

NR 2006:15

# Införande av systematiskt arbetsmiljöarbete på träföretag

– utvärdering av en metod, dess resultat och påverkan  
på arbetets attraktivitet

*Ann Hedlund och Bengt Pontén*

ARBETE OCH HÄLSA

|

VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 978-91-7045-817-0

ISSN 0346-7821



*Arbetslivsinstitutet*

## **Arbete och Hälsa**

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

### **ARBETE OCH HÄLSA**

---

Redaktör: Staffan Marklund  
Redaktion: Marita Christmansson, Kjell Holmberg,  
Birgitta Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus  
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2007  
Arbetslivsinstitutet,  
113 91 Stockholm

ISBN 978-91-7045-817-0  
ISSN 0346-7821  
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>  
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Detta projekt har genomförts inom ramen för *att...*-projektet (Utveckling av en kompetensmiljö för Attraktivt Arbete), som genomförs i samverkan mellan Högskolan Dalarna och Arbetslivsinstitutet. Utvecklingen av den använda metoden TräSAM, bygger på erfarenheterna från ett tidigare projekt FöretagSAM, som också det genomförts i samverkan mellan Högskolan Dalarna och Arbetslivsinstitutet.

Vår förhoppning är att de goda erfarenheterna från genomförandet av TräSAM ska ge underlag till en fortsatt utveckling av effektiva och framgångsrika metoder för implementering av Systematiskt Arbetsmiljöarbete även i andra branscher och arbetsplatser.

Borlänge den 17 oktober 2006

Ann Hedlund

Bengt Pontén

## Innehållsförteckning

1	Bakgrund och syfte	1
1.1	Arbetsmiljölagsstiftning	2
1.2	Systematiskt arbetsmiljöarbete	2
1.3	Arbetsmiljön i svenska företag	3
1.4	Systematiskt arbetsmiljöarbete i svenska företag	3
1.5	Syfte	5
1.6	Begrepp	5
2	Teoretisk referensram	5
2.1	Systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag	6
2.2	Förändringsarbete	10
2.3	Attraktivt arbete	14
3	Material och metod	15
3.1	Företagsbeskrivningar	15
3.2	TräSAM-metoden	17
3.3	Utvärderingsmetoder	18
4	Resultat	22
4.1	Företagens startläge	22
4.2	Företagens TräSAM-processer	23
4.3	Metodens styrkor och svagheter	28
4.4	Resultat av systematiskt arbetsmiljöarbete	31
4.5	Effekter	33
5	Diskussion	39
5.1	Studiens resultat	39
5.2	Generaliserbarhet av resultaten	40
5.3	Metoden TräSAM	41
5.4	TräSAM påverkar arbetets attraktivitet	42
5.5	Slutsatser	43
	Sammanfattning	45
	Summary	46
	Referenser	47

## Bilagor

Bilaga 1 Jämförelse av TräSAM och SAM arbete i det lilla företaget

Bilaga 2 Enkät ”*Har ditt arbetes attraktivitet förändrats*”

Bilaga 3 Tabell över förändrade påståenden avseende arbetsförhållanden

Bilaga 4 Tabell över förändrade påståenden avseende arbetsinnehåll

Bilaga 5 Tabell över förändrade påståenden avseende arbetstillfredsställelse

# 1 Bakgrund och syfte

Träbranschen i Dalarna såg i början av 2000-talet behov av att erbjuda attraktiva arbeten för att trygga dåvarande och framtida arbetskraftsbehov. Projekten *Tillväxt Trä*, Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) Dalarna och *att...-projektet*, Högskolan Dalarna var verksamma inom området<sup>1</sup> och började under 2002 samarbeta i syfte att nå ut till ett större antal företag. Inledningsvis var ett mindre antal träföretag tillsammans med Trä- och Möbelindustriförbundet (TMF) samt Skogs- och Träfacket engagerade i möten och seminarier. En slutsats från förda diskussioner var att satsningar för att skapa attraktivare arbeten kan göras på olika sätt och med olika fokus. Samtidigt såg engagerade företag behov av att involvera fler träföretag eftersom det handlade om bilden av hela branschen, därtill en bransch med hög andel olycksfall. För det enskilda företaget räckte det inte med att själv arbeta för att skapa attraktivare arbeten.

Träindustriarbetare tillhör de värst drabbade yrkesgrupperna i Sverige för allvarliga arbetsolycksfall och har gjort det under flera år. Den höga risken för arbetsolycksfall avspeglas i sjukfall som innebär långvarig sjukfrånvaro (Forsblom m. fl., 2005).

Under vintern 2003/2004 kontaktades 59 träföretag i Dalarna av projektet *Tillväxt Trä* i syfte att, dels uppmärksamma och informera dem, dels samla in information för fokusering av framtida utvecklingsarbete. Företagen ansåg att de viktigaste områdena var ökad kontakt mellan företag och skola; arbete med arbetsmiljöfrågor; möjlighet för företag att träffas, knyta kontakter och bolla idéer med andra i liknande situation; utbildningsfrågor av olika slag samt småföretagens<sup>2</sup> villkor. Knappt hälften av de 47 intervjuade företagen ville ha hjälp att börja med SAM<sup>3</sup> (Nilsson, 2005).

Situationen för träföretagen i Dalarna med minskat arbetskraftsutbud kan bero på demografiska förändringar, minskade ungdomskullar, längre tid i utbildning, samt ökad sjukfrånvaro och förtidspensionering. Delar av det förslitande arbetslivet lever kvar och delvis i nya former, samtidigt som förutsättningarna ökar för bättre och utvecklande arbeten. Med utveckling och förändring av våra arbetsorganisationer skulle det minskade arbetskraftsutbudet kunna motverkas och SAM skulle kunna bidra till bättre arbete och större intäkter (Brulin, 2003).

Träföretagen har en förväntan på att ökat och systematiskt arbetsmiljöarbete ska leda till attraktivare och bättre arbeten, vilket i sin tur ska minska rekryteringsproblematiken. Att vårda humankapitalet är naturligt när företag som behöver välutbildad arbetskraft får allt svårare att rekrytera (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

---

<sup>1</sup> Tillväxt Trä var ett projekt för träindustrins utveckling i Dalarna och *att...-projektet* står för Utvecklingen av en kompetensmiljö för Attraktivt Arbete.

<sup>2</sup> En definition av småföretag görs i 1.6 Begrepp.

<sup>3</sup> SAM betyder systematiskt arbetsmiljöarbete, vilket beskrivs ytterligare i 1.6 Begrepp.

## 1.1 Arbetsmiljölagstiftning

Lagstiftningen inom arbetsmiljöområdet i Sverige har sedan början av 1990-talet generellt sett förändrats från detaljkrav till funktionskrav. Tillsyn av efterlevnaden av lagstiftningen görs av arbetsmiljöinspektörer, men företagen har själva ansvar att kontrollera att gällande lagar och regler följs (Antonsson m. fl., 2005).

Grunden för SAM var revideringen av arbetsmiljölagen 1991 som markerade arbetsgivarens ansvar att bedriva arbetsmiljöarbete. Då ställdes krav på *hur* företagen skulle arbeta med arbetsmiljön (Arbetarskyddsstyrelsen, 1996; Arbetsmiljöverket, 2005b; Birgersdotter m. fl., 2002; Blomquist & Johnsson, 2003).

Redan i bakgrundsarbetet till föreskriften poängterades vikten av att inordna intern kontroll i verksamheten så att det inte blev en sidovagn till verksamheten i övrigt (Frostberg, 1998).

Beskrivning av hur arbetsgivaren skall bedriva arbetsmiljöarbetet finns i arbetsmiljölagen 3 kapitlet 2a§:

Arbetsgivaren skall systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Han skall utreda arbetsskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta de åtgärder som föranleds av detta. Åtgärder som inte kan vidtas omedelbart skall tidsplaneras (Arbetsmiljöverket, 2005b).

Kravet på ett systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete på alla företag i Sverige preciserades i föreskrifterna om *Internkontroll av arbetsmiljön* (AFS 1992:6) som började gälla första januari 1993. Föreskrifterna om Internkontroll reviderades en gång och ersattes därefter av föreskrifter om *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:1) som trädde ikraft första juli 2001 (Arbetsmiljöverket, 2001; Blomquist & Johnsson, 2003).

Den första revideringen gjordes eftersom föreskriften inte fick önskvärt genomslag. Framförallt hade småföretag svårigheter med att använda föreskrifterna. Men problemen kvarstod och i samband med ikraftträdandet av *Systematiskt arbetsmiljöarbete* genomfördes därför omfattande informations- och utbildningsinsatser både internt och externt (Blomquist & Johnsson, 2003).

Revideringarna av föreskrifterna gjordes för att göra dem mer lättförståeliga och namnet enklare samt mer lättbegripligt (Birgersdotter m. fl., 2002).

## 1.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Med SAM avses, enligt föreskriften *Systematiskt arbetsmiljöarbete*, arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. SAM skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten och omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön. Däri ingår att ge arbetstagare och skyddsombud möjlighet att medverka i SAM, att det finns en arbetsmiljöpolicy samt rutiner för hur SAM skall gå till (Arbetsmiljöverket, 2001).

Arbetsgivare skall årligen skriftligt sammanställa ohälsa, olycksfall och allvarliga tillbud samt skriftligt dokumentera riskbedömning och handlingsplan. Företag med tio eller fler anställda skall dessutom skriftligt dokumentera arbetsmiljöpolicy, rutiner för SAM, fördelning av arbetsmiljöuppgifter samt uppföljning av SAM (Arbetsmiljöverket, 2001).

Arbetsmiljöinspektörer ska bedöma det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt en fyrgradig skala. Bedömningen görs för att få ett underlag för att kunna följa utvecklingen på besökta företag. De fyra statusnivåerna är 1 SAM saknas, 2 SAM påbörjat, 3 SAM fungerar och 4 SAM fungerar och ger effekt (Arbetsmiljöverket, 2005a).

### **1.3 Arbetsmiljön i svenska företag**

Under 1990-talet försämrades arbetsmiljön inom flera viktiga områden. Samtidigt som de traditionella fysiska arbetsmiljöproblemen fanns kvar, ökade problemen inom det organisatoriska och psykosociala området. Sjukfrånvaron ökade dramatiskt och sannolikt var en betydande del arbetsrelaterad (Blomquist & Johnsson, 2003).

Företagens kostnader för skador, ohälsa och frånvaro pga arbetsrelaterade olyckor kan inte särskiljas i den svenska statistiken från dem som inte är arbetsrelaterade (Antonsson m. fl., 2002). Därmed har det varit svårt att påvisa att förbättrad arbetsmiljö, i form av mindre arbetsrelaterade olyckor och sjukdomar, leder till lägre kostnader. Men i en nyligen publicerad studie från Karolinska Institutet dras slutsatsen att investeringar i hälsofrämjande insatser som påverkar arbetsförmågan hos arbetskraften leder till produktivitetsökning (Karolinska Institutet & Institutet för tillämpad ekonomi, 2005).

I större företag anses arbetsmiljön ha förbättrats i flera avseende, medan arbetsmiljöproblemen fortfarande är påtagliga i många småföretagsbranscher (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003). Samtidigt finns studier som visar att anställda oberoende av företagsstorlek bedömer arbetsmiljön i stort lika bra och cirka 80 procent anser att den är bra (Blomquist & Johnsson, 2003).

### **1.4 Systematiskt arbetsmiljöarbete i svenska företag**

Åsikterna om i vilken omfattning SAM bedrivs skiljer sig något beroende på vem som tillfrågas. År 2002 ansåg 41 procent av arbetsgivarna att SAM var infört och fungerade, andelen bland skyddsombuden var lägre (29 procent) (Blomquist & Johnsson, 2003). Ungefär hälften av männen och kvinnorna uppger att SAM bedrivs på deras arbetsplats (Sveriges officiella statistik m. fl., 2003).

Internkontrollarbetet under 1990-talet fungerade dåligt eller inte alls i små företag (Antonsson m. fl., 1998; Arbetsarkivstyrelsen, 2000; Torvatn, 1997). Även SAM fungerar sämre i små företag än i stora organisationer (Antonsson m. fl., 2005; Birgersdotter m. fl., 2002; Blomquist & Johnsson, 2003). Ledningen har i högre grad utbildats i och de anställda har större kännedom om SAM inom den offentliga sektorn än i den privata (Blomquist & Johnsson, 2003). Birgers-

dotter med flera (2002) drar slutsatsen att ju mindre företaget är desto sämre fungerar SAM och sannolikt fungerar det sämst i enmansföretag som drivs som aktiebolag.

Små företag som är anslutna till företagshälsovården arbetar med SAM i större utsträckning än småföretag i allmänhet (Antonsson m. fl., 2003). Samtidigt är företagshälsovården mindre utbyggd i små jämfört med medelstora och stora företag (Sveriges officiella statistik m. fl., 2003). Endast cirka 30 procent av de små företagen är anslutna till företagshälsovården (Birgersdotter m. fl., 2004).

#### *1.4.1 Införande och effekter*

Att bygga upp SAM och att utveckla fungerande interkontroll tar flera år (Antonsson m. fl., 1998). Men att ha en god arbetsmiljö kan ses som en förutsättning för en jämn produktion och god lönsamhet i företaget (Gunnarsson m. fl., 2004).

Påtryckningar för att starta SAM har i hög grad kommit från överordnade inom företaget/förvaltningen och anställda på den egna arbetsplatsen. Det vanligaste sättet att börja SAM-arbetet har varit att ledning och anställda samarbetat, medan externa konsulter har förekommit i liten omfattning. Som viktigaste anledning till att SAM inte påbörjats angavs av många att det inte sågs som nödvändigt eftersom de var så få på företaget (Blomquist & Johnsson, 2003).

Även föreskrifterna anges som direkt orsak till att företag börjat arbeta med SAM. Vilka förbättringar och förändringar som är direkta effekter av SAM är däremot svårt att se. Intervjuade företag har angett bra strukturer som underlättat arbetsmiljöarbetet, ekonomiska argument i form av färre felinvesteringar, förbättrade relationer mellan ledning och anställda, samt ökad allmän trivsel och engagemang. Däremot har företagen haft svårt att se någon förändring i sjukfrånvaro, olycksfall, tillbud och upplevda besvär av arbetet. De psykosociala faktorerna i arbetsmiljön är de mest framträdande förbättringarna av SAM (Birgersdotter m. fl., 2002).

Flertalet arbetsgivare och skyddsombud anser att SAM leder till färre arbetsrelaterade olyckor och sjukdomar, samt allmänna förbättringar av verksamheten. Ungefär två tredjedelar anser att SAM leder till ett förbättrat ekonomiskt resultat (Blomquist & Johnsson, 2003).

Kunskapen om SAM i småföretag behöver utökas bland annat avseende vilka processer som startas i företag som infört SAM samt hur SAM kan bli ett levande redskap för verksamhetsförbättring och utveckling (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005).

#### *1.4.2 Förväntningar på attraktivare arbeten*

Träföretagen i Dalarna lyfte arbete med arbetsmiljöfrågor som ett angeläget område för att kunna erbjuda attraktiva arbeten och hälften av dem ville ha hjälp med att införa SAM. Utifrån dessa förutsättningar är det intressant att närmare studera sambandet mellan SAM och de anställdas upplevelse av arbete och dess attraktivitet. Om positiva samband finns skulle önskan om att erbjuda attraktivare arbeten kunna motivera till fungerande SAM.



Fem träföretag valde att delta i ett projekt där SAM infördes med TräSAM-metoden.<sup>4</sup> Projektet innehöll tre delar – genomförande av SAM, konsultstöd och revision. TräSAM-metoden bestod av ett utbildningsprogram som involverade alla anställda på respektive företag.

### 1.5 Syfte

Det övergripande syftet har varit att praktiskt prova och utvärdera TräSAM-metoden samt att undersöka hur arbetets attraktivitet förändrats. Studien är avgränsad till fyra små och ett medelstort träföretag i Dalarna och utvärderingen har gjorts utifrån företagens och deras personals behov.

### 1.6 Begrepp

En vedertagen förkortning av systematiskt arbetsmiljöarbete enligt lagtexten är SAM. Den benämningen används även i denna studie. SAM beskriver hur arbetsmiljöarbetet skall utföras på företagen. Benämningarna SAM i det lilla företaget, FöretagSAM och TräSAM står för olika metoder för att införa SAM.

Småföretag definieras vanligen som företag med mindre än 50 anställda inklusive vissa ekonomiska nyckeltal. Internationellt används begreppet Small Scale Enterprises (SSE) eller Small Enterprises (SE). I Sverige finns undergruppen mikroföretag, vilket innebär företag med färre än tio anställda (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

I internationell litteratur används benämningen SME (small and medium-sized enterprises) vilket vanligtvis definieras som företag med mindre än 250 anställda (Karami m. fl., 2006).

I svensk arbetsmiljölagstiftning finns några intressanta storleksgränser inom SME-företagen. En är tio personer, eftersom företag med så många anställda eller fler skriftligen måste dokumentera arbetsmiljöpolicy, rutiner för SAM, fördelning av arbetsmiljöuppgifter samt uppföljning av SAM (Arbetsmiljöverket, 2001). En annan är 50 personer eftersom skyddskommitté måste finnas om antalet anställda är så många eller fler (Arbetsmiljöverket, 2005b).

I denna studie ingår fyra företag i storleksklassen 10–49 anställda och ett i storleksklassen 50–99 anställda. Drygt 40 procent av de anställda inom träindustrin i Sverige arbetar i företag i dessa storleksklasser (Statistiska centralbyrån, 2006).

## 2 Teoretisk referensram

Inför teoriavsnittet är det viktigt att tydliggöra att SAM talar om *hur* arbetsgivaren ska arbeta med arbetsmiljö. SAM ska vara en grund för ett bra arbetsmiljöarbete, men en bra arbetsmiljö kan finnas även utan SAM. Det finns även de som menar att systematik och dokumentation i arbetsmiljöarbetet inte är någon garanti för en

---

<sup>4</sup> TräSAM-metoden beskrivs i avsnitt 3.2.

bra arbetsmiljö och att det i vissa fall kan bidra till att dölja missförhållanden i arbetsmiljö (Johansson, 1998).

Innehållet i detta avsnitt delas upp i tre områden – SAM i små företag, förändringsarbete samt arbetets attraktivitet.

## **2.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag**

Småföretagsägare har ett holistiskt perspektiv där arbetsmiljön ses som en aspekt att beakta när problem ska lösas och de upplever inte att det finns specifika arbetsmiljöproblem (Antonsson m. fl., 2002). Det finns problem med arbetsmiljöarbetet i små företag (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003; Frick m. fl., 2000; Hasle m. fl., 2004). Men många småföretag anser att arbetsmiljön är bra vid de egna företagen (Antonsson m. fl., 2002; Birgersdotter m. fl., 2004; Johansson, 1998), samtidigt som kunskapen om arbetsmiljö i allmänhet är mycket begränsad (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

Olika sätt att arbeta med SAM har utvecklats med åren, men SAM har inte fungerat speciellt bra i små företag (Birgersdotter m. fl., 2002). Eftersom systematiken är begränsad i småföretags arbete, kunde internkontroll ses som något byråkratiskt, tungt och svårarbetat (Antonsson m. fl., 1998). Vilket bekräftas av att andelen anställda som anser att SAM kräver för mycket dokumentation och papper är högre ju mindre företaget är (Blomquist & Johnsson, 2003).

Erfarenheter från flera studier visar att andelen småföretag som arbetar med SAM (inklusive intern kontroll) varierar mellan en tredjedel och hälften (Antonsson m. fl., 1998, 2003; Arbetarskyddsstyrelsen, 2000; Gunnarsson m. fl., 2004; Torvatn, 1997).

### *2.1.1 Förhållanden i små företag*

Företagaren i småföretag ägnar mycket tid och energi åt sitt arbete och strävar efter att ha god kontroll över verksamheten. I de minsta företagen är företagaren ofta direkt engagerade i produktionen och påverkas i arbetet av samma arbetsmiljöfaktorer som personalen. Dagsaktuella problem fokuseras genom kortsiktig planering, improvisation och flexibilitet (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

Jämfört med stora organisationer jobbar många små företag mindre strukturerat (Frostberg, 1998).

Småföretagare är måna om sin personal (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003; Gunnarsson m. fl., 2004; Johansson, 1998) och små företag har ofta bättre psykosocial arbetsmiljö och lägre sjukfrånvaro än större företag (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003, 2005; Socialdepartementet, 2002).

Arbetsmiljön gynnas av god laganda, variation i arbetsuppgifterna, korta beslutsvägar, mer personligt engagemang med direkt feedback samt god arbetstillfredsställelse genom större inflytande och upplevelse av helhet. Motiverande till arbetsmiljöarbete är friskare personal, lägre kostnader, förbättrad produktivitet och kvalitet, nöjdare kunder och förbättrad image, moraliska aspekter samt företagets rykte (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

Traditionella risker såsom buller och vibrationer finns, och ingen större förbättring har skett de senaste åren. Negativa faktorer i småföretagens arbetsmiljö är också tidspress och stress, hög sjuknärvaro, brist på personella och ekonomiska resurser samt brist på egna specialister att delegera till (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

I små företag är ofta den fysiska och kemiska arbetsmiljön sämre och risken för olyckor samt allvarliga olycksfall större (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003, 2005; Frick m. fl., 2000).

Småföretag i Sverige har, om än begränsad, tillgång till stödjande strukturer för sitt arbete med arbetshälsa och olycksfall, men de utnyttjar det mindre än stora företag. De viktigaste informationskällorna om arbetsmiljö för småföretag är regionala skyddsombud, företagshälsovården, tidningar utgivna av arbetsgivar- och branschorganisationer, arbetsgivarorganisationer, affärsnätverk samt försäljare (Antonsson m. fl., 2002).

De externa aktörer som når ut till flest småföretag är de regionala skyddsombuden, företagshälsovården samt arbetsmiljöinspektionen (Birgersdotter m. fl., 2004).

### *2.1.2 Motiv till systematiskt arbetsmiljöarbete*

Vad som motiverar företagare till arbetsmiljöarbete uppvisar stora individuella skillnader och därför bör det betraktas som ett individuellt fenomen. Utfallen av arbetsmiljöarbetet är ofta viktiga för motivationen och det finns en mängd primära och sekundära utfall som värderas högt både i form av förväntade och infriade resultat (Johansson, 1998).

Småföretagens motiv till att arbeta med SAM och arbetsmiljö är till exempel tidigare olycksfall med dödlig utgång, möjligheter att utveckla verksamheten, se till att saker fungerade och visa omtanke om personalen (Birgersdotter m. fl., 2002), att bli attraktiv (Birgersdotter m. fl., 2002; Gunnarsson m. fl., 2004) samt lagar och föreskrifter (Antonsson m. fl., 1998).

Många småföretag tar tag i problem när de blir synliga och upplevs som problem, och jobbar inte med långsiktigt förebyggande arbetsmiljöarbete (Antonsson m. fl., 2003; Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003). Argument såsom att arbetsmiljöförbättringar leder till ökad kvalitet och/eller minskade kostnader, har bara effekt i få fall (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003). Samtidigt som småföretagare menar att trivsel och arbetsglädje hos personalen har en avgörande betydelse för hur företaget fungerar resultatmässigt och som helhet (Johansson, 1998).

### *2.1.3 Verktyg för systematiskt arbetsmiljöarbete*

Små företag måste ha ett eget arbetsmiljöarbete som en del av den dagliga verksamheten, vilket inte kan skötas av experter (Antonsson m. fl., 2001). Men det är viktigt att småföretagen får hjälp till självhjälp i sitt arbetsmiljöarbete vilket kan göras av någon sorts intermediär<sup>5</sup> (Antonsson m. fl., 2002, 2003). Vid införandet

---

<sup>5</sup> Med intermediär avses en person som förmedlar något, till exempel arbetsmiljökunskap.

av SAM har hälften av företagen haft stöd och då främst av företagshälsovården (Antonsson m. fl., 2003; Arbetarskyddsstyrelsen, 2000).

Intermediärer är samhällets främsta medel för att hantera hälso- och säkerhetsfrågor i små företag. De traditionella intermediärerna har arbetat en hel del med implementeringen av SAM. Det är uppenbart att implementeringen av SAM är en förändringsprocess, men de regionala skyddsombuden har för lite tid att spendera i varje företag för att effektivt kunna stödja förändringsprocessen som krävs för att implementera SAM (Antonsson m. fl., 2002; Birgersdotter m. fl., 2004).

Om en utomstående ska hjälpa företaget måste SAM anpassas till småföretagens sätt att arbeta och deras förutsättningar (Antonsson m. fl., 1998; Moser & Karlqvist, 2004). Erfarenheter visar att flest företag föredrar att den person som ska hjälpa till kommer och besöker dem (Antonsson m. fl., 1998).

*FöretagSAM.* I projekt FöretagSAM i Dalarna har två arbetsmodeller för införandet av SAM i mindre företag provats; nätverksmodellen och handledarmodellen. I nätverksmodellen deltar företagets chef/arbetsgivarrepresentant och skyddsombud/arbetstagarrepresentant tillsammans med andra företag vid tio nätverksmöten under ett år. Experters föreläsningar om arbetsmiljöämnen kombineras med företagets redogörelser av och diskussioner om sitt SAM. I handledarmodellen används en metod och ett material som är framtaget av Småföretagsenheten vid Yrkes- och miljömedicin, Universitetssjukhuset i Örebro (Småföretagsenheten, 2003). På respektive företag genomförs fyra möten under ett år. Varje möte tar 1,5 timme och alla anställda deltar. Mellan mötena har företagen hemläxor i form av arbetsuppgifter som redovisas på nästkommande möte. Utmärkande för handledarmodellen är att arbetet sker under handledning med stöd av en arbetspärm och en CD-skiva (Andersson m. fl., 2006).

Av de företag som fullföljde ovanstående projekt för att införa SAM hade fem av sex utifrån handledarmodellen och två av tre utifrån nätverksmodellen nått ett fungerande SAM. Personalen på företagen som arbetat med handledarmodellen ansåg att ”En på företaget ansvarar för pärmerna och CD skivan och driver arbetet med SAM” och ”Jag kommer att arbeta för en god arbetsmiljö på företaget” stämde bäst avseende genomförande och resultat. Tydligast framsteg fanns hos företag som arbetat enligt handledarmodellen, men fördelar fanns också i nätverksmodellen (Andersson m. fl., 2006).

Stöd från material och handledning var de viktigaste förtjänsterna med handledarmodellen, liksom tydligt avgränsade uppgifter mellan mötena. Den största nackdelen var de resurskrävande mötena med hela personalen som inte gav så mycket. De viktigaste fördelarna med nätverksmodellen var möjligheterna till utbyte av erfarenheter och material. Svårigheter fanns med att sprida kunskaper och engagemang till övriga medarbetare som inte deltog i nätverksmötena. Som bieffekter till förväntade arbetsmiljöförbättringar märktes till exempel förbättrad laganda samt kvalitets- och effektivitetsförbättringar (Andersson m. fl., 2006).

Utifrån erfarenheterna av handledar- och nätverksmodellen föreslogs en arbetsmodell för stegvis införande av SAM på mindre företag. Genomförandet beräknas

till ett år och tre till fem företag skall ingå. Nätverksarbete skall kombineras med arbete på respektive företag med stöd av arbetsmiljökonsulten. Avslutningsvis hjälper arbetsmiljökonsulten enskilt företaget att planerar för ett varaktigt SAM (Andersson m. fl., 2006).

#### *2.1.4 Framgångsfaktorer*

De tydligaste skillnaderna mellan framgångsrika och mindre framgångsrika företagare finns i deras rolluppfattning och deras sätt att arbeta. En mer modern ledarroll och organisation bidrar till framgång. I de framgångsrika företagen är arbetsmiljöarbete ett lagarbete baserat på dialog, samråd, samsyn och där personalen är engagerad i hög grad. I de mindre framgångsrika är det ett ensamarbete för företagaren och personalen är passiv (Johansson, 1998).

För att lyckas med sitt SAM-arbete måste varje företag identifiera sina egna drivkrafter (Birgersdotter m. fl., 2004). Bidragande faktorer för att lyckas med SAM i småföretag är enligt tidigare studier:

- Att det finns kompetens om hälso-, miljö- och säkerhetsarbete och system i företaget (Torvatn, 1997).
- Att företaget ser nyttan med att arbeta med arbetsmiljö (Birgersdotter m. fl., 2002, 2004). Bland framgångsrika företag anses arbetsmiljöarbete främst ge ökad effektivitet och produktivitet, medan mindre framgångsrika anger små driftsstörningar och förbättrat flyt som främsta sekundära belöning (Johansson, 1998).
- Företags tillgång till redskap och verktyg i arbetsmiljöarbetet, samt stöd av någon utomstående (Andersson m. fl., 2006; Birgersdotter m. fl., 2002).
- Att företagen är delaktiga i uppbyggnaden av SAM och metoderna anpassas till de egna företagen (Birgersdotter m. fl., 2002). Det är viktigt att veta var i utvecklingen av SAM företaget är och vilket stöd som behövs (Andersson m. fl., 2006).
- Erfarenheter av att arbeta systematiskt på andra sätt, vilket underlättat införandet (Antonsson m. fl., 1998; Birgersdotter m. fl., 2002; Frostberg, 1998; Torvatn, 1997).
- Erfarenheter hos chefer av arbete som anställd inom företaget, vilket bidragit till ökad motivation för att arbeta med arbetsmiljöfrågor (Birgersdotter m. fl., 2002).
- Bra förmåga för arbetsmiljöarbete och stor erfarenhet av arbetsmiljöarbete genom tidigare arbete i stora företag hos företagaren (Johansson, 1998).
- När personalen själv är aktiv och engagerad, vilket lett till bättre fungerande arbetsmiljöarbete (Andersson m. fl., 2006; Birgersdotter m. fl., 2002; Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005; Gunnarsson m. fl., 2004; Johansson, 1998; Moser & Karlqvist, 2004).
- Yttre påverkan för införande, till exempel inspektioner tillsammans med informationsinsatser (Arbetskyddsstyrelsen, 2000; Torvatn, 1997).

- Goda förebilder, det vill säga företag som genomfört SAM (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).
- Tydliga signaler från ledningen att arbetsmiljöfrågorna är viktiga för hela företaget (Andersson m. fl., 2006).

När SAM fungerar bra finns ett engagemang hos företagsledning, chefer och ofta också hos personalen. En stor nytta har upplevts av den ökade trivseln och det bättre arbetsklimatet. Hos en övervägande del av företagen med fungerande SAM finns en daglig dialog eller annan löpande kommunikation med medarbetarna.

”Genom att diskutera och tillsammans öka den gemensamma kunskapen om företagets arbetsmiljöfrågor har både trivseln, arbetsmiljöklimat och medvetenhet ökat. När SAM fungerar bra så ökar kunskaperna om den egna arbetsmiljön kontinuerligt” (Birgersdotter m. fl., 2002, sid 4).

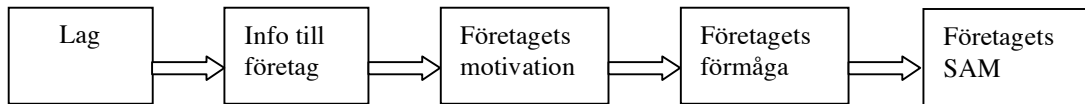
### *2.1.5 Svårigheter*

Det har visat sig i tidigare studier att flera svårigheter finns att beakta vid införandet av SAM i små företag. Några av dessa är:

- Att integrera SAM i verksamheten på ett naturligt sätt, så att det inte ses som något extra arbete (Antonsson m. fl., 1998; Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005).
- Att engagera personalen och göra den delaktig i arbetet (Birgersdotter m. fl., 2002; Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005).
- Bristen på kunskap (Antonsson m. fl., 2002; Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005; Johansson, 1998).
- Brist på ekonomiska resurser, teknisk expertis och personal (Frick m. fl., 2000).
- Bristande motivation och intresse av att arbeta med arbetsmiljö och hälsa (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005; Johansson, 1998; Torvatn, 1997).
- Att förutsättningarna för lärande om arbetsmiljöfrågor hos personalen är mycket begränsade om inte företagaren själv har ett arbetsmiljöintresse (Bornberger-Dankvardt m. fl., 2005).
- Att SAM uppfattas som stort och komplicerat, med lagar och pappersarbete (Johansson, 1998; Torvatn, 1997). Indikationer finns på att många småföretagare uppfattar att hälso- och säkerhetslagar är de anställningslagar som är svårast att följa (Frick m. fl., 2000).
- Att företag som inte startat SAM tenderade att bedöma arbetsmiljöförhållandena i det egna företaget alltför positivt jämfört med externa experters bedömningar (Johansson, 1998).

## **2.2 Förändringsarbete**

Att införa SAM är en förändringsprocess som kan genomföras på olika sätt. De olika stegen från Arbetsmiljölagen till ett fungerande SAM kan beskrivas enligt figur 1 (Birgersdotter m. fl., 2004).



**Figur 1.** Från lag till fungerande SAM (Birgersdotter m. fl., 2004).

Att införa SAM är en förändringsprocess där företagets dagliga arbete ska förändras så att arbetsmiljö ingår som en naturlig del. Personalen måste därför vilja införa SAM för att det ska fungera. Arbets sättet ska passa in i företagets övriga arbete och rutiner, vilket innebär att företaget självt måste lägga upp arbetet och inte någon utomstående konsult (Antonsson m. fl., 2003).

För att stödja processen med SAM krävs andra metoder än de som används för att uppnå förbättringar av traditionella tekniska arbetsmiljöproblem. Arbetet med SAM blir aldrig färdigt, utan SAM måste kontinuerligt upprätthållas på en bra nivå (Birgersdotter m. fl., 2004).

### 2.2.1 Förutsättningar och framgångsfaktorer

Småföretag är olika i olika avseenden, även inom samma bransch, och hänsyn måste tas till dessa olikheter när företagsspecifika handlingsprogram tas fram och genomförs. Vid start av förändringsarbete kan insiktsskapande insatser och uppvisande av goda exempel krävas för att inspirera mindre motiverade småföretag. Förändringskompetens i företagen, att förändringar drivs inifrån, externt stöd, återkommande analyser och upplysningar samt erfarenhetsutbyte med andra företag och aktörer antas vara förutsättningar för att underhålla pågående processer. Medvetenheten om att processer tar tid, även om effekter kan nås på kort sikt, är också betydelsefullt (Vinberg m. fl., 2004).

För att utveckla effektiva ansatser för att förbättra arbetsförhållandena i småföretag behövs djup förståelse av arbetslivets natur i små verksamheter, samt hälsans och säkerhetens plats däri (Frick m. fl., 2000).

Framgångsfaktorer för förändringsprocesser inom arbetsmiljö- och hälso-relaterade områden är att ledningen har mycket starkt engagemang för förebyggande insatser och att processerna är en del av produktionen. Samarbetet mellan ledning och medarbetare ska vara nära och de sociala relationerna informella och öppna. Synen avseende hur arbetet ska bedrivas ska vara enhetlig och därmed även hur arbetsmiljö samt hälsa ska kunna förbättras. Därtill behövs personella och ekonomiska resurser för att driva förändringsarbetet (Vinberg m. fl., 2004).

Ansvar för arbetsmiljön måste ligga på företaget och arbetsgivaren, medan externa aktörer kan vara bra samtalspartner, och motivera och initiera arbetsmiljöarbete. I praktiken förlitar sig många små företag på att någon extern aktör ska uppmärksamma om det finns några arbetsmiljöbrister som ska åtgärdas (Birgersdotter m. fl., 2004).

Erfarenheter från framgångsrika processer för förbättrad arbetsmiljö visar på vikten av multiprofessionellt samarbete och deltagande i handling, systematisk handling och uthållighet, investering i information och kommunikation samt

processtänkande och lärande (Lahtinen m. fl., 2004). Samverkan både internt, mellan ledning och anställda, och med externa, med andra företag och intermediärer, är betydelsefullt (Vinberg m. fl., 2004). Deltagande av de anställda ses som nödvändigt för effektivt arbetsmiljöarbete (Frick m. fl., 2000). Många småföretag kan styra en förändringsprocess själva med begränsat stöd, förutsatt att företagaren själv är mycket motiverad att satsa den tid och ansträngning som krävs (Antonsson m. fl., 2002).

### *2.2.2 Externa aktörers roll*

Att arbeta med arbetsmiljön i små företag innebär vanligen att arbeta som förändringsagent, där förändringsprocesserna som krävs i företagen måste stödjas (Antonsson m. fl., 2001).

Externa aktörer kan inta tre olika roller; polis, agitator eller samtalspartner. Polisen ställer krav på företaget, vilket är framgångsrikt om kravställaren har tillräcklig auktoritet eller makt. Agitatoren argumenterar för det som den tycker är viktigt, vilket fungerar bra om argumenten är uppenbart sanna och relevanta för aktuell arbetsplats. Samtalspartnern arbetar med ett konsultativt arbetssätt som utgår från det unika i företagets förutsättningar och villkor (Birgersdotter m. fl., 2004).

Stödet från externa aktörer till företagets eget arbete med SAM har inte fungerat särskilt bra. Detta eftersom att arbeta med SAM är en mycket komplexare förändringsprocess än att rätta till en teknisk brist med en enkel och avgränsad åtgärd (Birgersdotter m. fl., 2004).

Det behövs en ansats med helhetssyn som är positiv och möjlighetsorienterad. Därmed behövs i små företag speciell kunskap och speciella verktyg. De viktigaste elementen för utveckling av en dialog är den personliga kontakten, fokus på positiva insatser, koppling mellan arbetsmiljö och andra ledningsmål samt utbyte av erfarenheter mellan ägare (Frick m. fl., 2000).

Externa aktörer kan inte välja metoder helt på egen hand eftersom de agerar i samverkan med de små företagen. Med ett konsultativt arbetssätt som uppmuntrar till självständighet och eget ansvarstagande har bättre resultat nåtts än med traditionella arbetssätt som dominerats av polisiära och agitatoriska metoder. Erfarenheter från externa aktörer som lärt sig arbeta med ett konsultativt arbetssätt är att antalet företag som ansetts svåra att inspirera till arbetsmiljöarbete minskat. Därtill har det konsultativa arbetssättet med SAM lett till att det blivit mer av ett kontinuerligt förbättringsarbete. Däremot var det svårt att kombinera ett konsultativt arbetssätt med att fungera som polis eller agitator (Birgersdotter m. fl., 2004).

### *2.2.3 Deltagande i förändringsprocesser*

Utvecklingsarbete kan bedrivas av offentliga aktörer tillsammans med småföretag och erfarenhetsutbytet mellan olika parter upplevs i huvudsak positivt (Vinberg m. fl., 2004). Många personer kan fungera som intermediärer och Antonsson med flera (2002) lyfter frågan om de ska fungera som förändringsagenter eller problemlösare. Förutom vilken roll aktörerna ska ha är det av intresse i vilken omfatt-



ning de når ut till småföretagen. En grupp som anses ha en stor potential att nå ut till en hög andel av småföretagen är de regionala skyddsombuden (Frick m. fl., 2000). Enligt företagare skulle de regionala skyddsombuden kunna fungera som återkommande inspiratörer i det ständiga SAM (Andersson m. fl., 2006).

Relationerna mellan parterna som involveras i problemlösning och beslutande kan ha olika karaktär, expertroll, toppstyrt eller att alla deltar (participatory). Ett brett deltagande ses som en framgångsfaktor och argument för att alla parter ska delta är att:

- Olika kategorier av anställda har unik information som är värdefull för problemanalyser.
- Effektivt samarbete kan resultera i bättre analyser och lösningar.
- Deltagande ökar sannolikheten att analyser och lösningar uppfattas som heltäckande, adekvata och rättvisa, vilket kan öka sannolikheten att lösningar implementeras i enlighet med intentionen.
- Dåligt inflytande över beslut har identifierats som riskfaktor för hälso-problem.
- Det överensstämmer med allmänna demokratiska värderingar (Eklöf, 2004).

Bättre arbetsmiljö och hälsa behöver inte bero på högre nivå av deltagande och integration av arbetsmiljö och andra rena organisationsintressen. Det kan istället vara så att speciella arbetsmiljökaraktäristika är nödvändigt för att erhålla deltagande och integration. Studier visar att högre arbetardeltagande och integration av arbetsmiljö och traditionella organisationsprestationsämnen för förbättrad arbetsmiljö är associerade med lägre psykiska arbetsmiljökrav, högre socialt stöd och mindre stress (Eklöf, 2004).

#### *2.2.4 Motivations- och engagemangskapande metoder*

Utifrån att arbetsmiljöarbete bör ses som en förändringsprocess har begreppet Moveit skapats. Moveit är en strategi för hur motivation och engagemang för fortsatt arbetsmiljöarbete kan skapas genom användandet av metoder. Det är uppstarten av förändringsprocesser där arbetsmiljöarbetet initieras som är i fokus. Moveit ses främst som en del i en förändringsprocess som beskrivs i sex faser. De sex faserna är probleminsikt, lokal kunskapsutveckling, acceptans och förväntan, val och tillämpning av metoder, införande av rutiner, samt arbetsmiljöutveckling i en kontinuerlig förändringsprocess. Det är främst ”val och tillämpning av metoder” som utgör kärnan i en förändringsprocess utifrån Moveit-begreppet (Åteg m. fl., 2005).

För att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete är interaktivitet, förändringskompetens, arbetsmiljökunskap, handlingsutrymme, systematik och integrerbarhet de viktigaste inslagen i en metod. Det är strävan att uppfylla var och en av egenskaperna som är avgörande för en metod, inte att den nödvändigtvis innehåller samtliga egenskaper (Åteg m. fl., 2005).

Benägenheten att fortsätta bedriva arbetsmiljöarbete antas bli stärkt av deltagande i effektivt arbetsmiljöarbete. Moveit avser att lägga grund för ett arbetsmiljöarbete med brett deltagande (Åteg m. fl., 2006b).

### 2.2.5 Effekter av förbättrad arbetsmiljö

Det finns resultat som pekar på att det kan finnas intressanta samband mellan lönsamhet/effektivitet i företag och arbetsmiljö- och hälsosfaktorer. Studier visar även på att inomorganisatoriska faktorer har samband med utfall som rör ekonomi och kvalitet (Vinberg m. fl., 2004).

En studie av små företag i Sverige och Norge visar att företag med bra organisatoriska resultat/prestation verkar ha hög hälsa (Vinberg & Gelin, 2005). Brulin (2003) menar därtill att bra arbetsmiljö och organisation gör det möjligt att rekrytera och behålla bra personal.

Investeringar i hälsofrämjande insatser som påverkar arbetsförmågan hos arbetskraften leder till produktivitetssökning. I företag med låg personalomsättning och med stabil organisation är investeringar i hälsa och förbättring av arbetsförmåga starkt relaterat till företags produktivitet. Även i företag med hög rörlighet finns potential för förbättrad produktivitet genom förbättringar i arbetsförmåga (Karolinska Institutet & Institutet för tillämpad ekonomi, 2005).

## 2.3 Attraktivt arbete

Begreppet attraktivt arbete grundar sig i behovet av att rekrytera, behålla och engagera personal. En modell av vilka aspekter som påverkar arbetets attraktivitet har tagits fram. Modellen består av ett antal kvaliteter inom 22 dimensioner. Dimensionerna har grupperats i de tre kategorierna arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse och arbetsförhållanden, se tabell 1. Arbetsinnehåll innehåller dimensioner som handlar om vad och hur den anställde gör under utförandet av arbetet. Arbetstillfredsställelse innehåller dimensioner som handlar om vad den anställde upplever att den får ut av att utföra arbetet. Arbetsförhållanden innehåller dimensioner som beskriver förutsättningar för arbetet, varav en del är sådana som är gemensamma för alla anställda på en arbetsplats (Åteg m. fl., 2004).

**Tabell 1.** Dimensioner fördelat på kategorier i modellen av Attraktivt Arbete (Åteg m. fl., 2004).

Attraktiva arbetsförhållanden	Attraktivt arbetsinnehåll	Arbetstillfredsställelse
Adekvat utrustning	Arbetstakt	Eftertraktad
Arbets tid	Fysisk aktivitet	Erkänsla
Fysisk arbetsmiljö	Förtrogenhet	Resultat
Ledarskap	Handlingsfrihet	Status
Lojalitet	Praktiskt arbete	Stimulans
Lokalisering	Tankearbete	
Lön	Variation	
Organisationen		
Relationer		
Social kontakt		

Huruvida ett arbete är attraktivt eller ej, beror på hur individen uppfattar arbetet och värderar dess olika aspekter (Åteg m. fl., 2004). Det innebär att det endast är individen själv som kan bedöma i vilken grad ett arbete är attraktivt för egen del.

Tidigare studier har visat att arbetets attraktivitet förändras med tid och ändrade förhållanden. Genom att flytta utomhusarbete inomhus påverkades såväl arbetsförhållanden och arbetsinnehåll som arbetstillfredsställelse, i både positiv och negativ riktning (Hedlund, 2006a). Attraktiviteten i ett hantverksyrke förändrades med ökad yrkeskunskap och det arbetets attraktivitet var högre vid yrkesverksamhet än i slutet av dess yrkesutbildning (Hedlund, 2006b).

Hos fem tillverkningsföretag som arbetat med utvecklingsprocesser för att skapa mer attraktiva arbeten upplevde de anställda förändrad attraktivitet. Signifikanta skillnader fanns i kvaliteter inom alla tre kategorierna, främst ökning, men även minskningar inom arbetsförhållanden och arbetstillfredsställelse. Arbetets sammantagna attraktivitet hade ökat, med signifikant skillnad, på ett företag under en tvåårsperiod och på ett annat under en femårsperiod (Åteg m. fl., 2006a).

### 3 Material och metod

Vintern 2003/2004 intervjuades 47 träföretag. Av dessa uppgav 23 att de arbetade med SAM och 20 var intresserade av att få hjälp att börja med SAM (Nilsson, 2005). Dessa 20 företag kontaktades under våren 2004 och erbjöds ett subventionerat utbildningsprogram inklusive konsultstöd för implementering av SAM, kallat TräSAM. Fem av företagen tackade ja till erbjudandet. Övriga besvarade förfrågan med att utbildningsprogrammet "låg fel i tiden", de hade inte tid, de ville avvakta och så vidare. Därtill visade det sig att några redan arbetade med SAM och behövde mer specifikt inriktat stöd.

#### 3.1 Företagsbeskrivningar

De fem företag som ingick i TräSAM ligger alla i Dalarna och benämns Dörrföretaget, Husföretaget, Kökssnickeriet, Sågverket och Träföretaget. Nedan följer en kort beskrivning av respektive företag inklusive arbetsmiljöförhållanden vid start av TräSAM.

##### 3.1.1 Dörrföretaget

Dörrföretaget hade 24–25 anställda varav fem var på kontoret och resterande i produktion. Fyra av de anställda var kvinnor, två arbetar på kontoret och två i produktionen. Företaget startades som ett familjeföretag 1959 och drevs av ett par makar. Senare tog en av deras söner över företaget och fungerade som VD tills för ett par år sedan. När TräSAM startades pågick en process att söka ny VD. Produktionen var tillverkning av dörrar inklusive målning. Förekommande arbetsmoment var hyvling, spikning, limning, fräsning, målning (som görs av inhyrd personal), montering och paketering. Personalen arbetade dagtid, förutom målarna som hade

skiftgång, och personalomsättningen ansågs vara låg. Fyra grupper med processansvar för att göra personalen mer delaktig var nystartade.

Företaget saknade rutiner inom arbetsmiljöområdet och var inte anslutet till någon företagshälsovård, men hade ett skyddsombud. Ingen arbetsmiljöpolicy fanns och inga yrkeshygieniska mätningar hade gjorts. Företaget hade följt upp de krav som kommit från Arbetsmiljöinspektionen ett år tidigare. Åtgärderna var bland annat skydd för en NC-maskin samt att börja med SAM. Företaget hade introducerat vattenbaserad färg utifrån tidigare påpekande från Arbetsmiljöinspektionen. Arbetsgruppen i TräSAM blev fyra personer inklusive ett skyddsombud.

### *3.1.2 Husföretaget*

Husföretaget hade totalt 22 anställda varav två kvinnor som jobbade med administration. Verksamheten var allt från murning till timring och personalkategorierna var timmermän, snickare, murare och administratörer. Det var ett familjeföretag där ägarens fru, dotter och svärson jobbade i företaget, och svärsonen hade just tagit över chefsrollen. En del av verksamheten skedde i Stockholm.

Vid starten av TräSAM hade chefen skrivit en arbetsmiljöpolicy, men inte gått igenom den med alla anställda. Företaget var anslutet till företagshälsovården vilket innebar hälsokontroll vartannat år och besök vid sjukdom. Arbetsgruppen i TräSAM blev sex personer inklusive ett skyddsombud.

### *3.1.3 Kökssnickeriet*

Kökssnickeriet hade 16 anställda varav tre kvinnor som jobbade på kontoret. Det var ett familjeföretag och bland de anställda fanns ägarens söner. Nuvarande ägarens far hade startat företaget för drygt 70 år sedan och några namnbyten och konkurser hade skett under tidens gång. Produktionen bestod av köksutrustning som tillverkades från råvara. Ambitionen var att göra så mycket som möjligt själva, vilket innebar att endast slutmontering återstod.

Företaget var inte anslutet till företagshälsovården utan köpte tjänster vid behov. Arbetsgruppen i TräSAM blev tre personer inklusive ett skyddsombud.

### *3.1.4 Sågverket*

Sågverket hade cirka 90 anställda som arbetade som sågverksarbetare, juster-verksarbetare, elarbetare, truckförare och administrativ personal. Kvinnor fanns både i produktionen (tre) och på kontoret (fem). Produktionspersonalen arbetade tvåskift, samt en grupp som endast arbetade helgskift. Företaget hade en nystartad utvecklingsgrupp (hade haft tre möten) bestående av personalansvarig, VD:n, skyddsombud från de två avdelningarna, administrativ personal samt produktionschef som träffades en gång per månad.

Det fanns en arbetsmiljöpolicy från 1993 som produktionschefen och några till visste om. Företaget hade regelbunden service på brandmaterial och sprinkler, men ingen brandskyddsansvarig. Gemensamma möten hölls för alla skiftlag fyra gånger per år där produktion och ekonomi togs upp, men inte arbetsmiljö. Företaget var anslutet till företagshälsovården som gjort damm-, buller- och terpenmät-

ningar samt ”vågning och mätning” av personal. Arbetsgruppen i TräSAM blev sju personer inklusive två skyddsombud.

### 3.1.5 Träfföretaget

Träfföretaget hade 22 anställda och var ett dotterbolag. Det var män i produktionen och två kvinnor med administrativa- respektive lokalvårdsuppgifter. Nuvarande VD hade varit på företaget i 7–8 år. Verksamheten bestod främst av ytbehandling och fingerskarvning, men även produktion av byggdelar i form av väggelement och takstolar. Arbetet skedde dagtid utom för måleripersonalen som gick tvåskift.

De hälsoproblem som förekom var främst skärskador, men även lite problem med axlar och rygg. Inget direkt samarbete fanns med moderbolaget gällande arbetsmiljö. Produktionsansvarig och skyddsombud hade gått utbildning i arbetsmiljö tillsammans. Inga arbetsmiljöronder gjordes och arbetsmiljö- samt drog-policy saknades. Företaget var anslutet till företagshälsovården som gjorde hälsoundersökningar vartannat år. Tjänsten upplevdes dyr och det fanns ett missnöje med servicen framförallt beträffande bristen på hantering av psykosociala frågor. Arbetsgruppen i TräSAM blev tre personer inklusive ett skyddsombud.

## 3.2 TräSAM-metoden

TräSAM-metoden utvecklades utifrån erfarenheter av FöretagSAM (Andersson m. fl., 2006). Mål för deltagande företag i TräSAM var att de vid projektets slut skulle ha ett väl fungerande SAM enligt kraven i Arbetsmiljöverkets författning AFS 2001:1/2003:4. Med stöd av projektets tre delar – genomförande av SAM, konsultstöd och revision – skulle varje företag nå minst SAM-status 3 enligt Arbetsmiljöverkets bedömningsskala, det vill säga SAM fungerar. Delarna genomfördes enskilt på respektive företag.

Införande av SAM enligt TräSAM-metoden bestod av ett utbildningsprogram för alla anställda på företaget. Fyra träffar (à cirka 1,5 timme) genomfördes hos respektive företag där all personal deltog (på sågverket var personalen uppdelad i två grupper). Dessa träffar kallades stormöten, där träff 1–3 planerades ske med 6–8 veckors mellanrum och träff 4 cirka ett år efter träff 1. Innehållet i träffarna följde i stort metoden för ”SAM arbete i det lilla företaget” (Småföretagsenheten, 2003). Arbetspärm och CD-skiva kopplade till denna metod lämnades i ett exemplar till varje företag.

Som komplement till metoden för ”SAM arbete i det lilla företaget” gavs med TräSAM konsultstöd under projektets gång i form av halvdagsbesök med respektive företags arbetsgrupper, kallade arbetsmöten. De två första arbetsmötena hölls efter stormöte 1 respektive 2 och det sista arbetsmötet, ”Hur gå vidare”, efter stormöte 4. Konsultationen innebar individuell hjälp utifrån företagens önskemål med de uppgifter som skulle göras mellan mötena.

Revision skedde under stormöte 4, knappt ett år efter påbörjad process, där företagen fick redovisa hur SAM implementerats i den egna organisationen. Arbetsmiljöintermediärerna använde sig då av *checklista för systematiskt arbetsmiljöarbete* (Småföretagsenheten, 2003).

En mer detaljerad beskrivning av innehållet i de olika träffarna och deras relation till metoden för ”SAM arbete i det lilla företaget” finns i bilaga 1. Som en del i metoden fick alla deltagare fylla i enkäter vid stormöte 1 och 3. Vid stormöte 1 rangordnas åtta punkter avseende hur viktiga de ansågs i arbetet och sammanställningen utgjorde underlag till respektive företags arbetsmiljöpolicy. Enkäten vid stormöte 3 mätte deltagarnas uppfattning om SAM-processen avseende utvärdering av processen, direkta resultat i form av SAM på företaget samt framtida effekter för arbetsmiljöarbetet. Den ansvariga arbetsmiljöintermediären valde att modifiera de ursprungliga frågorna efter genomförandet på två företag, så att de blev mer anpassade till TräSAM-metoden. Respondenterna fick besvara i vilken omfattning olika påståenden stämde (svarsalternativ ”Stämmer helt”, ”Stämmer delvis”, ”Stämmer inte alls” samt ”Kan ej besvaras/vet ej”).

TräSAM genomfördes av två arbetsmiljöintermediärer, varav en ergonom och en företagssköterska. Därtill deltog en arbetsmiljöforskare för att utvärdera projektet och bistod även i mindre omfattning med sina kunskaper och erfarenheter.

### 3.3 Utvärderingsmetoder

Empiriinsamling har gjorts med enkäter, deltagande och intervjuer. Data har samlats in på alla företag och hela processen har följts på tre av dem, se tabell 2.

Sammanställningen av framgångsfaktorer (2.1.4) har tillsammans med redovisade Moveit-egenskaper (2.2.4) och attraktivt arbete (2.3) utgjort huvuddelen av den teoretiska analysramen.

**Tabell 2.** Mötestider för TräSAM-projektet. Tonade tillfällen beskriver då forskaren deltagit på de olika företagen.

	Stor- möte 1	Arbets- möte 1	Stor- möte 2	Arbets- möte 2	Stor- möte 3	Stor- möte 4	”Hur gå vidare”	Kommentar
Empiri- Insamling	Beskrivning av företag Enkäter Deltagande	Deltag- ande	Deltag- ande	Deltag- ande	Deltag- ande	Beskrivning av företag Enkäter Deltagande	Redo- visning Deltag- ande	
Köks- snickeriet	10 maj 2004	9 aug 2004	30 aug 2004	25 okt 2004	8 nov 2004	12 jan 2005	7 feb 2005	
Sågverket	27 maj 2004	25 aug 2004	15 sept 2004	20 okt 2004	16 dec 2004	10 mars 2005	22 mars 2005	
Trä- företaget	10 juni 2004	8 sept 2004	6 okt 2004	21 okt 2004	15 feb 2005	14 juni 2005	4 juli 2005	18 okt 2005 Uppföljning
Dörr- företaget	10 aug 2004	14 sept 2004	9 mars 2005	20 april 2005	26 maj 2005	14 mars 2006	7 april 2006	16 feb 2005 extra arbetsmöte
Hus- företaget	10 sept 2004	5 okt 2004	10 dec 2004	13 jan 2005	25 feb 2005	17 juni 2005	4 juli 2005	

### 3.3.1 Enkäter

Attitydundersökningar kan användas för olika syften, till exempel att skapa gemensam bedömning av värderingar och attityder på företaget; initiera utveckling; mäta och kartlägga; utvärdera effekter av förändringar; identifiera problem; göra en avstämning mot uppsatta mål; samt ta fram beslutsunderlag för resursplanering av svaga och starka områden i ett förändringsarbete. Genom att använda enkäter bland alla anställda kan en gemensam profil för alla på företaget erhållas och möjligheter ges även att skapa ett öppnare klimat. Enkäter är ett starkt hjälpmedel vid uppföljning av genomförda förändringsarbeten (Wellems, 1998).

Enkäter har i denna studie, förutom de som ingår i TräSAM-metoden, främst använts för att mäta arbetets attraktivitet. Därtill har de gett stöd till förändringsprocesserna på företagen, inte minst till det fortsatta arbetet efter TräSAM. Enkätundersökningarna var upplagda som totalundersökningar av alla anställda. Bortfall redovisas under resultat.

Vid stormöte 1 användes en enkät som konstruerats inom Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna utifrån modellen av Attraktivt Arbete. Respondenterna fick besvara i vilken utsträckning olika påståenden som avspeglar kvaliteterna i modellen av Attraktivt Arbete stämde i deras arbete på en femgradig skala från ”*Inte alls*” till ”*Stämmer helt*”. Därtill besvarades hur attraktivt nuvarande arbete var totalt sett, samt bakgrundsuppgifter i form av ålder, kön, arbetslivserfarenhet och arbetets centralitet.<sup>6</sup> Denna enkät gav en beskrivning av de anställdas uppfattning vid start av TräSAM.

Vid stormöte 4 användes enkäten ”*Har ditt arbetes attraktivitet förändrats?*”, se bilaga 2. Enkäten innehöll samma påståenden, fast med en annan skala, och bakgrundsfrågor som den första enkäten. Därtill efterfrågades om respondentens arbetsuppgifter förändrats samt vad som bidragit till att öka respektive minska arbetets attraktivitet. Påståendenas överensstämmelse markerades både för nuläge och för hur det var ett år tidigare på en visuell analogskala (VAS-skala).

VAS-skalan är en skaltyp för kontinuerlig mätning av karakteristiker, till exempel smärta, eller attityder. Vanligtvis används en 100 mm lång horisontell linje, där ytterpunkterna beskrivs i ord. Respondenten markerar sitt svar på den punkt på linjen som överensstämmer med respondentens upplevelse av aktuell situation (Crichton, 2001; Ejlertsson, 2005).

Tidsangivelsen ”för ett år sedan” valdes för att den tidpunkten inträffat efter det att företagen uttalat ambitionen att vilja införa SAM, men innan TräSAM började.<sup>7</sup> Genom att mäta upplevd förändring med en enkät med VAS-skalan förhindrades felkällor såsom att påståenden tolkas olika vid olika tidpunkter.

Det är lättare att minnas saker efter en kort uppvärmningsperiod med samtal kring aktuell händelse (Wärneryd & Statistiska centralbyrån, 1990). För att underlätta för respondenterna att minnas beskrevs på respektive företag en händelse som skett för ett år sedan. Därefter ombads respondenterna att tänka efter hur det

---

<sup>6</sup> Med arbetets centralitet avses hur viktigt arbete är i det totala livet.

<sup>7</sup> Undantaget för detta är Dörrföretaget där perioden för TräSAM drog ut på tiden. Tidsperioden ett år var ändå lämplig. Därmed inbegreps endast tiden med den nya ägaren.

var vid den tidpunkten, vilka arbetsuppgifter de hade och hur det var på företaget. Innan enkäterna delades ut gavs instruktion för hur enkäterna skulle fyllas i med kryss (nuläge) och streck (för ett år sedan) på VAS-skalan.

För att generaliseringar av resultat skall kunna göras är en förutsättning innan validitet och reliabilitet diskuteras, att bortfallet inte är för stort. Resultatets tillförlitlighet är beroende av enkätens validitet, att den mäter vad den avser att mäta, och reliabilitet, mätmetodens förmåga att motstå slumpmässiga fel. För att erhålla hög innehållsvaliditet måste alla områden som ingår i aktuellt begrepp definieras. (Ejlertsson, 2005)

Påståendena i enkäterna har utvecklats från modellen av Attraktivt Arbete i syfte att mäta modellens innehåll. Samma tre forskare som har konstruerat modellen av Attraktivt Arbete har även gjort frågorna i enkäten. Vid konstruktion av enkäterna har provundersökningar gjorts i enlighet med Ejlertsson (2005). I samband med ifyllandet av enkäterna har en forskare varit närvarande för att kunna besvara eventuella oklarheter.

Reliabiliteten kan skattas genom att mäta korrelationen mellan variablerna (Ejlertsson, 2005; Åteg m. fl., 2006a). Skattningen av reliabiliteten med Cronbach's alpha visar på en korrelation för påståendena på 0,95 för första enkäten och 0,96 för andra.

### 3.3.2 Deltagande

Forskarens deltagande skedde för att erhålla en större förståelse för förändringsarbetet vid implementeringen av SAM. En avvägning mellan förväntad nytta och tillgängliga tidsresurser resulterade i att alla möten följdes på tre företag (Dörrföretaget, Husföretaget och Träfföretaget). De resterande två företagen (Köksnickeriet och Sågverket) följdes mer extensivt med deltagande vid stormöte 1 (ej på Köksnickeriet), stormöte 4 och "Hur gå vidare"-möte. Därtill inhämtades information om vad som hänt på övriga möten från arbetsmiljöintermediärerna.

Forskarens uppgift var främst att observera vad som gjordes och sades på de olika mötena. Samtidigt var det naturligt att, om än i mindre omfattning, bidra med kunskap och delta i diskussioner inom forskarens kompetensområde, dels för att stödja förändringsarbetet, dels för att få legitimitet för närvaron.

### 3.3.3 Intervjuer

I samband med stormöte 1 och 4 intervjuades VD:n eller annan arbetsgivarrepresentant om företaget. Uppgifter inhämtades om personal och verksamhet. Vid "Hur gå vidare"-mötena redovisades upplevd förändring av arbetets attraktivitet för arbetsgrupperna som fick kommentera resultaten. De tillfrågades om förklaringar till större förändringar av attraktiviteten.

Kompletterande intervjuer till enkät "Har ditt arbetes attraktivitet förändrats?" gjordes på Träfföretaget eftersom det interna bortfallet avseende hur arbetet var för ett år sedan var högt. Arbetsledaren på företaget ombads att välja ut 3–4 personer. Det skulle vara en blandning av de som förväntades vara positiva och negativa.



Intervjuerna utgick från två områden; upplevd förändring av arbetets attraktivitet under perioden och upplevelse av SAM.

### 3.3.4 Analys

TräSAM-metoden har utvärderats med avseende på process, resultat och effekt. Metodens styrkor och svagheter (process) har analyserats utifrån sammanställningen av framgångsfaktorer för SAM i småföretag (2.1.4), metodens Moveit-egenskaper (Åteg m. fl., 2005) samt en modifiering av ”Utvärdering av metoden för SAMarbete” (Småföretagsenheten, 2003). Modifieringen gjordes av arbetsmiljöintermediären som en anpassning till TräSAM utifrån hans tidigare erfarenheter av arbete med ”SAM arbete i det lilla företaget”. Beskrivningarna av företagen (3.1) och deras processer (4.2.1–4.2.5) har gjorts för att ge underlag till analyserna av framgångsfaktorer och Moveit-egenskaper.

Utvärdering av hur framgångsrik implementeringen av SAM varit (resultat) gjordes i enlighet med tidigare studier där klassningen av SAM-status (Arbetsmiljöverket, 2005a) kompletterats med beskrivning av vad som faktiskt hänt på företagen (Andersson m. fl., 2006). Vid observationerna har *checklista för systematiskt arbetsmiljöarbete* (Småföretagsenheten, 2003) använts. Några av frågorna till deltagarna i den modifierade ”Utvärdering av metoden för SAM arbete” (Småföretagsenheten, 2003) berörde resultatet.

Effekten av implementeringen av SAM har främst studerats genom att mäta eventuella förändringar av arbetets attraktivitet. De anställdas arbetsmiljöintentioner enligt ”Utvärdering av metoden för SAM arbete” (Småföretagsenheten, 2003) och verbaliserade upplevda förändringar ingick också.

Median har använts som centralmått för beskrivning av arbetets centralitet, men även för ålder eftersom undersökningsgrupperna var små och fördelningen okänd. Därmed blir varje respondents värde lika tungt, att jämföra med om medelvärden använts varmed respondenter med extremvärden skulle ha haft större inverkan än andra.

Vid analys av data från VAS-skalor används ofta metoder som baseras på rangordning av värden (Crichton, 2001). För att analysera enkäterna avseende förändringar av arbetets attraktivitet användes därför Wilcoxons teckenrangtest. Detta test har tidigare använts för att analysera förändrad upplevelse av arbetets attraktivitet (Åteg m. fl., 2006a). Wilcoxons teckenrangtest testar hypotesen att de två variablerna har samma fördelning. Testet är statistiskt baserat på rankingen av de absoluta värdena av skillnaderna mellan de två variablerna. Testet gör inga antaganden om formen på fördelningen av de två variablerna (Norusis, 2004; Wahlgren, 2005).

Hypotesen förkastas om rangsumman, den lägsta av negativa och positiva differenser, är så liten att den inte uppstått på grund av slumpen (Milton, 1999).

Icke-parametriska metoder är lämpliga att använda när fördelningen i en grupp är okänd (Blom & Holmquist, 1998), även om kravet på normalfördelning kan frångås om stickprovet är stort (Wahlgren, 2005). Kruskal-Wallis Test användes för att jämföra om företagen hade samma fördelning avseende ålder, arbetets

centralitet samt nuvarande arbetes attraktivitet. Kruskal-Wallis är ett icke-parametriskt alternativ till en-vägs variansanalys och testen jämför summan av all ranking inom grupperna (Körner & Wahlgren, 2000; Norušis, 2004).

## 4 Resultat

Inledningsvis beskrivs läget på de olika företagen vid start av TräSAM, följt av deras TräSAM-processer. Därefter analyseras TräSAM-metoden avseende process (styrkor och svagheter), resultat och effekt.

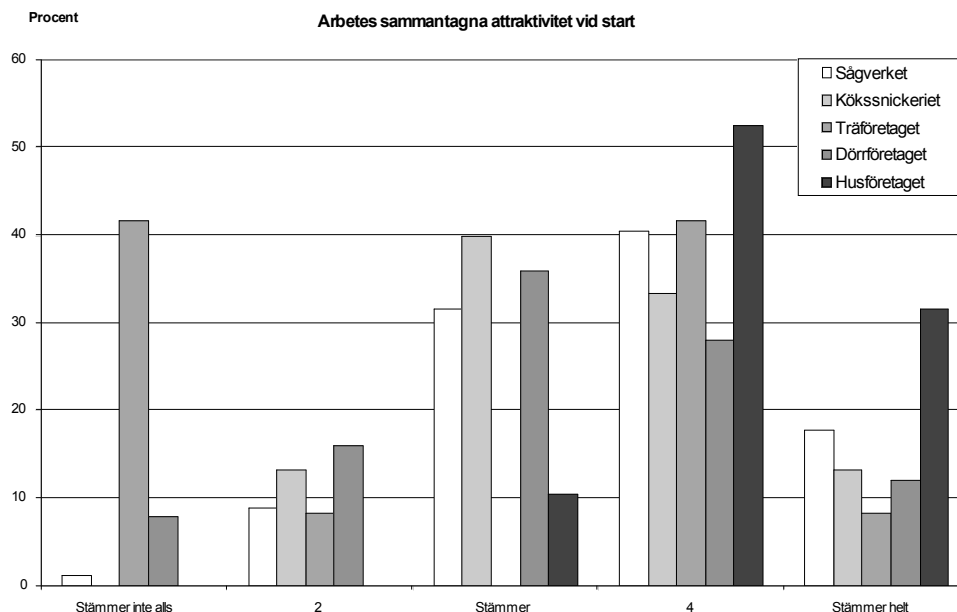
### 4.1 Företagens startläge

Det var skillnad mellan hur de anställda på de olika företagen skattade arbetets sammantagna attraktivitet ( $p < 0,01$ ) vid starten av TräSAM. I figur 2 syns spridningen inom företagen. De anställda på Husföretaget skattade sina arbeten attraktivast ( $M$  (medelvärde) = 4,22). Därefter kom de anställda på Sågverket ( $M = 3,65$ ), Kökssnickeriet ( $M = 3,47$ ) och Dörrföretaget ( $M = 3,20$ ). Minsta attraktiva arbeten ansåg sig de anställda på Träfföretaget ha ( $M = 2,67$ ). Svarsfrekvens varierade inom acceptabla 73–100 procent, utom för Träfföretaget där den endast var 55 procent.

Statistiskt säkerställda skillnader (minst  $p < 0,05$ ) mellan företagen fanns för 52 av 81 kvaliteter. Skillnader inom arbetsförhållanden fanns i stor grad avseende relationer och lojalitet, där främst de anställda i Husföretaget och Sågverket tyckte att påståendena stämde väl. Synen på lön skilde sig också åt, men påståendena stämde i lägre grad med nuvarande arbete.

Skillnader inom arbetsinnehåll fanns i stor grad avseende variation, där de anställda i Husföretaget tyckte att påståendena stämde väl. Noterbart är stora skillnader avseende att vara skapande, lära nytt samt vara med och utveckla verksamheten. Det stämde bäst enligt de anställda på Husföretaget och sämst hos de anställda på Träfföretaget.

Beträffande arbetstillfredsställelse fanns skillnader till stor del avseende känsla av att vara eftertraktad, ha status och få stimulans. De anställda i Dörrföretaget var de som hade starkast känsla av att vara eftertraktade och de anställda i Husföretaget uttryckte starkast känsla av status och stimulans. Noterbart är låga värden för belöning utifrån prestation samt höga värdena för den egna känslan av att göra ett bra arbete.



**Figur 2.** Företagsvis redovisning av svaren på påståendet ”Mitt nuvarande arbete är attraktivt totalt sett” vid start av TräSAM. Staplarna anger procentuell andel respondenter.

## 4.2 Företagens TräSAM-processer

Implementeringen av SAM gjordes i stort enligt den planering som beskrevs i metodkapitlet (se 3.2) och i bilaga 1. En utförligare beskrivning av processerna på de olika företagen följer nedan.<sup>8</sup>

### 4.2.1 Dörrföretaget

Det var den dåvarande platschefen som hade bokat in första stormötet på företaget, vilket skulle ha skett före sommaren 2004. Eftersom personen slutade innan sommaren dröjde stormöte 1 till augusti 2004. Efter stormöte 1 och arbetsmöte 1 fick företaget ny ägare. Därav flyttades även inplanerade stormöte 2 och arbetsmöte 2 framåt i tiden. Processen blev utdragen, då även stormöte 4 sköts framåt tre gånger.

Inför starten av TräSAM fördes en diskussion om målarna, vars tjänster köptes in, skulle vara med i processen eller ej. Huvudansvarig för målarnas arbetsmiljö var deras arbetsgivare, men Dörrföretaget stod för utrustning och lokaler samt hade ett samordningsansvar. Dörrföretaget beslutade att de skulle få vara med.

Arbetsgruppen bestod inledningsvis av den konsult som tillfälligt drev företaget, produktionschef, skyddsombud samt en processledare. Konsulten likväl som skyddsombudet och processledaren var aktiva vid ifyllande av checklista. En checklista fylldes i för produktion och en för kontor. När checklista för kontorsdelen skulle göras tillkom en representant därifrån i gruppen. På checklistorna markerades vilka punkter som behövde åtgärdas. Arbetsgruppen skulle sedan

<sup>8</sup> Köksföretaget och Sägverket följdes i mindre omfattning vilket beskrivits i metodavsnittet.

sammanställa det som behövde åtgärdas och diskutera det med personalen på respektive arbetsplats.

Stormöte 1 hölls en förmiddag i personalmatsalen och alla anställda utom två sjukskrivna var närvarande. Inför stormöte 2 bytte arbetsgruppen medlemmar och bestod därefter av den nya ägaren, skyddsombudet samt två anställda, tillika söner till ägaren. Både processledaren och produktionschefen som tidigare varit med hade slutat på företaget.

Följande stormöten hölls ute i produktionslokalen och ägaren var själv aktiv genom att kontinuerligt redovisa genomfört SAM. Skyddsombudet bistod med kommentarer och antecknade självantagna uppkomna synpunkter. Det blev en hel del diskussioner där de anställda tog upp saker så som städdag, behov och användning av skyddsglasögon, anhöriglista, samlingsplats vid brand samt behov av utbildning i första hjälpen. Det var till stor del kvinnor som yttrade sig. Ägaren visade ett genuint intresse för arbetsmiljöfrågorna och åtog sig att ta tag i många saker.

Vid arbetsgruppsmöte 2 redovisades vad som gjorts. Därtill fördes diskussioner och beslut togs direkt om olika saker som skulle göras. Exempel på ett problem som lyftes var att få personalen aktiv med tillbudsrapportering, vilket inte fungerade trots att skyddsombudet uppmanat dem. Förhoppningar fanns att införandet av arbetsplatsträffar som bland annat tog upp tillbud skulle göra personalen aktivare. Som en effekt av TräSAM hade den nya ägaren börjat med en egen, något förminskad, SAM-process på sitt andra, ”gamla”, mindre träföretag (cirka sju anställda) som han också drev. Under mötet hölls även diskussioner kring företagshälsovården och hälsokontroller samt första hjälpen-utbildning.

#### *4.2.2 Husföretaget*

Det var den nyblivna chefen som uppgett företagets intresse av att genomföra TräSAM. De tider som bokats in för olika möten hölls, förutom för stormöte 4 som flyttades fram två månader.

Stormötena hölls på fredagar, vilket skulle ha varit ledig dag för dem som jobbat ”på resande fot” under veckan. Första mötet hölls i personalutrymmen vid timringsplatsen och kommande stormöten i en bystuga. Företaget bjöd alltid de anställda på kaffe med ”tilltugg” och passade på att informera om eller fortsätta mötet med annat efter TräSAM. Vid stormöte 1 undrade en av de äldre arbetarna om det var gratis med SAM. Han hade lång arbetslivserfarenhet (38 år) och menade att fler och fler lever på att producera papper. Efter lite kommentarer från övriga medarbetare lyfte chefen frågan om vad som skulle hända om företaget inte hade SAM till arbetsmiljöintermediären. Arbetsmiljöintermediären berättade om arbetsmiljöinspektion, föreläggande och vite. Den avgående ägaren berättade att han såg det som en marknadsfördel att ha SAM.

Vid arbetsgruppsmöte 1 deltog chefen, hans fru samt två anställda som representerade snickring och timring. Först gjordes checklista för timringsplatsen, sedan skedde en förflyttning för att göra checklista vid snickring ute hos kund (cirka tre mil bort). Det var främst chefen som läste punkterna, men alla deltog

aktivt i diskussionerna. En diskussion fördes utifrån att mycket görs på ett speciellt vis eftersom det alltid har gjorts så. Enstämmighet fanns om att arbetsmiljö och säkerhet är viktigt och det gäller ”att få in tänket i skallen”. Den avgående ägaren hade å ena sidan inte sagt att de anställda inte hade tid att till exempel göra ordentliga ramper, å andra sidan hade han inte heller sagt att de skulle göra det. Den nya chefen menade att arbetsmiljön ska vara genomgående i företaget, ”Ska inte tumma på säkerheten”. Chefen och hans fru valde att ensamma gå igenom checklista för kontoret.

Det var chefens fru som redovisade det arbete som gjorts under stormöte 2 och 3, och hon upplevdes vara den som tagit på sig rollen att vara drivande för SAM-processen. Övriga i arbetsgruppen fungerade som bra stöd och främst under stormöte 4 pratade chefen mycket. Det var lättsamma möten, där förslag redovisades och personalen kom med kommentarer. Bland annat redovisades en framtagen pärm som skulle finnas på varje arbetsplats – Personalen-Arbeitsmiljön-Företaget – som innehöll rutiner, arbetsmiljöpolicy med mera. Under stormöte 3 gjordes en anhöriglista. Chefen på detta företag var mycket noga med att poängtera att han hade ansvaret för arbetsmiljön även om arbetsuppgifter delegerades.

Till arbetsmöte 2 och ”Hur gå vidare”-möte utökades gruppen med skyddsombudet och ytterligare en personalrepresentant. De anställda ansåg sig ha fria händer att åka och köpa saker som behövs, och ville ha uppdelade ansvarsområden.

#### *4.2.3 Käkssnickeriet*

På Käkssnickeriet gjordes den första enkäten några dagar efter stormöte 1. Det var låg närvaro vid arbetsgruppsmöte 1, checklistor hade ej gått igenom till stormöte 2 och ledningen pratade mycket om annat. Därtill var endast produktionspersonalen med på stormötena, inte de som arbetade på kontoret. Även den avslutande enkäten ”Har ditt arbetes attraktivitet förändrats” fick göras efter stormötet, denna gång beroende på att mötet drog ut på tiden.

På detta företag jobbade även ägarens söner och en var med i arbetsgruppen. Dessutom ingick VD:n och skyddsombudet i arbetsgruppen. VD:n hade ett intresse för personalens välmående, men var negativt inställd till myndigheter och papper.

#### *4.2.4 Sågverket*

Beslutet att företaget skulle jobba med TräSAM togs i utvecklingsgruppen. Stormötena dubblerades med ett deltagande skiftlag i taget, samt uppdelning av kontorspersonalen. Vid stormötena saknades de som jobbade helgskift. Personalen samlades runt ett stort konferensbord och extra stolar fick hämtas in så att alla fick plats. Kännedomen om utvecklingsgruppen varierade bland personalen, även om all personal fick information därifrån via månadsblad. Inför att checklistorna skulle göras var det en ur personalen som föreslog att skyddsombudet från justerverket skulle vara med för checklistan på sågverket och vice versa, för att förhindra hemmablindhet.

Det var utvecklingsgruppen bestående av personalansvarig, VD, produktionschef, administrativ personal samt två skyddsombud (en per avdelning) som utgjorde arbetsgruppen. Vid arbetsgruppsmöte 1 hade personalansvarig, produktionschefen samt alternerande skyddsombud gått igenom checklistorna. Det hade inte fungerat så bra, så det skyddsombud som normalt jobbade på avdelningen fick komplettera respektive checklista.

I anslutning till stormöte 4 gavs annan information från företaget. Vid redovisningen informerade produktionschefen om en arbetsmiljöpärm som tagits fram som skulle placeras på fyra olika ställen i företaget. En anställd framförde då önskemål om att även *Underhåll* ville ha ett exemplar. Personalansvarig informerade om deras arbetsmiljöplan. Förutom redovisade SAM-uppgifter satsade företaget på hälsa i form av ett fritt bad/vecka, massage, start i Vasaloppsveckan, reducerat liftkortspris, trivselkassa och hälsokontroll vartannat år. I den senaste psykosociala undersökningen visades att stämningen bland arbetskamraterna var bra. Företaget skulle jobba vidare med de frågor (i psykosociala undersökningen) som varit mindre bra. En anställd kommenterade att de inte fick glömma bort det som var bra.

”Hur gå vidare”-möte hölls med utvecklingsgruppen kompletterad med en kvinna och en man. Vid detta möte upplevdes personalansvarig och VD:n ta till sig synpunkter för att gå vidare, men personalchefen gick i försvarsställning när saker som kunde utvecklas eller införas togs upp.

#### 4.2.5 Träfföretaget

Träfföretagets VD markerade från början att det var viktigt att utvärdera TräSAM. På VD:ns initiativ fick de anställda fylla i enkäten om nuvarande arbetes attraktivitet innan stormöte 1, men på grund av felaktig kopiering av enkäter fick de göra om ifyllandet efter stormöte 1. De inplanerade mötestiderna flyttades framåt en gång var för stormöte 3 och 4. I arbetsgruppen ingick en kvinna från kontoret, produktionschefen och skyddsombudet.

Vid stormötena samlades personalen i ett kombinerat sammanträdesrum/fikarum för kontoret. Det var främst kvinnan från kontoret med bistånd av produktionschefen som redovisade arbetsgruppens arbete och noterade synpunkter som uppkom. VD:n valde vid alla tillfällen att sätta sig längst bak i rummet. Få kommentarer gavs vid genomgången av kontorets checklista, medan flera gavs avseende produktionens. Vid redovisningen tydliggjordes att det var arbetsgruppens syn och utifrån diskussioner under mötet gjordes några ändringar i checklistan. Förslag gavs om att införa informationsmöten och VD:n menade att det kunde göras varannan månad under lunchrast, ej på arbetstid. En hel del diskussioner som drog ut på tiden uppstod utifrån personalens synpunkter. VD:n gav sin syn på några av diskussionspunkterna. Under sista stormötet var VD:n mycket aktivare än tidigare och gav kommentarer. Varken VD:n eller produktionschefen stängde av sina telefoner under mötena, därtill gick VD:n ifrån mötena några gånger.

Vid arbetsgruppsmöte 1 var det främst kvinnan från kontoret samt produktionschefen som var aktiva med checklistorna (produktionsföretag respektive tjänsteföretag). Ifyllandet gjordes i sammanträdesrummet, men med kontroller på plats ute i kontor och produktion vid behov. Stämningen var god mellan de tre i arbetsgruppen och de var öppna mot varandra samt intresserade av arbetsmiljöfrågorna. Inför stormöte 2 hade arbetsgruppen försökt få tid med chefen för att gå igenom checklistorna, men det hade inte lyckats så han hade själv fått läsa dem. Arbetsgruppen upplevde att det vara svårt att prioritera åtgärder då några var ganska kostsamma. De fördelade arbetet inför kommande stormöten mellan sig. Inför delegering av arbetsmiljöuppgifter trodde produktionschefen att de som tillfrågades skulle svara "Vad får jag för det?", vilket ledde till att VD:n informerade sig om fackets syn innan frågorna ställdes. Arbetsgruppen såg det som svårt att delegera arbetsmiljöuppgifter, eftersom om någon tog på sig en uppgift så skulle de andra "hacka" på att den personen "ställde in sig" hos chefen.

Kvinnan från kontoret och produktionschefen upplevdes som drivande av SAM-processen. Arbetsgruppen hade delade meningar om VD:ns intresse för SAM. Någon undrade hur de skulle göra för att få med honom, en annan menade att han var med eftersom det var han som dragit igång det hela. VD:n svarade nej på frågan om han förväntade en produktionsökning till följd av det praktiska arbetet med SAM. Indirekt trodde han att ökad trivsel skulle ge ökad produktion. De i arbetsgruppen såg däremot direkta effekter och gav som exempel att effektiv rehabilitering och brandskydd skulle kunna leda till mindre produktionsbortfall. Upplevelsen var att VD:n såg kortsiktigt ekonomiskt och verkade ha svårt att se helheten. Han verkade tycka att frågorna var viktiga och många gånger visste han hur han ville ha det med många saker kring arbetsmiljön, men hade inte kommunicerat ut det till de övriga på företaget.

En "vi och dom"-känsla både upplevdes och uttalades på företaget mellan produktionspersonalen och kontoret. Skyddsombudet samt några andra anställda ansågs bygga upp "vi och dom"-känslan. Kommunikationen mellan VD:n och kontoret fungerade bra, men inte lika bra mellan VD:n och de i produktionen. Uppfattningen om produktionspersonalens engagemang skilde sig mellan produktionschefen som menade att de satt av tiden vid TräSAM, och arbetsmiljöintermediärerna samt forskaren som såg att de var aktiva under stormötena.

#### *4.2.6 Viktigt i arbetsmiljöarbetet*

En av de första uppgifterna för företagen var att ta fram ett underlag för arbetsmiljöpolicy. Alla anställda fick rangordna hur viktiga de tyckte att åtta olika punkter var i arbetsmiljöarbetet. I alla företagen rankades bra arbetsgemenskap, ett stimulerande arbete samt en trygg och säker arbetssituation som viktigast, även om den inbördes ordningen varierade, se tabell 3.

**Tabell 3.** Ranking av hur viktiga åtta olika punkter ansågs i arbetsmiljöarbetet hos respektive företag (underlag till arbetsmiljöpolicy).

	Dörr- företaget	Hus- företaget	Köks- företaget	Såg- verket	Trä- företaget
Bra arbetsgemenskap	3	2	1	1	1
Ett stimulerande arbete	1	1	3	2	2
En trygg och säker arbetssituation	2	3	2	3	3
Möjlighet att påverka mina arbetsförhållanden	4	4	5	4	5
Ett utvecklande ledarskap	6	5	4	6	4
En god personalplanering	5	6	6	7	6
Möjlighet till personlig utveckling	7	7	7	5	7
Ett genomtänkt jämställdhetsarbete	8	8	8	8	8

### 4.3 Metodens styrkor och svagheter

TräSAM-metodens styrkor och svagheter beskrivs utifrån hur processen fungerat på de fem företagen.

#### 4.3.1 Framgångsfaktorer

I teoriavsnittet (2.1.4) beskrevs framgångsfaktorer för SAM i småföretag och här redovisas i vilken mån de faktorer, som kan påverkas av en implementeringsmetod,<sup>9</sup> förekommit i TräSAM-metoden, se tabell 4. Sammantaget förekom alla tillämpliga framgångsfaktorer i TräSAM-processen.

#### 4.3.2 Motivations- och engagemangsskapande egenskaper

TräSAM innehöll de sex egenskaper som bör ingå i en metod för att skapa motivation och engagemang för deltagarna, enligt Moveit-strategin (Åteg m. fl., 2005).

*Interaktivitet.* Ambitionen med TräSAM var att alla anställda skulle bli involverade genom stormötena och att arbetsgrupperna skulle vara mer aktivt delaktiga. Så var också fallet på Dörrföretaget, Husföretaget och Träföretaget. På Köks-snickeriet var inte kontorspersonalen med på stormötena och på Sågverket saknades helgskifts-personalen. Det var främst arbetsgrupperna, men med stöd av övriga medarbetare, som skattade arbetsmiljöfaktorer. Återkopplingar gjordes till all personal som då också fick delta i analysarbetet. Interaktivitet erhöles alltså med metoden, men i olika grad.

<sup>9</sup> Ytterligare två faktorer redovisades i teoriavsnittet, Chef arbetat såsom anställd och Företagare med tidigare erfarenhet från stora företag, men dessa kan ej påverkas av implementeringsmetod.



**Tabell 4.** Förekomst av tillämpliga framgångsfaktorer i TräSAM-metoden.

Framgångsfaktor	Förekomst i TräSAM
Lagarbete	Stormöten med all personal samt arbetsgrupp som arbetar med SAM
Kompetens om hälso-, miljö- och säkerhetsarbete och system	Deltagande företag lär sig SAM teoretiskt och praktiskt anpassat till respektive företags verksamhet
Se nytta med arbetsmiljöarbete	Företagen valde själva att vara med i TräSAM. Däremot varierade synen på vilka effekter som förväntades av fungerande SAM. Se till exempel redovisning för Träföretaget (4.1.5)
Redskap och verktyg i arbetsmiljöarbetet	Alla företag erhöll arbetspärm och CD. Utifrån behov bistod arbetsmiljöintermediärerna med ytterligare verktyg, t ex blankett för riskbedömning till Kökssnickeriet
Stöd av någon utomstående	Vid utvecklingen av TräSAM-metoden från handledarmodellen var en viktig del att kunna ge mer stöd via arbetsmötena
Företaget delaktigt i uppbyggnad av SAM	Det var företagen själva som införde SAM. Arbetsmiljöintermediärerna fungerade som stöd och förmedlade kunskap
Företagsanpassade metoder	Företagen valde själva att vara med i TräSAM-processen. I urvalet fanns det företag som inte deltog då metoden inte passade deras situation. Innehållet i arbetsmötena styrdes till stor del av företagens önskemål
Aktiv och engagerad personal	Personerna som deltog i arbetsgrupperna var aktiva och engagerade. Bland övrig personal varierade aktivitet och engagemang
Yttre påverkan för införandet	Implementeringen föregicks av information om behovet av att erbjuda attraktiva arbeten. Därtill uppgav tre företag att inspektion av Arbetsmiljöverket nyligen gjorts (Dörrföretaget och Husföretaget) eller gjordes under TräSAM (Kökssnickeriet)
Goda förebilder	Arbetsmiljöintermediärerna gav exempel på hur andra företag hanterat olika delar i SAM
Tydliga signaler från ledningen	Samtliga företags ledningar visade att arbetsmiljöarbetet var viktigt genom att avsätta tid för all personal att delta i TräSAM. Genom sitt eget handlande visade cheferna på Träföretaget och Kökssnickeriet ett lägre engagemang än övriga företagsledare

*Förändringskompetens.* Vid stormötena fick deltagarna ta del av olika delar av SAM som stöder förändringsarbete, därtill fick arbetsgrupperna samt delar av personalen arbeta praktiskt med detta. Det var till exempel att göra en handlingsplan utifrån undersökning av arbetsmiljön med hjälp av checklista, fördela arbetsmiljöuppgifter, införa rutiner och inrätta arbetsmiljöträffar. Därtill fyllde deltagarna i enkäter om arbetets attraktivitet, med delsyftet att fungera som underlag till förändringsarbete. Egenskapen förändringskompetens ingick därmed i metoden.

*Arbetsmiljökunskap.* Förmedling av arbetsmiljökunskap var centrala inslag på stormötena. Främst arbetsgrupperna fick därtill fördjupad kunskap och praktisk inläring. Kunskap om arbetsmiljöfaktorer och hur de kan åtgärdas är metodens kärna.

*Handlingsutrymme.* En förutsättning för TräSAM-processen var att företagen avsatte tid för all personal att delta i stormöten (sex timmar per anställd) samt arbetsmöten för arbetsgrupperna (två halvdagsmöten och ett en-timmes möte). Därtill skulle arbetsuppgifter göras mellan stormötena. På Kökssnickeriet och Sågverket skapades inte handlingsutrymme för alla anställda (se ovan). Dörrföretaget använde sig av den planerade tiden. Främst vid Husföretaget, men även Träföretaget, användes mer tid än planerat till stormöten och arbetsmöten. Erforderlig tid avsattes mellan stormötena för att implementera de olika delarna av SAM enligt planen på alla företag utom Kökssnickeriet.

*Systematik.* Genom TräSAM fick företagen stegvis information om SAM och arbetsuppgifter för att uppnå ett fungerande SAM. Systematik fanns även inom olika delar, till exempel gjordes arbetsmiljöpolicy utifrån anställdas åsikter och handlingsplaner utifrån checklistor. Vid stormötena gavs återkommande repetitioner om vad SAM är och om SAM-metodiken (SAM-cirkeln), därtill fungerade arbetsmiljöintermediärerna som stöd vid behov under hela TräSAM som komplement till stödet vid arbetsmötena. Metoden var därmed systematisk.

*Integrerbarhet.* TräSAM-metoden som sådan innehåller rutiner i form av arbetsuppgifter mellan stormötena som bidrog till att säkerställa implementeringen. Grunden för SAM är att arbetsmiljöarbetet ska vara systematiskt. Regelbundna arbetsplatsträffar och arbetsmiljömätningar, införandet av rutiner samt årliga uppföljningar och arbetsmiljömöten ingår i detta. Genom ”Hur gå vidare”-mötet fick företagen stöd för sitt fortsatta SAM, på egen hand.

#### *4.3.3 Anställdas åsikter*

De anställda som var närvarande på stormöte 3 fick svara på överensstämmelsen för tre påståenden som behandlade hur SAM-processen fungerat. Det var få anställda (högst en tiondel) som ansåg att påståendena inte alls stämde. I tabell 5 redovisas andelen som ansåg att påståendena stämde helt.

Påståendet att stormötena var givande stämde mest för alla företag utom Träföretaget, där bra fungerande checklista stämde mest. En jämförelse mellan företagen visar att det var högst andel anställda på Dörrföretaget som ansåg att stormötena och arbetsmötena var givande. Kökssnickeriet hade högst andel anställda som ansåg att checklistan fungerade bra.

De interna bortfallen (”kan ej besvaras”) var störst för checklistan för alla företag och varierade mellan 13–53 procent.

**Tabell 5.** De anställdas uppfattning av genomförandet av SAM-processen. Siffrorna anger antalet svar ”stämmer helt” i relation till antalet som besvarat respektive påstående. För medelvärde av alla företag anges procent.

	Dörr- företaget N=18	Hus- företaget N=14	Köks- snickeriet N=10	Såg- verket N=57	Trä- företaget N=16	Medel
Checklistan fungerade bra	4/9	2/11	5/9	8/27	6/14	38 %
Stormötena var givande	14/18	7/14	-- <sup>a</sup>	-- <sup>a</sup>	5/15	54 %
Arbetsmötena var givande	7/12	5/13	-- <sup>a</sup>	-- <sup>a</sup>	4/15	41 %

<sup>a</sup>Dessa företag tillfrågades inte, se beskrivning i metodavsnittet (3.2).

#### 4.3.4 Sammanfattande intryck

Utifrån resultaten från de tre olika analyserna kan följande konstateras om TräSAM-metoden som process. TräSAM innehåller till stor del framgångsfaktorer samt motivations- och engagemangsskapande egenskaper. Delaktigheten varierade inom (främst mellan de som var med i arbetsgruppen och andra anställda) och mellan företagen.

Dörrföretagets och Husföretagets processer bedöms som mest framgångsrika. De hade nyligen haft inspektion av Arbetsmiljöinspektörer och alla anställda var med på stormötena. Därtill var de anställdas uppfattning om genomförandet hög i Dörrföretaget och hos Husföretaget avsattes mer tid för stöd av arbetsmiljöintermediärerna än planerat. Även Träföretaget involverade all personal och avsatte mer tid än planerat, däremot visade chefen ett lägre engagemang och personalens uppfattningar om genomförandet var relativt låg. Sågverket involverade inte all personal. Inte heller Kökssnickeriet involverade all personal och följde inte planeringen för TräSAM, men en stor del av personalen tyckte att checklistan var bra.

## 4.4 Resultat av systematiskt arbetsmiljöarbete

Resultaten av den genomförda TräSAM-metoden redovisas i form av uppnådd SAM-status, genomfört SAM och anställdas uppfattning.

### 4.4.1 SAM-status

Företagen skattade själva sin SAM-status (1–4) både vid starten och vid avslutningen av TräSAM. Arbetsmiljöintermediärerna höll med om denna skattning. Vid start saknade företagen eller hade påbörjat SAM och vid avslutning hade de nått minst SAM-status 3, vilket var målet för TräSAM, se tabell 6.

**Tabell 6.** SAM-status enligt företagen inför och efter genomförandet av TräSAM.

	Dörr- företaget	Hus- företaget	Köks- snickeriet	Såg- verket	Trä- företaget
Vid start av TräSAM	1	2	1	2	1
Vid avslutning av TräSAM	3-4	3-4	Knappt 3	3-4	3-4

#### 4.4.2 Genomfört systematiskt arbetsmiljöarbete

Utifrån situationen vid stormöte 4 kunde alla tillämpliga frågor i *checklistan för systematiskt arbetsmiljöarbete* (Småföretagsenheten, 2003) besvaras med ja för Dörrföretaget och Sågverket. Husföretaget hade inte rutiner för uthyrning av personal och de hade en anställd som hyrdes ut ibland. På Träföretaget ansågs produktionschefen behöva mer arbetsmiljökunskap. Kökssnickeriet gjorde ingen årlig sammanställning på ohälsa, olycksfall och tillbud, och skulle börja med en tydligare planering, genomförande och uppföljning av pågående rehabiliteringsärenden.

Eftersom företagen följts under så pass kort tid (ett år) var inte checklistan tillämplig till alla delar. Företagen hade inte hunnit arbeta så länge med de olika delarna, varmed kontinuiteten inte gick att bedöma. Under TräSAM hade alla företag gjort en arbetsmiljöpolicy, genomfört skyddsronn/checklista samt startat regelbundna arbetsmiljöträffar, se tabell 7. Däremot rann arbetsmiljöträffarna ut i sanden på Kökssnickeriet. Dörr-, Hus- och Träföretaget samt Sågverket hade delegerat arbetsmiljöuppgifter och gjort skriftliga rutiner.

Dörrföretaget hade planerat årligt arbetsmiljömöte till en tidpunkt efter "Hur gå vidare"-mötet.

**Tabell 7.** Delar av SAM som införts under TräSAM enligt företagen själva.

	Dörr- företaget	Hus- företaget	Köks- snickeriet	Såg- verket	Trä- företaget
Arbetsmiljöpolicy	X	X	X	X	X
Drog- och rehabpolicy				X	
Rutiner för tillbud och olycksfall	X	X		X	X
Rutiner för nyanställda	X	X		X	
Övriga, t ex sjukdom, besök, brandskydd	X	X		X	X
Genomfört skyddsronn/checklista	X	X	X	X	X
Startat regelbundna arbetsmiljöträffar	X	X	X <sup>a</sup>	X	X
Genomfört årligt arbetsmiljömöte				X	X
Delegerat arbetsmiljöuppgifter	X	X <sup>b</sup>		X	X

<sup>a</sup> Hade endast haft en arbetsmiljöträff och sedan "runnit ut i sanden".

<sup>b</sup> Ej skriftligt

#### 4.4.3 Anställdas uppfattning

De anställda som var närvarande vid stormöte 3 fick besvara fem påståenden som behandlade direkta resultat av TräSAM-processen. Det var få anställda (högst en tiondel) som ansåg att påståendena inte alls stämde. I tabell 8 redovisas andelen som ansåg att påståendena stämde helt.

Påståendena berörde att det finns en handlingsplan, arbetsmiljöuppgifter fördelats till personalen, arbetsmiljöpolicy är känd, förståelse om SAM samt baskunskaper om arbetsmiljö. En jämförelse mellan företagen visar att för tre av

påståendena var det högst andel anställda på Dörrföretaget som ansåg att det stämde helt. Beträffande arbetsmiljöpolicy var det högst andel som kände till den på Kökssnickeriet.

De interna bortfallen ("kan ej besvaras") var störst för "Arbetsmiljöuppgifter har fördelats till personalen" för alla företag utom Husföretaget där alla ansåg frågan tillämplig.

**Tabell 8.** De anställdas uppfattning av SAM-processens resultat. Siffrorna anger antalet svar "stämmer helt" i relation till antalet som besvarat påståendet. För medelvärde av alla företag anges procent.

	Dörr- företaget N=18	Hus- företaget N=14	Köks- snickeriet N=11	Såg- verket N=56	Trä- företaget N=16	Medel
Har en handlingsplan	6/16	9/14	-- <sup>a</sup>	-- <sup>a</sup>	10/15	56 %
Fördelat arbetsmiljöuppgifter	12/15	6/14	1/10	14/33	4/14	41 %
Känner till arbetsmiljöpolicy	10/15	6/14	8/10	21/50	6/15	54 %
Förstår SAM	14/18	6/14	4/10	18/46	7/15	49 %
Har baskunskaper	9/17	3/14	1/10	12/45	5/15	29 %

<sup>a</sup>Dessa företag tillfrågades inte, se beskrivning i metodavsnittet (3.2)

#### 4.4.4 Sammanfattande intryck

TräSAM-processen resulterade i att alla företagen, om än knappt för Kökssnickeriet, nådde uppsatt mål. Liksom vad gällde TräSAM-metodens process varierade delaktigheten inom och mellan företagen.

Dörrföretaget var det företag som nått ut mest till de anställda och därtill infört många delar av SAM. Sågverket och Träföretaget hade infört flest delar, och Kökssnickeriet minst. Anmärkningsvärt är att alla på Kökssnickeriet kände till arbetsmiljöpolicy, då SAM i övrigt var implementerat i låg grad.

## 4.5 Effekter

Effekterna av TräSAM förutom de direkta SAM-resultaten bedöms med hjälp av arbetets attraktivitet, upplevda förändringar samt de anställdas arbetsmiljöintentioner.

### 4.5.1 Arbetets attraktivitet

Först redovisas resultaten för de tre kategorierna (arbetsförhållanden, arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse) separat, därefter arbetets attraktivitet totalt sett. Enkäten vid slutet av TräSAM besvarades av 20 personer på Dörrföretaget, 16 på Husföretaget, 13 på Kökssnickeriet, 59 på Sågverket<sup>10</sup> och 17 på Träföretaget. Den övervägande delen var män, se tabell 9. Störst andel kvinnor fanns på Kökssnickeriet och Dörrföretaget.

<sup>10</sup> Helgskiftespersonalen fyllde inte i enkäten.

**Tabell 9.** Svansfrekvens för respektive företag fördelat på män och kvinnor för enkät ”Har ditt arbetes attraktivitet förändrats?”.

Anställda	Dörrföretaget	Husföretaget	Kökssnickeriet	Sågverket	Trä-företaget
Kvinnor	5	1	3	6	0
Män	15	15	10	52	13
Ej svar	0	1	0	1	4
Totalt	20	17	13	59	17

Bland alla företag förekom internt bortfall, på något påstående, när det gällde att besvara hur arbetet var för ett år sedan. Det interna bortfallet var störst på Trä-företaget, där ungefär hälften av respondenterna besvarade hur det var för ett år sedan, för respektive påstående.

Personalens ålder var olika ( $p < 0,05$ ) på de olika företagen, se tabell 10. Inga signifikanta skillnader fanns avseende arbetets centralitet.<sup>11</sup>

**Tabell 10.** De anställdas ålder samt syn arbetets centralitet fördelat per företag.

Anställda	Dörrföretaget	Husföretaget	Kökssnickeriet	Sågverket	Trä-företaget
<b>Ålder</b>					
Median	41,6	38,0	34,5	35,2	42
min-max	34-59	21-57	21-54	20-60	39-58
<b>Arbetets centralitet</b>					
Median	5,1	4,6	4,2	4,6	5
min-max	3-7	3-6	3-5	1-7	2-7

### Arbetsförhållanden

Upplevelsen av arbetsförhållandena mättes med 47 påståenden. För totalt 39 av påståendena bedömdes förändringar<sup>12</sup> på något företag. I samtliga fall har uppfyllelsegraden ökat efter TräSAM, det vill säga fler har ansett att respektive påstående stämmer bättre. Samtliga påståenden med säkerställd förändring redovisas i bilaga 3.

Flest förändringar fanns hos Husföretaget (29 stycken), följt av Sågverket (13), samt Dörrföretaget (9) och Kökssnickeriet (9). Trä-företaget hade inga säkerställda skillnader. Det som ansågs ha förändrats på flest företag var att utrustning finns så att arbete kan utföras effektivt, utrustningen är modern, lokaler och inredning är bra, ledningen är nytänkande, ledningen har förtroende för mig samt att hjälpas åt och stödja varandra. Förändringarna på Husföretaget berörde alla dimensioner inom kategorin arbetsförhållanden. På Sågverket och Kökssnickeriet fanns förändringarna främst avseende adekvat utrustning och fysisk arbetsmiljö. Förändringarna inom Dörrföretaget fanns främst avseende organisation, ledarskap och relationer.

<sup>11</sup> Hur viktigt arbete är i det totala livet.

<sup>12</sup> Statistiskt säkerställda.

Vid en sammanslagning av alla respondenters svar noterades signifikanta förändringar (minst  $p < 0,05$ ) för 42 påståenden. Inom dimensionerna adekvat utrustning, fysisk arbetsmiljö, organisation, ledarskap, relationer, social kontakt, lojalitet och lön hade uppfyllelsegraden ökat för samtliga påståenden.

*Arbetsinnehåll.* Upplevelsen av arbetsinnehåll mättes med 16 påståenden. För totalt nio av påståendena bedömdes förändringar<sup>13</sup> på något företag. I samtliga fall har uppfyllelsegraden ökat efter TräSAM, det vill säga fler har ansett att respektive påstående stämmer bättre. Samtliga påståenden med säkerställd förändring redovisas i bilaga 4.

Flest förändringar fanns hos Husföretaget (7 stycken), följt av Kökssnickeriet (4) och Sågverket (2). Dörrföretaget och Träföretaget hade inga säkerställda skillnader. Det som ansågs ha förändrats på flest företag var förtrogenheten med sina arbetsuppgifter. Lugna perioder för reflektion och återhämtning samt vara med och utveckla verksamheten hade förändrats på två företag. Förändringarna på Husföretaget berörde alla dimensioner inom kategorin arbetsinnehåll förutom praktiskt arbete.

Vid en sammanslagning av alla respondenters svar noterades signifikant förändringar (minst  $p < 0,05$ ) för elva påståenden. Inom dimensionerna förtrogenhet, handlingsfrihet och variation hade uppfyllelsegraden ökat för samtliga påståenden.

*Arbetstillfredsställelse.* Upplevelsen av arbetstillfredsställelse mättes med 18 påståenden. För totalt tolv av påståendena bedömdes förändringar<sup>14</sup> på något företag. I samtliga fall har uppfyllelsegraden ökat efter TräSAM, det vill säga fler har ansett att respektive påstående stämmer bättre. Samtliga påståenden med säkerställd förändring redovisas i bilaga 5.

Flest förändringar fanns hos Kökssnickeriet (10 stycken), följt av Husföretaget (5) och Sågverket (4). Dörrföretaget och Träföretaget hade inga säkerställda skillnader. Det som ansågs ha förändrats på flest företag var att arbete är utmanande. På två av företagen hade stoltheten över sitt arbete, att arbetet leder till framgång, känslan av att göra ett bra arbete, synliga direkta resultat samt arbetets betydelse för helheten förändrats. Förändringarna på Kökssnickeriet berörde alla dimensioner inom kategorin arbetstillfredsställelse. På Husföretaget fanns förändringarna främst avseende status och resultat, medan Sågverkets förändringar främst avsåg eftertraktad.

Vid en sammanslagning av alla respondenters svar noterades signifikanta förändringar (minst  $p < 0,05$ ) för 16 påståenden. Inom dimensionerna eftertraktad, status och stimulans hade uppfyllelsegraden ökat för samtliga påståenden.

*Arbetets sammantagna attraktivitet.* Det fanns inga signifikanta skillnader i något företag avseende förändringar av arbetets sammantagna attraktivitet vid avslutning av TräSAM jämfört med ett år tidigare. Det var inte heller några signifikanta

---

<sup>13</sup> Statistiskt säkerställda.

<sup>14</sup> Statistiskt säkerställda.

skillnader mellan hur de anställda på de olika företagen skattade arbetets attraktivitet vid avslutningen av TräSAM. De anställda som upplevt förändringar ansåg främst att attraktiviteten ökat, se tabell 11. Sett till samtliga respondenter var skillnaden att attraktiviteten ökat efter TräSAM signifikant ( $p < 0,05$ ).

**Tabell 11.** Upplevd förändring av arbetets sammantagna attraktivitet vid avslutning av TräSAM jämfört med ett år tidigare.

Antal	Dörr-företaget	Hus-företaget	Köks-snickeriet	Såg-verket	Trä-företaget	Totalt
Ökad attraktivitet	5	5	4	13	3	30
Oförändrad attraktivitet	7	4	7	16	6	40
Minskad attraktivitet	4	1	1	9	1	16

*Påverkansfaktorer.* Respondenterna tillfrågades om vad som bidragit till att öka respektive minska arbetets attraktivitet. Det var låga svarsfrekvenser på dessa frågor (19–42 procent respektive 23–47 procent). De vanligaste svarsalternativ var ”ingenting” och ”vet ej”. Det som flest ansåg hade bidragit till att öka arbetets attraktivitet var nya maskiner och byte av/nya arbetsuppgifter. Lönen och stress var det som flest ansåg bidrog till att minska attraktiviteten.

Merparten av respondenterna hade inte förändrat sina arbetsuppgifter under det senaste året, se tabell 12. Det var störst andel som ändrat arbetsuppgifter (helt eller delvis) på Dörrföretaget och minst andel på Träföretaget. Förändringar av arbetsuppgifter, se tabell 13, påverkade inte attraktiviteten signifikant. Bortfallet i denna tabell beror på låg svarsfrekvens på frågan om attraktivitetens förändrats.

**Tabell 12.** Frekvenstabell för frågan om arbetsuppgifterna ändrats under senaste året.

	Dörrföretaget	Husföretaget	Kökssnickeriet	Sågverket	Träföretaget	Totalt
Ja, helt och hållet	3	1	0	5	0	9
Ja, delvis	8	5	4	20	3	40
Nej	7	9	9	33	13	71
<b>Total</b>	18	15	13	58	16	120

**Tabell 13.** Frekvenstabell för hur attraktiviteten förändrats under senaste året för samtliga respondenter, grupperade utifrån förändring av arbetsuppgifter.

Har arbetsuppgifterna ändrats?	Ja, helt och hållet	Ja, delvis	Nej	Totalt
Minskad attraktivitet	1	9	6	16
Oförändrad	0	9	31	40
Ökad attraktivitet	2	13	15	30
<b>Total</b>	3	31	52	86

#### 4.5.2 Upplevda förändringar

Nedan redovisas de förändringar avseende företagets verksamhet och arbetsmiljö som upplevts av VD eller annan arbetsgivarrepresentant, samt arbetsgrupperna.



*Dörrföretaget.* När TräSAM inleddes drevs Dörrföretaget av en konsult som samtidigt sökte en ny VD. Efter knappt ett halvår köptes företaget. Den nya ägaren hade sedan tidigare ett mindre träföretag (sju anställda) på orten. Denna förändring, i kombination med att en nyckelperson i arbetsgruppen sa upp sig och ytterligare en slutade innebar att arbetet med TräSAM fördröjdes och att arbetsgruppen ombildades. Knappt ett år efter att den nya ägaren tillträtt inträffade en större brand i ägarens andra företag. Det innebar ytterligare försening av processen samt att det företags verksamhet, maskiner och personal (vilken inte ingick i undersökningen) flyttade till Träföretaget.

Under det år som mätning av förändringar avsåg var sjukfrånvaron oförändrat låg. Knappt en fjärdedel av personalen hade omsatts, både i form av frivilliga avgångar och uppsägningar. Några hade återanställts, vilket tillsammans med nyanställningar gjort att personalen ökat. Företagets omsättning verkade ha ökat något, men det var svårt att bedöma eftersom den brukar variera under kalenderåret.

Vid ”Hur gå vidare”-mötet konstaterades att tempot var högt och tidsmarginalerna små. Logistiken och utrustningen behövde förbättras för att få ett bättre tempo. Den ökade upplevelsen av adekvat utrustning ansågs bero på ny utrustning i måleriet samt en del nyare och bättre maskiner som kommit från den nye ägarens ”gamla” träföretag. En annan förändring som angavs var att golvet nyligen målats för att inte vara så halt.

*Husföretaget.* Även på Husföretaget förändrades ägarförhållandena under TräSAM-perioden. Svärsonen som inledningsvis fungerade som chef blev formell ägare. Därmed minskades även den tidigare ägarens och hans frus arbetsinsats i företaget.

Vid ”hur gå vidare”-mötet var chefen positivt överraskad över att det var så många som upplevde positiva förändringar av arbetets attraktivitet. Ledningen och arbetsgruppen ansåg sig övertygade om att arbeta aktivt med SAM och såg som kommande uppgift att få övriga mer delaktiga och framförallt få dem att förstå behovet av dokumentation.

*Kökssnickeriet.* Ledning och kontorspersonal upplevde inte att någon stor förändring skett under året, förutom att måleriet byggts om och försetts med destruktionsanläggning. För övrigt var det ständiga förbättringar, såsom inköp av ny lastbil, ny dataskärm till kontoret, ny putsmaskin och så vidare. Omsättningen var lite lägre än året innan och en ny person hade anställts. Därtill hade Arbetsmiljöinspektionen varit där och undersökt företagets riskbedömning.

Exempel på kommentarer vid ”Hur gå vidare”-mötet var att lönen ändrats från olika typer av ackord till att inte ha ackord. Som extraordinära aktiviteter angavs att de åkt på mässa samt att någons födelsedag firats. Ledningen menade att de anställda inte verkade vilja ta på sig uppgifter, oavsett om det var arbetsmiljö eller annat.

*Sågverket.* Sågverket hade ungefär lika många anställda vid avslutningen av TräSAM som vid början, men något lägre omsättning. Även sjukfrånvaron var ungefär densamma. Inget speciellt hade hänt med produktion och konjunktur jämfört med ett år tidigare och marknaden var lite sämre än önskvärt.

Några orsaker till de upplevda förändringarna var, enligt arbetsgruppen, att lösa innerväggar som avskiljer ljud satts upp, en maskin hade ljuddämpats och förändringar hade gjorts i justerverket. Därtill hade det mycket höga tempo som var för ett år sedan sänkts något.

*Träföretaget.* Under året som gått minskade sjukfrånvaron, men antalet anställda var oförändrat. Omsättningen hade ökat beroende på produktionsökning. Ny armatur, nytt golv och ny ventilation hade införskaffats.

Eftersom det var högt internt bortfall för påståendena om hur arbetet var tidigare (för ett år sedan) på Träföretaget gjordes fyra intervjuer. Samtliga respondenter sa inledningsvis att det inte skett några direkta förändringar i arbetet eller av arbetets attraktivitet. Senare i intervjuerna framkom dock att de upplevt förändringar, i form av förändringar vid några maskiner, varningsskyltar hade kommit upp, ökat ansvar, mer skyddsronder, mer inblick i arbetsmiljöarbetet, tjänstemännen ställde upp lite mer, lite utökade arbetsuppgifter, samt bättre ordning på brädgården.

Följande åsikter fanns på förändringar som skulle göra arbetet bättre:

- Arbetsrotation.
- Lära sig använda nya maskiner.
- Uppmuntran/uppskattning.
- Slippa beordrad övertid på fredagseftermiddagar.
- Social kontakt med ledningen.
- Få mer ansvar.
- Om kontoret/ledningen pratade mer med varandra.

#### 4.5.3 Anställdas arbetsmiljöintentioner

De anställda som var närvarande vid stormöte 3 fick besvara i vilken grad "Jag kommer arbeta för en god arbetsmiljö på företaget". Det interna bortfallet var lågt på denna fråga (0–10 procent) och andelen som besvarat frågan med "stämmer helt" var hög. Högst på Kökssnickeriet (0,89) och Dörrföretaget (0,88), följt av Sågverket (0,81) och Träföretaget (0,80). Lägst var andelen på Husföretaget (0,71).

#### 4.5.4 Sammanfattande intryck

Förändringar av kvaliteter ingående i modellen av attraktivt arbetet upplevdes i olika omfattning på företagen. En sammanställning av alla kvaliteter visar att Husföretaget var det företag som hade högst andel förändringar (51 procent). Därefter kom Kökssnickeriet (28 procent), Sågverket (23 procent) och Dörrföretaget (11 procent). Träföretaget hade inga signifikanta förändringar. Husföretaget hade högst andel förändringar inom arbetsförhållanden (62 procent) och arbetsinnehåll

(44 procent), medan Kökssnickeriet hade högst andelar avseende arbetstillfredsställelse (56 procent). I samtliga fall hade uppfyllelsegraden ökat efter TräSAM, det vill säga fler ansåg att respektive påstående stämde bättre.

För samtliga respondenter hade arbetets sammantagna attraktivitet ökat signifikant efter TräSAM.

Några större förändringar avseende produktion, personal och sjukfrånvaro hade inte förekommit enligt VD eller annan arbetsgivarrepresentant samt arbetsgrupp på något företag. Däremot angavs på de flesta företagen förändringar avseende maskiner, utrustning och lokaler. Kökssnickeriet och Sågverket hade även uppmärksammat andra förändringar som kunde ha påverkat arbetets attraktivitet, till exempel något minskat tempo och mässbesök. På Husföretaget hade ledningen och arbetsgruppen blivit övertygade om att arbeta aktivt med SAM.

## 5 Diskussion

Det övergripande syftet har varit att praktiskt prova och utvärdera TräSAM-metoden samt att undersöka hur arbetets attraktivitet förändrats. Nedan diskuteras först studiens resultat, följt av diskussioner kring resultatens generaliserbarhet, metoden TräSAM samt implementeringens påverkan på arbetets attraktivitet. Avslutningsvis redovisas slutsatser från studien.

### 5.1 Studiens resultat

Resultaten visar att metoden till stor del innehåller motivations- och engagemangsskapande egenskaper och framgångsfaktorer.

Personalens delaktighet i TräSAM varierade mellan företagen och mellan olika delar av personalen inom företagen. Av alla berörda tyckte 90 procent att stormöten, arbetsmöten och checklistan fungerade bra

Det är inte rimligt att förvänta sig att all personal skall vara delaktig i SAM till alla delar, däremot bör alla känna till arbetsmiljöpolicy och fördelning av arbetsmiljöuppgifter, förstå SAM samt ha baskunskaper för att kunna arbeta vidare med arbetsmiljö.

Det uppsatta målet, SAM-status nivå 3, nåddes för alla företag. Men ett företag var mindre framgångsrikt, vilket kan förklaras av företagsledarens låga engagemang för SAM-processen, en låg närvaro vid arbetsgruppsmötena och ej utförda arbetsuppgifter. Detta företag genomförde minst delar av TräSAM.

TräSAM-metoden har visat sig hantera en del av de i teoridelen (2.1.5) redovisade svårigheterna vid införandet av SAM. Personalen har engagerats och blivit delaktig (framförallt de i arbetsgrupperna), kunskap har förmedlats via stormöten och arbetsmöten, och deltagarna har visat intresse för att arbeta för en god arbetsmiljö. Det stegvisa och systematiska införandet av SAM kan ha lett till att SAM inte uppfattas så stort och komplicerat.

Arbetets sammantagna attraktivitet hade ökat på alla företag under tiden då TräSAM genomfördes. Dessutom hade uppfyllelsegraden ökat signifikant för

enskilda kvaliteter på respektive företag. Flest förändringar fanns på Husföretaget där upplevelsegraden för hälften av de 81 kvaliteterna hade ökat. Inga signifikanta förändringar fanns för någon kvalitet på Träfföretaget. Detta torde främst bero på den låga interna svarsfrekvensen, eftersom det vid uppföljningen framkom att förändringar skett där liksom på övriga företag.

Hälften så många som ansåg att den sammantagna attraktiviteten ökat, ansåg att den minskat. Inga tydliga förklaringar gick att finna i orsakerna som angetts av respondenterna. En intressant iakttagelse är däremot att det var lägst andel som inte ändrat arbetsuppgifter i gruppen som ansåg att arbetets sammantagna attraktivitet minskat. Den angivna orsaken lön är inget som påverkats av TräSAM, medan förebyggande av stress borde hanteras i SAM.

Den kanske mest glädjande effekten av TräSAM var att cirka tre fjärdedelar eller mer av personalen på de olika företagen (71–89 procent) ansåg att det stämde helt att ”Jag kommer arbeta för en god arbetsmiljö på företaget”.

## 5.2 Generaliserbarhet av resultaten

TräSAM-metoden har använts och utvärderats på fyra mindre och ett medelstort träfföretag i Dalarna. Orsakerna till att andra tillfrågade företag inte valde att delta var att de inte hade tid, att tidpunkten inte passade samt att de redan arbetade med SAM. Utifrån att de fem deltagande företagen själva valde att vara med i projektet kan antas att respektive företagsledning var motiverad.

Både processen, resultaten och effekterna av TräSAM-metoden, analyserades på flera olika sätt. Resultaten från dessa styrkte till stor del varandra. En bred bild av hur TräSAM påverkat arbetsmiljöarbetet kunde erhållas genom att alla deltagares åsikter togs tillvara. Detta hade varit svårare om endast observationer eller intervjuer med representanter gjorts. Dessutom har empirin kring resultat och effekter diskuterats och analyserats tillsammans av deltagare, arbetsmiljöintermediärer och forskare. Resultaten kan därmed tillskrivas hög tillförlitlighet.

Samtidigt fanns det respondenter som inte besvarade påståendena om processen och resultaten av TräSAM. Ungefär hälften av personalen i Dörrföretaget och Sågverket besvarade inte frågan om checklistan fungerat bra. Detta kan bero på att de inte varit delaktiga i att fylla i checklistan, eftersom det i första hand var arbetsgrupperna som gjorde det.

Svarsfrekvenserna för enkäterna om arbetets attraktivitet var acceptabla, utom på Träfföretaget för arbetets attraktivitet i startläget och på Sågverket för förändringen av arbetets attraktivitet. Den låga svarsfrekvensen på Träfföretaget kan troligtvis förklaras av att de anställda redan fyllt i en felaktigt kopierad variant av enkäten. Sågverkets svarsfrekvens på 66 procent berodde främst på att personalen som arbetade helgskift ej besvarade enkäten.

Generaliserbarheten av resultaten avseende förändring av arbetets attraktivitet kan diskuteras vad gäller signifikans och andra påverkansfaktorer.

På Träfföretaget fanns inga signifikanta skillnader, trots att det vid de kompletterande intervjuerna framkom att förändringar funnits. Detta berodde troligen på

ett stort internt bortfall. Då det är många kvaliteter som analyserats finns risk för att den höga förekomsten av signifikanta skillnader inom övriga företag delvis är ett mass-signifikans problem. Det skulle i få fall innebära att alla skillnader inte är faktiska. Dock stärks de flesta skillnaderna på företagsnivå av högre signifikansnivå på hela materialet. Bedömningen som gjorts är att det är relevant att redovisa skillnader från signifikansnivå  $p < 0,05$ .

Det interna bortfallet i enkäten var högt för markeringen ”tidigare” (för ett år sedan). Dessa respondenter markerade genomgående endast ”nu” (dagsläget). Detta beror i några fall på att respondenterna inte hade varit anställda på företaget under ett helt år.

Intressant att notera är att på Kökssnickeriet, som inte hade något bortfall på enkäten ”*Har ditt arbetes attraktivitet förändrats?*”, hann deltagarna inte fylla i enkäterna under stormöte 4. Respondenterna fick samma muntliga instruktion som på övriga företag och enkäter lämnades ut så att de kunde fylla i dem följande dag. En person på företaget ansvarade för att enkäterna sändes åter i bifogat svarskuvert. En tolkning av detta kan vara att minskad tidspress gav högre intern svarsfrekvens.

Det är svårt att veta vilka förändringar som är direkta effekter av SAM (Birgersdotter m. fl., 2002) och det finns även andra faktorer (förutom TräSAM) som kan ha påverkat förändringar i arbetets attraktivitet. Det går inte att isolera införandet av SAM från andra händelser under året som påverkar arbetets attraktivitet. I ett försök att härleda om även andra händelser påverkat upplevda förändringar fick respondenterna besvara frågor om vad som bidragit till att öka respektive minska arbetets attraktivitet. Det var låg svarsfrekvens på dessa frågor och vanligaste svaret var ingenting och vet ej, även om några angav orsaker såsom nya maskiner. Vid ”hur gå vidare”-mötena gavs däremot exempel på orsaker, som kan härleddas till SAM och till varför uppfyllelsegraden ökat för olika kvaliteter.

Det som kan sägas utifrån denna studie är att arbetena blivit attraktivare, men inte enligt alla respondenter, hos alla fem företagen och att olika kvaliteter ökat i uppfyllelsegrad hos fyra företag, som implementerat SAM med TräSAM-metoden.

### **5.3 Metoden TräSAM**

TräSAM-processen var framgångsrik. Det uppsatta målet avseende SAM-status nåddes och analyserade framgångsfaktorer och Moveit-egenskaper var till stor del uppfyllda.

Alla företag nådde SAM-status 3, vilket inte alla företagen som arbetade med FöretagSAM-modellerna gjorde (Andersson m. fl., 2006). Både hos företagen som arbetat med TräSAM och med handledarmodellen uttalade en stor del av personalen att den ville arbeta för en god arbetsmiljö på företaget. Detta pekar på att metoderna engagerat personalen i arbetsmiljöarbetet.

Skillnaderna mellan modellerna var främst tillkomsten av arbetsgruppsmötena inklusive ”Hur gå vidare”-mötet i TräSAM. Arbetsgruppsmötena visade sig vara

värdefulla. Aktiviteten var hög och expertstöd efterfrågades under arbetsgruppsmötena. Företagen avsatte dessutom i flera fall mer tid än planerat. Arbetsgruppernas engagemang på ”Hur gå vidare”-mötena tyder på att dessa också var värdefulla.

TräSAM-metoden innehåller många framgångsfaktorer som små företag behöver i sitt arbetsmiljöarbete (se teoriavsnittet). Detta innebär till exempel: många är delaktiga, dialog mellan företagare och anställda, involvering i verksamheten, anpassning till småföretagens sätt att arbeta, hjälp till självhjälp samt intermediärer som medverkar på företaget. En av de viktigaste delarna i TräSAM är att företagets personal och ledning själva utför arbetet, men med stöd av arbetsmiljöintermediärers expertkunskap om hur implementeringen ska gå till, vad SAM är och olika arbetsmiljöaspekter.

En framgångsfaktor i detta projekt var de två arbetsmiljöintermediärernas specifika arbetsmiljökunskaper som kompletterade varandra. Multiprofessionellt samarbete har även i tidigare studier visat sig vara framgångsrikt vid processer för förbättrad arbetsmiljö (Lahtinen m. fl., 2004).

Begränsningen av studien till ett år gör det svårt att jämföra resultaten och de långsiktiga effekterna av TräSAM-metoden med andra metoder. Det är också svårt att utifrån tillgänglig empiri specifikt uttala sig om i vilken omfattning metodens olika delar bidragit till TräSAM-metodens framgång.

TräSAM-metoden har ett högt innehåll av engagemangs- och motivationsskapande egenskaper. Den kan förhoppningsvis vara grunden till ett långsiktigt och förebyggande arbetsmiljöarbete hos små företag. Detta till skillnad mot många småföretag som främst arbetar problemlösande (Antonsson m. fl., 2003; Bornberger-Dankvardt m. fl., 2003).

#### **5.4 TräSAM påverkar arbetets attraktivitet**

Som tidigare nämnts kan det vara svårt att specifikt avgöra vad som påverkat ökningen av arbetets attraktivitet och den ökade uppfyllelsen i olika kvaliteter. Tidigare studier visar att arbetets attraktivitet förändras över tid och med ändrade förhållanden (Hedlund, 2006a, b; Åteg m. fl., 2006a). I TräSAM var alla förändringar signifikanta öknings- eller minskningar av kvaliteterna, att jämföra med både öknings- och minskningar bland tillverkningsföretag som arbetat med utvecklingsprocesser för att skapa attraktiva arbeten (Åteg m. fl., 2006a). Dessutom var det fler kvaliteter som förändrats inom alla de tre kategorierna arbetsförhållanden, arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse.

TräSAMs betydelse för upplevda förändringar undersöktes på flera sätt, förutom genom diskussioner vid ”Hur gå vidare”-mötena.

Arbetsgivarrepresentanterna tillfrågades vid slutet av TräSAM om någon större förändring skett under året, samt om förändringar avseende personal och verksamhet. Dörrföretaget fick en ny ägare under TräSAM, men mätperioden berörde endast förhållandena med den nya ägaren. På övriga företag angavs inga större

förändringar. De förändringar som angavs, nya maskiner, åtgärder i lokaler med mera, kan ses som effekter av SAM.

Respondenterna fick också ange om de förändrat sina arbetsuppgifter. Inför studien antogs att personer med ändrade arbetsuppgifter i större utsträckning skulle omvärdera arbetets attraktivitet. Inga sådana signifikanta skillnader erhöles dock. Detta kan bero på att det var få respondenter, framförallt i gruppen som ändrat sina arbetsuppgifter helt och hållet. Däremot hade högst andel förändrat arbetsuppgifterna (helt eller delvis) i gruppen som ansåg att den sammantagna attraktiviteten minskat.

Arbetsförhållanden var den kategori som hade högst andel förändrade kvaliteter efter året med TräSAM. Sådana förändringar nämndes också vid "Hur gå vidare"-mötena. Detta kan bero på att speciellt utrustning och lokaler förändrats genom arbetet med checklistorna.

Den höga andelen positiva förändringar inom dimensionerna ledarskap och relationer är intressant. Förbättrade relationer är en effekt som även nämnts i tidigare studier (Birgersdotter m. fl., 2002). Med TräSAM metoden involverades personalen direkt i arbetsmiljöarbetet på företagen. På flera företag angav personalen att ledningen blivit mer nytänkande och fått ökat förtroende för den anställde, samtidigt som de också tyckte att de hjälptes åt och stöttade varandra mer. I stället för att se stormöten med all personal som en nackdel (Andersson m. fl., 2006), kan stormötena utifrån resultaten i denna studie anses bidra till attraktivare arbetsförhållanden.

Kategorierna arbetsinnehåll och arbetsstillfredsställelse förändrades också. Den ökade förtrogenheten med arbetsuppgifterna kan bero på mer tydlig delegering och införandet av fler rutiner. Att arbetet blev mer utmanande kan bero på utökat ansvar med arbetsmiljöuppgifter.

Kökssnickeriet var det företag som nådde lägst SAM-status, samtidigt som det hade högst antal positiva förändringar avseende kategorin arbetsstillfredsställelse. Det var också det företag där störst andel av personalen angav att de skulle arbeta för en god arbetsmiljö på företaget. Ett ökat engagemang som en effekt av SAM har visats i tidigare studier (Birgersdotter m. fl., 2002). Personalens uttalade intentioner kan ställas mot företagsledningens tidigare syn att de anställda inte vill ta på sig arbetsuppgifter. Genomförandet av TräSAM kan ha bidragit till detta genom att ledning och personal börjat mötas och arbeta mot samma mål. Personalens intentioner är en bra grund för ett fortsatt arbetsmiljöarbete. Avgörande för om det blir i enlighet med SAM är främst ledningens inställning.

## **5.5 Slutsatser**

TräSAM-metoden innehåller till stor del de framgångsfaktorer som tidigare forskning identifierat för fungerande SAM i småföretag. Därtill har metoden motivations- och engagemangsskapande egenskaper.

Metodens förtjänster är främst att företagen själva stegvis inför SAM, som ett lagarbete, med stöd av arbetsmiljöintermediärer.

TräSAM-metoden har visat sig kunna genomföras på små företag som är beredda att avsätta de resurser som krävs för metodens genomförande.

Arbetena blev attraktivare enligt de anställda på alla företag som deltog i TräSAM. Många kvaliteter i ett Attraktivt Arbete ökade signifikant i uppfyllelse enligt personalen på fyra av fem företag som implementerat SAM med TräSAM-metoden. Ökningar fanns beträffande såväl arbetsförhållanden, arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse.

Ett attraktivt arbete bidrar till att behålla, engagera och attrahera personal. Utvärderingen visar att genomförandet av TräSAM har bidragit till att öka arbetets attraktivitet. Ett företags önskan att erbjuda attraktiva arbeten kan alltså vara motiverande till att införa SAM. En väl genomförd implementering och ett fungerande SAM kan därmed också förbättra rekryteringen av personal.



## Sammanfattning

Hedlund A & Pontén B (2006) *Införande av systematiskt arbetsmiljöarbete på träföretag. Utvärdering av en metod, dess resultat och påverkan på arbetets attraktivitet*. Arbete och Hälsa 2006:15, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Träföretag i Dalarna förväntade sig att ett förbättrat och systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) leder till attraktivare och bättre arbete, vilket i sin tur leder till förbättrad rekrytering av personal. Fem träföretag valde att delta i ett projekt där SAM infördes med en utvecklad metod kallad TräSAM. Projektet innehöll tre delar – genomförande av SAM, konsultstöd och revision. TräSAM-metoden bestod av ett utbildningsprogram som involverade alla anställda på företaget.

Det övergripande syftet var att praktiskt prova och utvärdera TräSAM-metoden, samt att undersöka hur arbetets attraktivitet förändrats.

I projektet ingick företag som tillverkade dörrar (25 anställda), hus (22), köksnickerier (16) och träkomponenter (22) samt ett sågverk (90). Enkäter, deltagande och intervjuer i kombination med litteraturstudier användes för att utvärdera TräSAM. Samtliga anställda på företagen deltog i utvärderingen. Utvärderingen gjordes med avseende på process (metodens styrkor och svagheter), resultat och effekt, med utgångspunkt i företagets och deras personals behov.

TräSAM-metoden innehåller till stor del de framgångsfaktorer som tidigare forskning identifierat för fungerande SAM i småföretag. Därtill har metoden motivations- och engagemangsskapande egenskaper.

Metodens förtjänster är främst att företagen själva stegvis inför SAM, som ett lagarbete, med stöd av arbetsmiljöintermediärer.

TräSAM-metoden har visat sig kunna genomföras på små företag som är beredda att avsätta de resurser som krävs för metodens genomförande.

Arbetena blev attraktivare enligt de anställda på alla företag som deltog i TräSAM. Många kvaliteter i ett Attraktivt Arbete ökade signifikant, enligt personalen på fyra av de fem företagen. Såväl arbetsförhållanden, arbetsinnehåll som arbetstillfredsställelse ökade.

Ett attraktivt arbete bidrar till att behålla, engagera och attrahera personal. Utvärderingen visar att genomförandet av TräSAM har bidragit till att öka arbetets attraktivitet. Ett företags önskan att erbjuda attraktiva arbeten kan alltså vara motiverande till att införa SAM. En väl genomförd implementering och ett fungerande SAM kan därmed också förbättra rekryteringen av personal.

## Summary

Hedlund A & Pontén B (2006) *Implementation of a systematic work environment management system in woodworking companies. Evaluation of a method, its results and the influence on the work attractiveness*. Arbete och Hälsa 2006:15, Stockholm: National Institute for Working Life.

Woodworking companies in Dalecarlia expected that improved and systematic work environment management (SAM) should lead to more attractive and better work and thereby better recruitment. According to Swedish law all companies must have a functioning SAM. Five companies took part in a project where SAM was implemented through a developed method called TräSAM. The project contained three parts – implementation of SAM, consulting support and audit. The TräSAM-method was an education program which involved all employees at the companies.

The aim of the study was to practically test and evaluate the TräSAM-method and to study changes in work attractiveness.

Involved in the project were companies manufacturing doors (25 employees), houses (22), joineries for kitchen (16) and parts for construction (22), and a saw-mill (90). Surveys, participation and interviews, together with studies of literature were used to evaluate TräSAM. All employees at the companies took part in the evaluation. The evaluation concerned the process (strengths and weaknesses of the method), results and effects, based on the needs of the companies and their employees.

The TräSAM-method, to a large extent, contained success factors which have been identified in earlier research as supporting a functioning SAM in small companies. The method also has properties that stimulate motivation and engagement.

The success of the method is mainly that the companies, stepwise, implement SAM by themselves as a team work, with support from work environment consultants. It has been shown that the TräSAM-method can be used at small companies which are prepared to allocate the demanded resources for implementing the method.

The work became more attractive according to the employees at all companies in the project. Many qualities of an Attractive Work increased significantly, according to the personnel, at four of the five companies. Qualities of work conditions as well as work content and work satisfaction increased.

An attractive work help to keep, engage and attract personnel. The evaluation shows that the implementation of TräSAM has contributed to increasing attractiveness of the work. A company that wants to offer attractive work may therefore become motivated to implement systematic work environment management. Thus, a well implemented and a functioning SAM may improve the recruitment of personnel.

## Referenser

- Antonsson A-B & Schmidt L (2003) *Småföretag och företagshälsovård – ska berget komma till Muhammed eller Muhammed till berget?* IVL rapport B1542, Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- Antonsson A-B & Ståhl J-E (2001) *Träffpunkt Sörmland – resultat och erfarenheter av att arbeta med arbetsmiljö i små företag i en region.* Stockholm:
- Andersson I-M, Rosén G & Klusell L (2006) *FöretagsSAM: en jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag.* Arbete och Hälsa 2006:5, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Antonsson A-B, Axelsson U, Birgersdotter L & Cerin P (2005) *Miljö- och arbetsmiljötyllsyn i små företag. En inledande studie.* IVL Rapport B1638, Stockholm: Svenska Miljöinstitutet.
- Antonsson A-B, Birgersdotter L & Bornberger-Dankvardt S (2002) *Small enterprises in Sweden. Health and safety and the significance of intermediaries in preventive health and safety.* Arbete och Hälsa 2002:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Antonsson A-B, Nilsson M & Hansén O (1998) *Internkontroll i små företag. Verklighet och visioner.* IVL Rapport B 1291, Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- Arbetskyddsstyrelsen (1996) *Internkontroll av arbetsmiljön.* Arbetskyddsstyrelsens författningssamling (AFS) AFS:1996:6, Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Arbetskyddsstyrelsen (2000) *IK-SMÅ Utvärdering av ett verksgemensamt tillsynsprojekt internkontroll av arbetsmiljön i småföretag.* IK-SMÅ Rapport 2000:6, Solna: Arbetskyddsstyrelsen.
- Arbetsmiljöverket (2001) *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.* Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) AFS:2001:1, Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2005a) "Arbetsmiljöverket bedömer SAM-status i 4 steg" Available: <http://www.av.se> [2005-12-15].
- Arbetsmiljöverket (2005b) "Arbetsmiljölagen" Available: <http://www.av.se> [2005-12-15].
- Birgersdotter L, Schmidt L & Antonsson A-B (2002) *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag – erfarenheter från 45 små arbetsställen.* IVL Rapport B 1475, Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- Birgersdotter L, Schmidt L & Antonsson A-B (2004) *Systematiskt arbetsmiljöarbete i småföretag – vad kan externa aktörer som regionala skyddsombud och företagshälsovård göra för att få SAM att fungera?* IVL Rapport B 1589, Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- Blom G & Holmquist B (1998) *Statistikteori med tillämpningar.* 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Blomquist A & Johnsson H (2003) *Undersökning om systematiskt arbetsmiljöarbete.* Rapport 2003:2, Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bornberger-Dankvardt S, Ohlsson C-G, Andersson I-M & Rosén G (2005) *Arbetsmiljöarbete i småföretag – samlad kunskap samt behov av forskning och utvecklingsinsatser.* Arbete och Hälsa 2005:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bornberger-Dankvardt S, Ohlsson C-G & Westerholm P (2003) *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag – försök till helhetsbild.* Arbetsliv i omvandling 2003:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Brulín G (2003) *Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande organisationer.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Crichton N (2001) "Visual Analogue Scale (VAS)", *Journal of Clinical Nursing*, vol 10, s 706.
- Ejlertsson G (2005) *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik.* Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

- Eklöf M (2004) *Interventions for safe and healthy work*. Arbete och Hälsa 2004:12, Stockholm, Göteborg: Arbetslivsinstitutet, Sahlgrenska Academy at Göteborg University.
- Forsblom M, Klaesson E, Larsson TJ & Normark M (2005) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro i Sverige 2005*. Rapport AFA F7060 05.05, Stockholm: AFA.
- Frick K, Langaa Jensen P, Quinlan M & Wilthagen T (red) (2000) *Systematic occupational health and safety management: perspectives on an international development*. Oxford: Pergamon.
- Frostberg C (1998) *En jämförelse mellan Internkontroll av arbetsmiljön, 9000 och ISO 14000*. Rapport 1998:3, Solna: Arbetsarkivstyrelsen.
- Gunnarsson K, Andersson I-M & Rosén G (2004) *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i mindre tillverkningsföretag i Dalarna. En genomgång av förutsättningar för ett systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre arbetsplatser*. Arbete och Hälsa 2004:11, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hasle P, Bach E, Sørensen OH & Roepstorff C (2004) *Arbetsmiljø i små virksomheder – en analyse af forskelle mellem små og store virksomheder*. København: Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Hedlund A (2006a) "The attractiveness of the work is affected when production of handcrafted log houses moves indoors", *Silva Fennica*, vol 40, s 545–558.
- Hedlund A (2006b) *Från elev till verksam timmerman – en utvecklingsprocess. Utbildning, yrkeserfarenhet och arbetets attraktivitet*. Arbetsliv i omvandling 2006:13, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johansson B (1998) *En motivationsbaserad analys av arbetsmiljöarbetet i en grupp tillverkande mindre företag*. Doktorsavhandling, Luleå University of Technology, 1998:36, Luleå.
- Karami A, Analoui F & Kakabadse NK (2006) "The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector", *Journal of Management Development*, vol 25, s 316–324.
- Karolinska Institutet & Institutet för tillämpad ekonomi (2005) *Hälsa och Produktivitet*. Slutrapport: Del 2 AHA-studien; Arbete och Hälsa inom process- och verkstadsindustrin Malmö: Klinisk neurovetenskap.
- Körner S & Wahlgren L (2000) *Statistisk dataanalys*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lahtinen M, Huuhtanen P, Vähämäki K, Kähkönen E, Mussalo-Rauhamaa H & Reijula K (2004) "Good Practices in Managing Work-Related Indoor Air Problems: A Psychosocial Perspective", *American Journal of Industrial Medicine*, vol 46, s 71–85.
- Milton JS (1999) *Statistical methods in the biological and health sciences*. McGraw-Hill series in probability and statistics, 3. ed. Boston: WCB/McGraw-Hill.
- Moser M & Karlqvist L (2004) "Small and medium sized enterprises. A literature review of workplace health promotion", Arbetslivsrapport 2004:17, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Nilsson J (2005) "Behovsinventering av områdena Attraktivitet, Arbetsmiljö, Säkerhet och Utbildning bland Träföretag i Dalarna", Arbetsrapport 2005:1, Borlänge: Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna.
- Norušis MJ (2004) *SPSS 12.0 Guide to Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Småföretagsenheten (2003) *SAM arbete i det lilla företaget. Manual*. Örebro: Universitetssjukhuset Örebro.
- Socialdepartementet (2002) *En handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*. SOU 2002:5, Stockholm: Fritzes.
- Statistiska centralbyrån (2006) "Statistik databas" Available: <http://www.ssd.scb.se> [16 juni 2006].
- Sveriges officiella statistik, Arbetsmiljöverket & Statistiska centralbyrån (2003) "Arbetsmiljön 2003" Statistiska meddelanden AM 68 SM 0401, Stockholm: Sveriges officiella statistik, Arbetsmiljöverket, Statistiska centralbyrån.

- Torvatn H (1997) *Faktorer som fremmer eller hindrer innføring av IK-systemer i mindre bedrifter. En reanalyse av to spørreundersøkelser*. SINTEF rapport STF38 A97521, Trondheim: SINTEF IFIM.
- Wahlgren L (2005) *SPSS steg för steg*. Lund: Studentlitteratur.
- Wellemets UG (1998) *Vad kan vi vinna med en attitydundersökning?* Mölndal: Institutet för Verkstadsteknisk Forskning.
- Vinberg S & Gelin G (2005) "Organizational and health performance in small enterprises in Norway and Sweden", *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, vol 24, s 305–316.
- Vinberg S, Sundin L & Nilsson A-L (2004) "Förändringsarbete med inriktning på arbetsmiljö, hälsa och effektivitet i små företag" s 165–178 i Setterlind S (red) *Den hälsosamma arbetsplatsen: från analys till åtgärd*. Karlstad: Stress Management Center.
- Wärneryd B & Statistiska centralbyrån (1990) *Att fråga: om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. 5. omarb. uppl. Stockholm: Statistiska centralbyrån (SCB).
- Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004) *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetsliv i omvandling, 2004:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Åteg M, Andersson I-M & Rosén G (2005) *Moveit Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. Arbete och Hälsa: 2005:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Åteg M, Andersson I-M & Rosén G (2006a) "Development Processes for Attractive Work in Small Engineering Companies. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing" (manus).
- Åteg M, Nygren O, Andersson I-M, Laring J, Neely G & Rosén G (2006b) "Metoder och verktyg för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete" Arbetslivsrapport 2006:25, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

## Jämförelse av SAM arbete i det lilla företaget och TräSAM

SAM arbetet i det lilla företaget	Trä SAM
<b>Träff 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Info om vad SAM är och SAM-cirkeln</li> <li>• Ger arbetsmiljöpärm och CD skiva</li> <li>• Genomgång undersökning av arbetsmiljön med hjälp av checklista</li> <li>• Ranking av åtta punkter ”Vad är viktigast i ditt arbete?”</li> </ul>	<b>Stormöte 1</b> Samma som träff 1 + Enkät om arbetets attraktivitet
<b>Uppgift</b> Gå igenom arbetsmiljön med hjälp av checklistor	Samma + <b>Arbetsmöte 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisning ”Vad är viktigast i ditt arbete?”</li> <li>• Ifyllande av checklista</li> </ul>
<b>Träff 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetition SAM och SAM-cirkeln</li> <li>• Genomgång av checklistor</li> <li>• Redovisning av ”Vad är viktigast i ditt arbete?” och visar exempel på arbetsmiljöpolicy</li> <li>• Info om fördelning av arbetsmiljöuppgifter</li> <li>• Info om regelbundna arbetsplatsträffar</li> </ul>	<b>Stormöte 2</b> Samma
<b>Uppgift</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Göra en handlingsplan</li> <li>• Arrangera arbetsplatsträff enligt dagordning</li> </ul>	Samma + <b>Arbetsmöte 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Göra en handlingsplan</li> <li>• Info delegering av arbetsmiljöuppgifter och arbetsmiljöpolicy</li> </ul>
<b>Träff 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetition SAM och SAM-cirkeln</li> <li>• Redovisning från arbetsplatsträff</li> <li>• Redovisa handlingsplan och arbetsmiljöpolicy</li> <li>• Redovisa fördelning av arbetsmiljöuppgifter</li> <li>• Info om arbetsmiljökrav för verksamheten</li> <li>• Info om rutiner för att hålla SAMarbetet levande</li> <li>• Info om krav på årlig uppföljning av SAMarbetet</li> </ul>	<b>Stormöte 3</b> Samma + Utvärdering av SAM
<b>Revisionsmöte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetition SAM och SAM-cirkeln</li> <li>• Vad har hänt med SAMarbetet sen sist?</li> <li>• Uppföljning av SAMarbetet – starka och svaga sidor.</li> </ul>	<b>Stormöte 4</b> Samma + <ul style="list-style-type: none"> <li>• Info psykosocial arbetsmiljö/stress</li> <li>• Enkät förändring av arbetets attraktivitet</li> </ul>
<b>Utvärdering av metoden för SAMarbete</b>	<b>Hur gå vidare?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisning förändring av arbetets attraktivitet</li> <li>• Planering av fortsatt SAMarbete</li> </ul>

# Har ditt arbetes attraktivitet förändrats?

© 2005-01-11

Det här frågeformuläret är utvecklat för att få en bild av hur anställda ser på arbetets attraktivitet. Frågeformuläret innehåller frågor om hur Du uppfattar att Ditt nuvarande arbetes attraktivitet har förändrats. Därutöver ställs några allmänna frågor för att göra statistiska bearbetningar möjliga.

**Inga namn eller annan form av information som gör att ett svar kan härledas till någon person kommer att finnas med vid presentation av resultaten. Ingen är tvingad att delta i undersökningen, men det är naturligtvis önskvärt att så många som möjligt tar sig tid att fylla i formuläret.**

Det tar ungefär 20 minuter att gå igenom hela formuläret.

## TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Har Du frågor om formuläret eller denna undersökning kan Du kontakta:

Ann Hedlund, Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna

Telefon: 023-77 86 02

[ahd@du.se](mailto:ahd@du.se)

*Inledningsvis kommer några frågor om din bakgrund. Frågor med fasta svarsalternativ besvarar du genom att sätta kryss i den ruta som bäst stämmer överens för dig.*

### 1) Kön?

- Man  
 Kvinna

2) Ålder: \_\_\_\_\_ år

3) Hur många år har du arbetat totalt?

\_\_\_\_\_ år

4) Hur viktigt är arbete i ditt totala liv?

En av de minst viktiga sakerna i mitt liv	1	2	3	4	5	6	7	En av de viktigaste sakerna i mitt liv
<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"/>



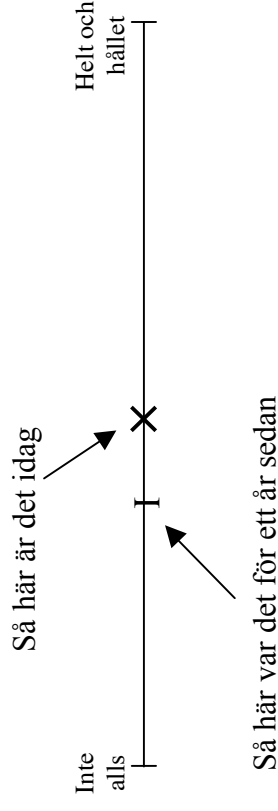
## Några frågor om hur du tycker att ditt nuvarande arbete har förändrats.

Tag ställning till vart och ett av nedanstående påståenden genom att kryssa för det alternativ som bäst stämmer överens med vad du tycker. Börja med att beskriva ditt nuvarande arbete (markera med X) och sedan hur du upplever att det var för ett år sedan (markera med I). Se illustrationen nedan. **Tänk inte för länge!**

Exempel:

I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?

Så här svarar du på påståendena.



### 5) I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?

#### Lokalisering

Arbetsplatsen har ett bra läge.

Arbetet ligger nära hemmet.

Transportmöjligheterna till och från arbetet är bra.

Kostnaden för resorna till och från arbetet är rimlig.

Tiden det tar att komma till och från arbetet är rimlig.

#### Arbetstider

Mina arbetstider är fasta. (Jag vet när jag börjar och slutar.)

Det finns möjlighet att påverka arbetstiden.

Jag kan vara ledig om jag behöver.

Inte alls |-----| Helt och hållet

## I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?

Inte alls \_\_\_\_\_ Helt och hållet \_\_\_\_\_

### Utrustning (till exempel maskiner, apparater, redskap och datorer)

Det finns utrustning så att jag kan utföra arbetet med god kvalitet.

Det finns utrustning så att jag kan utföra arbetet effektivt.

Det finns utrustning så att jag kan utföra arbetet med hälsosam arbetsbelastning.

Utrustningen är modern.

### Fysisk arbetsmiljö

Ljudnivån är bra.

Lokaler och inredning är bra.

Luften är bra.

Det är rent i lokalerna.

### Organisationen (\*Med organisation menas företag, skola, sjukvård och andra offentliga och privata verksamheter)

Organisationen\* är framgångsrik.

Organisationen\* har en lämplig storlek.

Jag har möjlighet att avancera.

Arbetet ger mig förmåner.

Min sysselsättning känns trygg.

### Ledarskap

Jag har förtroende för ledningen.

Ledningen ger information.

Kommunikationen med ledningen fungerar bra.

Ledningen är nytänkande (innovativ).

## I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?

	Inte alls	Helt och hållet
Ledningen har förtroende för mig.	_____	_____
Ledningen ställer lämpliga kravnivåer på det arbete jag ska utföra.	_____	_____
Ledningen delegerar ansvar och befogenheter.	_____	_____
Jag har inflytande och är delaktig i organisationens* verksamhet.	_____	_____
Ledningen uppmuntrar mig.	_____	_____
<b>Relationer och kontakter</b>		
Vi hjälps åt och stöder varandra i organisationen*.	_____	_____
Det finns en laganda.	_____	_____
Det finns arbetskamrater att umgås med.	_____	_____
Jag samarbetar med arbetskamrater.	_____	_____
Vi är ärliga mot varandra i organisationen*.	_____	_____
Vi är öppna mot varandra i organisationen*.	_____	_____
Vi har humor (skrattar och har roligt) i organisationen*.	_____	_____
Jag har kontakt med arbetskamrater i arbetet.	_____	_____
Jag har kontakt med arbetskamrater på raster.	_____	_____
Jag har kontakt med andra människor, förutom de i organisationen*.	_____	_____
<b>Lojalitet</b>		
Jag känner lojalitet med arbetskamrater.	_____	_____
Jag känner lojalitet med organisationen*.	_____	_____
Jag känner lojalitet med andra delar inom organisationen*.	_____	_____

## I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?

### Lön

Det går att försörja sig på lönen.

Inte  
alls

Helt och  
hållt

Lönen är prestationsrelaterad.

Lönen har en hög nivå.

Lönen ökar successivt (med tiden).

### Arbetstakt och fysisk aktivitet

Arbetstempot är ibland intensivt, men innehåller också lugna perioder och pauser.

Det finns lugna perioder för reflektion och återhämtning.

Den fysiska aktiviteten som ingår i arbetet är hälsosam.

Jag förflyttar mig på arbetsplatsen.

### Förtroget och handlingsfrihet

Jag vet vad som väntar mig under arbetsdagen.

Jag är förtrogen med mina arbetsuppgifter (vet vad som ska göras).

Jag organiserar och styr mitt arbete.

### Arbetsinnehåll

Jag jobbar med händerna.

Arbetet är skapande.

Jag får tänka för att lösa mina arbetsuppgifter.

Jag får lära nytt.

Jag är med och utvecklar verksamheten.

Jag får lösa akuta problem.

## I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?

### Variation

Jag roterar mellan olika arbetsuppgifter.

Inte alls \_\_\_\_\_ Helt och hållet \_\_\_\_\_

Jag kan utföra mina arbetsuppgifter på olika sätt.

Mina arbetsuppgifter förändras (utökas eller byts ut).

### Arbetstillfredsställelse

Min kompetens är efterfrågad.

Jag känner mig behövd.

Det jag gör är viktigt.

Jag känner mig stolt över mitt arbete.

Mitt arbete leder till att jag får framgång.

Arbetet stärker min yrkesidentitet.

Mitt arbete är utmanande.

Arbetet är utvecklande.

### Uppskattning

Jag känner att jag gör ett bra arbete.

Jag får uppskattning från arbetskamrater.

Jag får uppskattning från ledningen.

Jag får uppskattning från andra människor, förutom de i organisationen\*.

Det förekommer aktiviteter som skiljer sig från det dagliga arbetet, såsom temadagar, utflykter, fester mm.

Jag får belöning som är anpassad till mig.

Jag får belöning utifrån vad som presteras.

**I vilken utsträckning stämmer följande med ditt arbete idag (X) och för ett år sedan (I)?**

**Resultat**

Jag ser direkta resultat av det jag gör.

Inte alls \_\_\_\_\_ Helt och hållet \_\_\_\_\_

Mitt arbete resulterar i olika saker (produkter, tjänster och så vidare).

Jag kan se mitt arbetes betydelse för helheten.

**6) I vilken utsträckning tycker du att ditt arbete är attraktivt idag (X) och för ett år sedan (I)?**

Inte alls \_\_\_\_\_ Helt och hållet \_\_\_\_\_

**7) Vad har bidragit till att öka ditt arbetes attraktivitet?**

---

---

---

**8) Vad har bidragit till att minska ditt arbetes attraktivitet?**

---

---

---

**9) Har du ändrat arbetsuppgifter under det senaste året?**

Ja, helt och hållet  Ja, delvis  Nej

Kommentarer: \_\_\_\_\_

**10) Övriga synpunkter**

---

---

---

Tabellen beskriver kvaliteter inom kategorin arbetsförhållanden där signifikant skillnad funnits vid jämförelse av arbetets attraktivitet vid start respektive avslutning av TräSAM.

	Dörr- före- taget	Hus- före- taget	Köks- snick- eriet	Såg- ver- ket	Trä- före- taget	Samt- liga
Transportmöjligheterna till och från arbetet är bra.	*					**
Tiden det tar att komma till och från arbetet är rimlig.		*				**
Mina arbetstider är fasta. (Jag vet när jag börjar och slutar.)		*				
Det finns möjlighet att påverka arbetstiden.		*				*
Jag kan vara ledig om jag behöver.		*		*		**
Det finns utrustning så att jag kan utföra arbetet med god kvalitet.			*			***
Det finns utrustning så att jag kan utföra arbetet effektivt.	*	*		*		***
Det finns utrustning så att jag kan utföra arbetet med hälsosam arbetsbelastning.			*	**		***
Utrustningen är modern.		*	*	**		***
Ljudnivån är bra.				**		***
Lokaler och inredning är bra.		*	*	**		***
Luften är bra.		*	*			*
Det är rent i lokalerna.		*		**		**
Organisationen <sup>a</sup> är framgångsrik.	*					**
Organisationen <sup>a</sup> har en lämplig storlek.	*			**		***
Jag har möjlighet att avancera.		*				**
Arbetet ger mig förmåner.		*				*
Min sysselsättning känns trygg.		*				*
Jag har förtroende för ledningen.						*
Ledningen ger information.			*			**
Kommunikationen med ledningen fungerar bra.	*					**
Ledningen är nytänkande (innovativ).	**	*		*		***
Ledningen har förtroende för mig.	*	*		*		***
Ledningen ställer lämpliga kravnivåer på det arbete jag ska utföra.						*
Ledningen delegerar ansvar och befogenheter.		*				**
Jag har inflytande och är delaktig i organisationens <sup>a</sup> verksamhet.		*				*
Ledningen uppmuntrar mig.		*				**
Vi hjälps åt och stöder varandra i organisationen <sup>a</sup> .	*		*	*		***
Det finns en laganda.		*		**		***
Det finns arbetskamrater att umgås med.		*	*			**
Jag samarbetar med arbetskamrater.		*				*
Vi är ärliga mot varandra i organisationen <sup>a</sup> .		*				*
Vi är öppna mot varandra i organisationen <sup>a</sup> .	*	*				**
Jag har kontakt med arbetskamrater i arbetet.		*				*
Jag har kontakt med arbetskamrater på raster.		*				**
Jag har kontakt med andra människor, förutom de i organisationen <sup>a</sup> .		*				**
Jag känner lojalitet med arbetskamrater.		*				*
Jag känner lojalitet med organisationen <sup>a</sup> .		*	*			**
Jag känner lojalitet med andra delar inom organisationen <sup>a</sup> .		*				**
Det går att försörja sig på lönen.				*		**
Lönen är prestationsrelaterad.						**
Lönen har en hög nivå.						**
Lönen ökar successivt (med tiden).		*				**

<sup>a</sup> Med organisation menas företag, skola, sjukvård och andra offentliga och privata verksamheter  
 (\* = p<0,05, \*\* = p<0,01, \*\*\* = p<0,001)

Tabellen beskriver kvaliteter inom kategorin arbetsinnehåll där signifikant skillnad funnits vid jämförelse av arbetets attraktivitet vid start respektive avslutning av TräSAM.

	Dörr- före- taget	Hus- före- taget	Köks- snick- eriet	Såg- ver- ket	Trä- före- taget	Samt- liga
Arbetstempot är ibland intensivt, men innehåller också lugna perioder och pauser.		*				
Det finns lugna perioder för reflektion och återhämtning.		*	*			*
Den fysiska aktiviteten som ingår i arbetet är hälsosam.						**
Jag förflyttar mig på arbetsplatsen.		*				
Jag vet vad som väntar mig under arbetsdagen.			*			**
Jag är förtrogen med mina arbetsuppgifter (vet vad som ska göras).		*	*	*		***
Jag organiserar och styr mitt arbete.		*				**
Jag jobbar med händerna.						*
Jag får tänka för att lösa mina arbetsuppgifter.			*			
Jag är med och utvecklar verksamheten.		*		*		**
Jag får lösa akuta problem.						**
Jag roterar mellan olika arbetsuppgifter.		*				*
Jag kan utföra mina arbetsuppgifter på olika sätt.						**
Mina arbetsuppgifter förändras (utökas eller byts ut).						*

(\* = p<0,05, \*\* = p<0,01, \*\*\* = p<0,001)



## Bilagor till Införandet av systematiskt arbetsmiljöarbete på träföretag

### Bilaga 5

Tabellen beskriver kvaliteter inom kategorin arbetstillfredsställelse där signifikant skillnad funnits vid jämförelse av arbetets attraktivitet vid start respektive avslutning av TräSAM.

	Dörr- före- taget	Hus- före- taget	Köks- snick- eriet	Såg- ver- ket	Trä- före- taget	Samt- liga
Min kompetens är efterfrågad.				**		***
Jag känner mig behövd.			*			**
Det jag gör är viktigt.				*		**
Jag känner mig stolt över mitt arbete.		*	*			**
Mitt arbete leder till att jag får framgång.		*	*			**
Arbetet stärker min yrkesidentitet.						**
Mitt arbete är utmanande.		*	*	*		***
Arbetet är utvecklande.			*			*
Jag känner att jag gör ett bra arbete.			*	*		***
Jag får uppskattning från arbetskamrater.						**
Jag får uppskattning från ledningen.						*
Jag får uppskattning från andra människor, förutom de i organisationen <sup>a</sup> .			*			**
Det förekommer aktiviteter som skiljer sig från det dagliga arbetet, såsom temadagar, utflykter, fester mm.			*			*
Jag får belöning utifrån vad som presteras.						*
Jag ser direkta resultat av det jag gör.		*	*			*
Jag kan se mitt arbetes betydelse för helheten.		*	*			**

<sup>a</sup> Med organisation menas företag, skola, sjukvård och andra offentliga och privata verksamheter  
(\* = p<0,05, \*\* = p<0,01, \*\*\* = p<0,001)