vilket kan ge stöd för var stora risker finns i verksamheten.

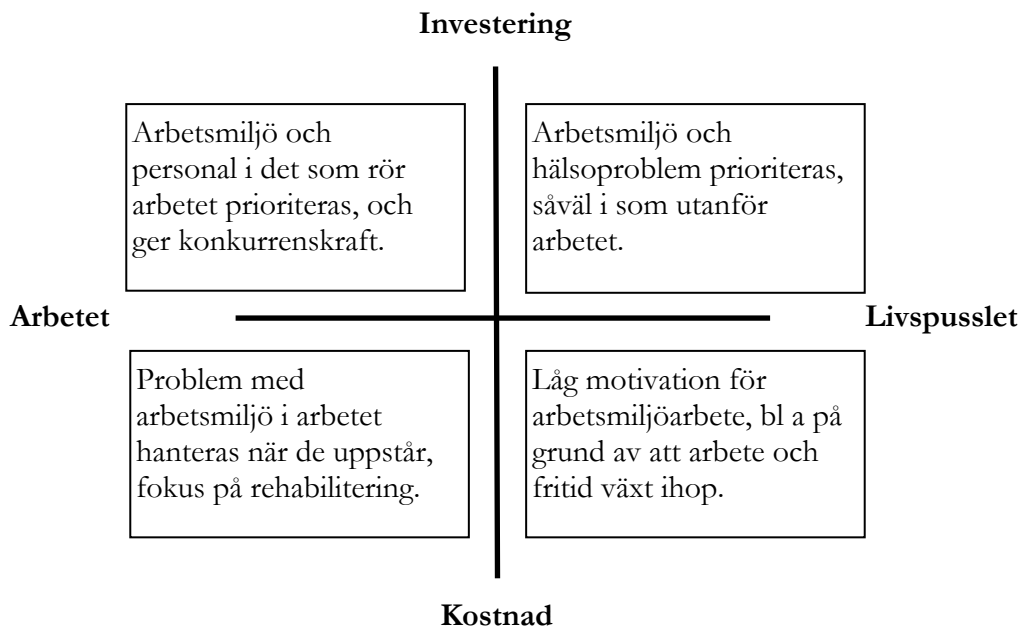
Tillsammans går gruppen igenom hela det aktuella området och identifierar samt nivålägger risker. Lämpligen följs produktionsflödet. I ett protokoll antecknas del i process, riskfaktor, sannolikhet, konsekvens, risk och om möjligt förslag till åtgärder. Som komplement till protokollet dokumenteras riskerna med fotografier, se figur 5. Riskinventeringen avslutas med en genomgång av tillämplig checklista. Efter inventeringen förs en diskussion med chefen och personalrepresentanten om vad som framkommit.



Figur 5. Exempel på fotograferade risker. Bilden till vänster visar ett trasigt vajerfäste och bilden till höger visar en olämplig placering av brandsläckare.

Scenarioanalys - chefen

Syftet med metoden är att synliggöra och diskutera de strategier som företag har när det gäller arbetsmiljö och mänskliga resurser. Metoden bygger på en tidigare analys gjord vid Arbetslivsinstitutet (2006). Metoden indikerar var företaget befinner sig idag i dessa frågor men ger också möjlighet att i en diskussion ta ställning till i vilken riktning chefen vill att företaget ska utvecklas. Grundläggande frågor i metoden är hur chefer, arbetsgivare och företag ser på sin personal. Utgör personalen en viktig resurs och är därmed en investering eller medför personalen kostnader som är betungande? Tar chefen hänsyn till de anställdas livssituation, eller räcker det att fokusera på den tid de anställda är på arbetet? Genom att chefen skriftligt svarar ja eller nej på 40 påståenden utgör dessa underlag för att placera in ett samvägt svar i ett scenariokryss med axlarna arbete-livspussel och investering-kostnad, se figur 6.



Figur 6. Scenariokryss med axlarna arbete-livspussel och investering-kostnad ger fyra olika scenarier. Ur "Framtidens arbetsmiljö 2012".

Sammanställning av insiktsmetoderna

De fem olika insiktsmetoderna skiljer sig åt vad gäller resurser för såväl företaget som för processledare, se tabell 1. Scenario är den metod som tar minst tid i anspråk både för företaget och för resultatbearbetning. Tidsåtgången för såväl företaget som resultatbearbetning för GAP-analys är beroende på hur många anställda som finns på företaget. Ur företagsperspektiv är den metod som tar näst minst tid Visit, därefter kommer Riskanalys följt av Fokusgrupper. Tiden för resultatbearbetning är näst minst för Fokusgrupper, följt av Visit och Riskanalys.

Tabell 1. Förutsättningar för de olika insiktsmetoderna

Metod	Deltagande personer	Tid deltagande	Redovisning för	Resultatbearbetning processledare
GAP-analys	All personal	10 min/deltagare	Chef + helst all personal	Ca 20 min + 2 min/deltagare
Fokusgrupper	3-6 anställda	2 h/deltagare = 6-12 h	Chef + de som ingått i fokusgruppen	Ca 40 min
Visit	2 anställda	2 x 2 = 4 h	Chef + de två som deltagit	Ca 50 min
Riskanalys	1-2 anställd och 1 chef	2-3h/deltagare = 4-9 h	Chef + den/de anställda som deltagit	Ca 60 min
Scenarioanalys	1 chef	Ca 30 min	Chef	5 min

Medverkande företag

Sammanlagt kontaktades cheferna på 42 företag, varav 10 tackade ja till att delta. Av de kontaktade företagen ville 14 få mer information innan de var beredda att svara. I dessa fall skickades en kort beskrivning av aktuell metod ut per mail. Som skäl till att tacka nej angavs främst att företaget hade eller var på väg att säga upp personal, omorganisering, chefsbyte eller hög arbetsbelastning (kan inte avvara produktionstiden). I ett företag ville personalen inte delta. Även i de företag som sa nej, var flera intresserade av metoderna som eventuellt stöd i förbättringsarbete. Flera chefer var väl medvetna om betydelsen av det ”Attraktiva Arbetet”. Bemötandet var överlag positivt och vi var välkomna att återkomma.

Företagen som deltog hade mellan 11 och 39 anställda, och deras verksamheter var inom områdena tillverkning, samt reparation och underhåll. Se tabell 2.

Tabell 2. Sammanställning av deltagande företag

Företag	Metod	Antal anställda	Bransch/verksamhet
1	GAP-analys	32	Tillverkning av verktyg och redskap
2	GAP-analys	16	Tillverkning av lyft- och godshanteringsanordningar
3	Fokusgrupper	16	Tillverkning av plasthalvfabrikat
4	Fokusgrupper	27	Tillverkning av karosserier för motorfordon tillverkning av släpfordon och containrar
5	Scenarioanalys	15	Tillverkning av kontors- och butiksmöbler
6	Scenarioanalys	36	Träförpackningstillverkning
7	Visit	11	Installation av industrimaskiner och – utrustning
8	Visit	39	Reparation och underhåll av andra transportmedel
9	Risikanalys	18	Metallegoarbeten
10	Risikanalys	12	Tillverkning av hissplan

Utvärdering av metoderna

Utvärdering 1

Resultaten från chefernas utvärdering av fyra av metoderna² på åtta företag visar att i direkt anslutningen till insiktsmetodens genomförande hade fyra av cheferna fått ökad insikt och för övriga fyra var det oförändrat. Av de totala utvecklingsinsatserna i företagen under det senaste året avsatte fem av företagen 50 procent eller mer för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna. De tre som avsatte mindre än 50 procent var den typ av företag som var egentlig målgrupp för studien.

Utvärdering 2

Alla företag var nöjda med metoderna. GAP-analysen beskrevs som snabb och tydlig. Vid intervju uttrycktes följande ”Bevis på att vi är på rätt väg” och ”Tydligt resultat för att jobba vidare”. Fokusgrupp beskrevs som enkel av ett företag. Cheferna uttryckte ”Åskådlig metod. Inga förbättringsförslag” avseende metoden och ”Gubbarna först vilket var bra” som innebär att utgångspunkten är de anställdas uppfattning. Scenarioanalys upplevdes som bekräftande och

² För metoderna GAP-analys, Fokusgrupp, Visit och Scenarioanalys gjordes en uppföljning tillsammans med företagen enligt en frågemall, se metoddelen. Ingen uppföljning gjordes i direkt anslutning på de två företagen som använt Riskanalys.

applicerbar på verkligheten. Visit gav ny synvinkel, vilket uttrycktes som ”Man ser inte när man är inne i trallen”. Riskanalys gav underlag för fortsatt arbetsmiljöarbete. Ingen har uttalat sig negativt om någon metod.

Fem av företagen hade efter besöket tittat på den dokumentation som lämnats, tre hade inte tittat och för scenario lämnades ingen utförlig dokumentation (två företag). På sex av företagen hade de diskuterat vad som framkom av metoden, medan fyra företag inte gjort det. Sex av företagen hade jobbat vidare utifrån redovisningen av insiktsmetoderna. Även om arbetet hade påbörjats, återstod en del. Tre av företagen hade inte gjort något och ett lämnade inte något tydligt svar på frågan. Som anledning till att inget hade gjorts anges tidsbrist, att det glömts bort och många berörs som gör det svårt att få till tillfällen att samla personal.

Alla upplevde att metoderna gett något av betydelse för de mänskliga resurserna i företaget. Åsikterna varierar om hur mycket de gett. För GAP-analys går åsikterna isär, men ett företag uttrycker ”Gav bra insikt. Bra metod” och ”Ganska små grejor till att börja med”. Fokusgrupper ansågs ha gett något nytt, t ex insåg en chef behovet av att informera personalen om förändringar i den dagliga verksamheten. Scenario gav bekräftelse på och stöd för företagsledarnas tankar om ledarskap. De två företagen som använt Visit hade diskuterat eller beslutat om nya åtgärder sedan besöken. De uttryckte bl a ”Vi tittar på andra delar av verksamheten med samma ögon – försöker se utifrån” och ”Vi satte igång direkt att göra saker”. Dessutom uttryckte ett företag att metoden planeras ingå i företagets rutiner. Riskanalysens resultat används som underlag för att prioritera arbetsmiljöarbetet hos båda företagen. Några ytterligare kommentarer om metoderna var ”Ja jag är entreprenör så jag måste hejda mig eftersom det tar tid med förändring” (Scenario) och ”Det var ingen väckarklocka” – diskussioner förs redan om individer (GAP-analys).

Merparten av företagen skulle rekommendera andra att få besök för genomgång av metoden och tyckte att det var rimligt med en kostnad av 5 000 - 10 000 kr. Tre av företagen poängterade att de förutsatte två processledare. Ett företag skulle inte rekommendera metoden GAP-analys. Funderingar kring kostnader lyftes ”Frågan är vilket täckningsbidrag detta kan ge” (Scenario) och ”Kostar det så blir det inte attraktivt” (GAP-analys).

En sammanställning av resultaten på företagsnivå finns i tabell 3.

Tabell 3. Sammanställning av utvärdering 2 av genomförda Insiktsmetoder

Företag	Metod	Hur var metoden? Bra/ mindre bra.	Har ni tittat på rapporten efter besöket?	Har ni pratat om det som framkom vid redovisningen?	Gav metoden något nytt?	Har ni diskuterat eller beslutat om nya åtgärder sedan besöket?	Skulle du rekommendera metoden? Vad skulle det få kosta?
1	Gap	Snabb och bra	Nej	Nej	Lite	Nej	Nej, 0 kr
2	Gap	Tydlig	Ja	Ja	Ja	Ja	Vet ej
3	Fokus	Enkel och åskådlig	Nej, men planerat	Nej	Ja	Ja	Tveksamt, 5000 kr
4	Fokus	Bra	Ja	Nej	Ja	-	Ja positivt
5	Scenario	Bra	³	Ja	Ja	Nej	Tveksamt, 0 kr
6	Scenario	Bra	³	Nej	Ja	Nej	Ja, 2p/4h 5000
7	Visit	Bra, Ny synvinkel	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, 2p/8h 10000
8	Visit	Bra, Intressant	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja, absolut 2p/8h 10000
9	Riskanalys	Bra	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
10	Riskanalys	Bra, ögonöppnare	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

³ Ingen rapport lämnades för Scenariometoden

Diskussion och slutsatser

Inledningsvis i projektet användes begreppet insikt med innebörden att ha eller inte ha. Efterhand blev det tydligt att det var ett felaktigt synsätt, då de företag som kontaktades hade olika grad av förståelse.

Metoddiskussion

Syftet med detta arbete är att utveckla och använda metoder som kan ”väcka insikt” om nyttan av att starta utvecklingsaktiviteter för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet. En problematik i projektet har varit att involvera företag som kan förväntas ha störst behov av att komma igång med aktiviteter för att utveckla de mänskliga resurserna. Företagen har erbjudits konkreta metoder som genomförs under högst en dag. Den första minuten i kontakten har upplevts som avgörande för om ett besök har kunnat bokas in eller inte. En fråga är om det är mest framgångsrikt att be om besked under samtalet eller om ytterligare information och betänketid ska ges.

I samband med företagsbesöken framkom att en del företag redan genomfört vissa utvecklingsinsatser för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna. Resultaten visar att insiktsmetoderna bidragit till ökad insikt om behovet av utvecklingsinsatser och i flera fall till beslut om konkreta åtgärder kopplade till metodinsatsen.

Diskussion om insiktsmetoderna

GAP-analys är en metod som är lätt att presentera i en första kontakt med företaget, eftersom den innebär att medarbetarna ska besvara ett antal frågor. Eftersom alla medarbetare behöver samlas är den svår att genomföra organisatoriskt och resurskrävande. Det är ett värde i att alla medarbetare får vara med. Det kan vara en nackdel att den upplevs som en vanlig enkät. Processledarens roll är främst att sammanställa och presentera resultaten, vilket innebär att metoden är lätt att ta till sig som processledare. Inledningsvis är dennes tid för att påverka engagemanget kort och under resten av genomförandet är påverkan låg. Eftersom enkätsvaren överförs till dator och sammanställs av processledaren är inte återkopplingen omedelbar, men sker inom en timme. Resultaten visualiserar starka och utvecklingsbara områden vilket deltagarna upplevde som en bekräftelse. Konkreta förslag på utvecklingsinsatser erhålls inte.

Fokusgrupper är en innehållsrik metod som ställer större krav på den som presenterar den för en företagsledare. Den som presenterar metoden bör vara insatt i hur metoden är uppbyggd och ha kunskap om Attraktivt Arbete. Metoden avser att engagera en mindre grupp av anställda vilket också visats genom hög aktivitet från varje deltagande individ. I dialog arbetar gruppen fram konkreta förslag på utvecklingsaktiviteter. Processledaren måste vara väl inläst och bekant med metoden, samt ha kunskap kring modellen av Attraktivt Arbete. Processledaren har stor inverkan på hur processen fortgår och därmed på utfallet av diskussionerna. Många av de konkreta förslag som tagits fram kan direkt omvandlas till åtgärder.

Scenario berör bara chefen och är enkel att presentera genom att berätta att ett antal frågor ska besvaras. Det gör det också lättare för chefen att ta ställning till företagets deltagande, då

personalen inte behöver involveras. Det kan vara en svaghet att det endast är chefens åsikter som behandlas i metoden. Processledaren har låg påverkan under datainsamlingen, metoden är snabb och resultat erhålls omedelbart. En brist med Scenario är att den inte ger konkret vägledning, dessutom är inte medarbetarna involverade. Processledaren har en viktig roll i den gemensamma analysen av resultatet.

Visit är lätt att förklara eftersom det är lätt för var och en att tänka sig in i vad det innebär att i ord och bild dokumentera intryck av den egna arbetsplatsen. Förutom två medarbetare samlar även processledaren in dokumentation och bidrar därmed med besökarens perspektiv. Därmed bidrar processledaren med en väsentlig del till underlaget för analysen. Processledare behöver inte ha expertkunskap inom arbetsmiljöområdet. En fördel med Visit är att det är en metod som engagerar medarbetare, att den är lätt att förstå och relativt snabb att utföra. Genom fotografier ges konkreta resultat att jobba vidare med och i analysen deltog ytterligare medarbetare.

Risikanalys avseende arbetsmiljö är ofta välkänt, men förknippat med fysiska arbetsmiljörisker. Det förväntas att både representanter för arbetsgivare och arbetstagare ska medverka, och hur lång tid det tar är beroende av företagets verksamhet, storlek och de avgränsningar som görs. Processledaren måste ha arbetsmiljökunskap för att kunna göra bedömningar av risker, vilka också är hårt reglerade i lagstiftningen. Därtill ställs stora krav på processledning för att genomföra metoden analytiskt, noggrant och involverande. Metoden resulterar i konkreta resultat i form av en handlingsplan.

Gemensamt för alla metoder var att en dokumentation av resultaten lämnades på arbetsplatsen i samband med genomförandet av metoden. Uppföljningen med företagen visade att lämnat material upplevdes positivt som stöd för minnet. Det viktiga är att förmedla innehållet, eftersom företagen uppgett att de inte använt det som demonstrationsmaterial är bedömningen att mindre fokus behöver läggas på utseendet.

Intressant är att några av företagen själva pekar på vikten av att det är två processledare. Ur ett ekonomiskt perspektiv kan behovet av två processledare diskuteras. Genom att vara två personer erhålls ett bredare perspektiv, samtidigt som det är en kvalitetsfördel för framförallt fokusgrupp och risikanalys.

Alla metoderna förutsätter återkoppling till chefen, med eller utan medarbetare närvarande. Om något beslut om utvecklingsinsats tas eller ej är beroende av metodinsats, men också personberoende. I några fall har behov av fortsatt extern processledning efterfrågats även om konkreta förslag på åtgärdsområden erhållits av metoden.

Diskussion avseende val av metod att gå vidare med

Alla metoderna uppfyller kriterierna att vara enkla att förstå och snabba att genomföra. Fokusgrupper, Visit och Riskanalys ger konkret vägledning för fortsatt utvecklingsarbete. Scenario och Visit ställer inte krav på speciell expertkunskap om arbetsmiljö hos processledaren. Visit är därmed den enda metod som uppfyller alla de i förväg uppsatta kriterierna.

Förutom kriterierna är effekten på beslutsprocessen om utvecklingsaktiviteter för att ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet av stor betydelse vid val av metod för huvudstudie. Vid utvärdering har Visit och Riskanalys upplevts som mest positiva. Dock behöver processledaren för Riskanalys ha expertkunskap inom arbetsmiljöområdet. Visit verkar därmed vara den metod som ger snabbast effekt på att åtgärder görs. På företag 3 behövde VDN nog mer stöd och på företag 4 hade de en koncernledning som tar övergripanden beslut, så platschefen kunde inte

driva frågan. Dessa två företag använde Fokusgrupper och vår analys är att det underlag som kom fram från metoden borde gett samma snabba effekt som Visit. Positivt med Fokusgrupper att de ger bredare underlag för en fortsättning, bygger på dialog och går djupare på individnivå jämfört med Visit. Fokusgrupper ger också psykiska och sociala dimensioner. Därmed sågs Fokusgrupper som den mest intressanta metoden att gå vidare med. Kriteriet om att det inte ska krävas arbetsmiljökunskap ses som mindre betydelsefullt eftersom kunskap om Attraktivt Arbete för att kunna processleda metoden Fokusgrupper kan inhämtas. Efter inläsning av litteratur (Åteg m fl. 2004), föreläsning och handledning visar erfarenheter att personer fungerar som processledare.

Avslutande diskussion

Denna studie indikerar att det finns möjlighet att påverka ledare att ta beslut om aktiviteter för att utveckla den mänskliga resursen. Det finns därmed anledning att ytterligare studera ett antal företag där samma metod används. Valet har fallit på Fokusgrupper, även om andra metoder skulle vara tänkbara.

Kan det vara så att metoder som visar på konkreta utvecklingsområden ger underlag för beslut om utvecklingsaktiviteter för den mänskliga resursen? Är ökade kunskaper om innebörden i lagkrav den starka drivkraften?

Referenser

- Arbetslivsinstitutet och Docere (2006). *Framtidens arbetsmiljö 2012. Scenarioberättelser som beskriver hur arbetsmiljöarbetet skulle kunna utvecklas i svenska företag och organisationer fram till år 2012.*
- Arbetsmiljöverket (2001). *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.* Stockholm, Arbetsmiljöverket: 30.
- Arbetsmiljöverket (2004). *Undersökning och riskbedömning i det systematiska arbetsmiljöarbetet – en vägledning.*
- Arbetsmiljöverket (2008) *Arbetsmiljön 2007.* Arbetsmiljöstatistik Rapport 2008:4. Arbetsmiljöverket, Stockholm.
- Hagström T, Gamberale F, Sconfienza C. (1996). *Det goda arbetet-ungdomars villkor nu och i framtiden. Beskrivning av frågeformulär.* Arbetslivsinstitutet Stockholm.
- Sundström-Frisk C, Hägg G. (2007). *SMARTA att nå ut.*
- World Health Organization (2010) *WHO definition of Health.* [online]. Tillgänglig: [www: http://www.who.int/about/definition/en/print.html](http://www.who.int/about/definition/en/print.html)
- Åteg M, Andersson I, Rosén G. (2005) *Moveit. Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet.* Arbete och Hälsa 2005:8. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Åteg M, Hedlund A, Pontén B. (2004). *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell.* Arbetsliv i Omvandling 2004:1. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Åteg M, Nygren O, Andersson I, Laring J, Neely G, Rosén G. (2006). *Metoder och verktyg för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete.* Arbetslivsrapport 2006:25. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Bilaga 1

Utvärdering 1

Hur ser du på ditt företags behov av utvecklingsaktiviteter för att ge förutsättningar att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet (dvs att rekrytera, behålla och engagera kompetent personal). Sätt X för just nu och O för i förra veckan.

- | Just nu | Förra veckan |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Hur stor andel av de totala utvecklingsinsatserna i företaget under det senaste året har inriktats mot att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna.

- 0 %
- Mindre än 10%
- 10-20%
- 21-50%
- 51-80%
- 81-90%
- Mer än 90%

Bilaga 2

Utvärdering 2

Underlag för telefonintervju

1. Vad anser du om metoden? Följdfrågor för att ta reda på vad som var bra/mindre bra.
2. Har ni tittat på rapporten som vi lämnade vid besöket – du själv, andra som var med på besöket, personer som inte var med på besöket, tittat och diskuterat i grupp.
3. Har ni pratat om det som framkom vid redovisningen av ”metoden” – de som var med har pratat, pratat med andra som inte var med, diskuterat hur ni kan jobba vidare utifrån resultaten.
4. Gav metoden ”insikt” – hur?, vad var bra?, var något dåligt/behöver förbättras?
5. Har ni diskuterat eller beslutat om några nya åtgärder sedan besöket?
6. Om du skulle rekommendera att få besöket med genomgång av metod, resultat redovisning och diskussion till ditt grannföretag, vad skulle det då få kosta x kr?



En investering för framtiden



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden