



HÖGSKOLAN
DALARNA

Arbetsrapport

Attraktiv Konkurrenskraft AKK

Gunnar Rosén, Ing-Marie Andersson,
Erik Flemström, Ann Hedlund, Bengt
Pontén

Nr: 2011: 4

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2011:4
ISBN nr 978-91-85941-37-7
ISSN nr 1653-9362
© Författarna

Attraktiv Konkurrenskraft AKK

Gunnar Rosén, Ing-Marie Andersson, Erik Flemström,
Ann Hedlund, Bengt Pontén

Abstract

All företagsamhet bygger på personer, som får idéer, utvecklar, producerar, leder, osv. För att kunna behålla och utveckla näringsliv krävs motiverad och engagerad personal som utvecklas med verksamheten. I projektet Attraktiv Konkurrenskraft (AKK) har fokus lagts på att utveckla metoder, utprova dem samt att skapa förutsättningar för en bred användning så att företagen skall öka sin attraktivitet som arbetsgivare. Detta har skett genom nära samverkan mellan företag och organisationer, stödjande tjänsteföretag och forskare i projektet.

AKK-projektet har bestått av ett antal delprojekt som var och en bidragit till det övergripande målet. Modellen om attraktivt arbete som tidigare utvecklats i projektgruppen har varit central i projektet. Flera av delprojekten har därför tagit sin utgångspunkt i denna för att exempelvis göra en enkät baserad på modellen lätt tillgänglig via internet samt att använda enkäten för att samla kunskaper om anställdas och arbetssökandes prioriteringar. I ett av delprojekten har syftet varit att utveckla metoder och öka kunskaperna om hur det är möjligt att påverka chefers insikter om betydelsen av att satsa på personalens utveckling och arbetsmiljön. Andra delprojekt har fokuserat på hur personalens motivation för att aktivt engagera sig i arbetsmiljöförbättringar kan påverkas och mätas. Förutom forskning och metodutveckling ute på arbetsplatserna har ett betydande arbete lagts ned för att få spridning av metoderna till de konsultföretag, här kallade stödjande tjänsteföretag, som kan se till att metoderna får bred användning. Deras syn på användbarheten av metoderna är nog så viktiga som företagens där metoderna skall tillämpas. Ett övergripande mål i arbetet har varit att bygga en kompetensmiljö, ett kompetenscentrum för attraktivt arbete. Viktiga delar i det arbetet har varit att en samlad kunskap inom ämnesområdet byggts upp vid Högskolan Dalarna samtidigt som ett betydande nätverk av aktörer och intressenter i näringslivet såväl som i samhället i övrigt har skapats. Resultatet av AKK-projektet och dess föregångare kommer därför att utgöra grunden då en framtida kompetensmiljö ges en permanentad form.

Nyckelord:

Attraktivt arbete, SME, verksamhetsutveckling, utvecklingsmetoder

Gunnar Rosén

Professor i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna
e-post: grs@du.se

Ing-Marie Andersson

Professor i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna
e-post: ima@du.se

Erik Flemström

Högskolan Dalarna
e-post: erik@firmaflemstrom.se

Ann Hedlund

Universitetslektor i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna
e-post: ahd@du.se

Bengt Pontén

Doktor i Arbetsvetenskap Högskolan Dalarna
e-post: bpo@du.se

Innehåll

ATTRAKTIV KONKURRENSKRAFT AKK	1
FÖRORD	7
INLEDNING	8
ARBETSKRAFTBRIST HINDRAR UTVECKLING	8
MARKNADSFÖRING ELLER UTVECKLING AV ATTRAKTIVITET	8
UTVECKLING AV "ATTRAKTIVT ARBETE" VID TEMA ARBETSLIV, HÖGSKOLAN DALARNA	9
MÅL OCH SYFTE	9
ARBETSFORMER INOM PROJEKTET MM.	10
EN TRIANGEL SOM UTGÅNGSPUNKT	11
FORSKNINGS/UTVECKLINGSPROJEKT	12
<i>Insikt</i>	12
<i>Positionering med hjälp av scenarier</i>	13
<i>Webbaserat verktyg för "diagnostisering"</i>	15
<i>Attraktivitet som lockar nya</i>	15
<i>Uppföljning av investeringar och effektivitet</i>	16
<i>Mäta motivation, för att motivera</i>	17
<i>Organisationskulturens påverkan på attraktivitet</i>	17
<i>Regisserad kompetensutveckling</i>	18
<i>Attraktivt Arbete för stärkt varumärke</i>	19
<i>Ny kunskap ger nya affärer</i>	19
INFORMATIONSSPRIDNING/KONTAKTSKAPANDE ÅTGÄRDER.	20
KOMPETENSCENTRUM	22
AVSLUTANDE KOMMENTARER	22
REFERENSER	23
PUBLIKATIONER FRÅN PROJEKTET	25

Förord

Projektet Attraktiv Konkurrenskraft, AKK-projektet, bygger vidare på två tidigare större projekt som drevs under perioden 2001-2008. Dessa projekt tog, i liket med AKK-projektet sin utgångspunkt i en konstaterad svårighet för mindre företag att utvecklas beroende på svårigheter relaterade till personalförsörjningen. Ett framgångsrikt företag måste erbjuda ett attraktivt arbete för att kunna rekrytera, behålla en personal som också vill engagera sig i företagets utveckling.

Tidigare projekt såväl som AKK-projektet har kunnat genomföras tack vare stöd från EU strukturfonder och regionala finansiärer. AKK-projektet har förutom bidrag från EU Strukturfond Mål 2, också stötts av Region Dalarna och Högskolan Dalarna.

AKK-projektet hade inte kunnat genomföras om inte ett stort antal företag och personer på berörda företag i regionen medverkat i utvecklingsarbetet. Vi vill förutom att tacka dem också framföra vårt tack till övriga projektmedarbetare som arbetat i projektet samt den referensgrupp som varit knuten till projektet.

Borlänge i september 2011

Författarna

Inledning

”Människor är den mest värdefulla tillgången i en nation, en region, en kommun, en organisation och ett företag. Den verksamhetsledning som helhjärtat satsar på att stimulera mänsklig tillväxt kan uppnå många goda effekter för alla verksamhetens intressenter. Samhälle, kunder, anställda, leverantörer och ägare.” (Lagergren 2003)

Arbetskraftbrist hindrar utveckling

All företagsamhet bygger på personer, som får idéer, utvecklar, producerar, leder, osv. För att kunna behålla och utveckla näringsliv och stödjande organisationer krävs motiverad och engagerad personal som utvecklas med verksamheten. Redan i slutet av 1990-talet uttryckte en del företag oro kring framtida tillgång på arbetskraft, speciellt inom vissa branscher. Detta trots spåren av en lång tids lågkonjunktur och stor arbetslöshet. Den demografiska prognosen visade att stora framtida pensionsavgångar skulle kunna skapa problem för tillväxten. Från brist på arbete pekade prognoser på brist på arbetskraft och problem med kompetensförsörjningen. Under de senaste åren har det varit ett allt större massmedialt fokus på effekterna av de demografiska förändringarna. Hela den industrialiserade världen står inför en åldrande befolkning och en växande försörjningsbörda. Hög sjukfrånvaro och många förtidspensionärer, minskande ungdomskullar, längre tid i utbildning samt ökat antal unga som förverkligar andra drömmar före inträdet i arbetslivet förstärker problematiken.

I en undersökning gjord av AMS (nuvarande Arbetsförmedlingen) under hösten 2006 angav 30 procent att de haft rekryteringsproblem under det senaste halvåret. AMS räknade med att andelen kommer att öka under 2007 och menar att bristen på arbetskraft kan vara ett hinder för tillväxten. Detta bekräftades även av Småföretagsbarometern från hösten 2007 (Swedbank, Företagarna 2007), som visar att bristen på kompetent personal är ett tillväxthinder. Hela 34 % av företag som såg möjlighet att expandera uppgav att de inte kunde finna kompetent personal, och att detta var det största tillväxthindret. Denna utveckling gällde Sverige generellt. Problemen i Dalarna och Gävleborg var ändå större med de i Värmland var något mindre. Under perioden 2008 fram till 2010 gick dessa värden ned föra att åter vända upp då den ekonomiska krisen var över. Motsvarande andel företag i hela riket som angav arbetskraftsbrist som tillväxthinder var våren 2011, 26 % (Swedbank, Företagarna 2010). Situationen i Dalarna, Gävleborg och Värmland var likartad.

Möjliga åtgärder för att hantera de demografiska strukturerna är begränsade för företag och organisationer. Arbetskraftsinvandring och höjda pensionsåldrar är exempel på åtgärder som diskuterats på nationell nivå. Svenskt Näringsliv har föreslagit arbetskraftsimport som en möjlig väg att minska problemen. En konsekvens av bristen på arbetskraft är ökad konkurrens om personal mellan företag och organisationer.

Marknadsföring eller utveckling av attraktivitet

Regioner, kommuner, branschorgan och enskilda företag arbetar ofta för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare. Många av dessa satsningar handlar om marknadsföring på olika sätt snarare än att utveckla och förbättra attraktiviteten i sig.

En undersökning gjord av Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, (Ekström 2001) visar att de flesta rekryteringar sker via informella kontakter och inte genom annonser eller arbetsförmedlingen. Således är ett arbetsställes renommé av stor betydelse, där den mest trovärdiga marknadsföringen görs av personalen inom branschen/ företaget. När man söker sig till ett nytt arbete är det naturligt att även höra sig för med någon som arbetar i eller känner någon som arbetar i branschen/ företaget/ organisationen. Satsar man bara på marknadsföring utan att aktivt förbättra attraktiviteten för arbetsplatsen/personalen riskerar man att "sälja ett hus med dolda fel", eller "en lyxig måltid utan smak".

Utveckling av "Attraktivt Arbete" vid Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna

Högskolan Dalarna (Tema Arbetsliv) och före detta Arbetslivsinstitutet inledde 2001 ett långsiktigt samarbete kring hur arbetsplatser kan påverka sin attraktionskraft. Syftet var att i samverkan mellan företag och forskare utveckla kunskap och metoder för att motivera, engagera och utveckla befintlig personal, vilket antas bidra till att både behålla och att locka ny arbetskraft till arbetsstället. En stor del av arbetet har riktats mot små och medelstora företag.

Genom projekten "Attraktiva tillverkningsföretag i Dalarna" och "En kunskapsmiljö för Attraktivt Arbete" (att... projektet) har positiva och nära kontakter etablerats framförallt med enskilda företag, men också med olika arbetsgivarorganisationer, företagsgrupperingar, fackföreningar, organisationer och andra aktörer. Ett stort antal utvecklingsprocesser har startats genom att i en samverkan med medverkande arbetsställen aktivera lokala kompetenser.

Processerna har karaktäriserats av både en positiv utveckling av Attraktivt Arbete, men också en stark koppling till och utveckling av verksamheten på företaget. Arbetet har även resulterat i två doktorsavhandlingar om Attraktivt Arbete; vad det är och hur det kan utvecklas.

Forskarnas interaktiva förhållningssätt med respektive medverkandes nytta i fokus är en avgörande framgångsfaktor för de goda resultat som skapats genom samverkan. Genom konkreta åtgärder i samverkan med företag och dess personal lär forskare och praktiker av varandra.

Forskarna utvecklar och utvärderar arbetssätt, metoder och insatser, dokumenterar, samt bidrar till vidare spridning av metoder och arbetssätt.

Genom dessa tidigare projekt har en stor kunskap byggts upp, som kan utnyttjas för den efterfrågan och de stora behov som finns, för stöd i processer för att på bred front i regionen, utveckla Attraktivt Arbete.

Mål och syfte

Syftet med "Attraktiv konkurrenskraft" är förstärkt samverkan mellan företag, akademi och samhälle för att klara utmaningen arbetskraftsbrist och att bygga ett nationellt kompetenscenter. Regionens små och medelstora företag ska öka sin konkurrenskraft genom att utveckla attraktiva arbeten i samverkan med Högskolan Dalarna, Tema Arbetsliv. Detta görs genom att använda såväl utvärderade och beprövade, som nya arbetssätt och metoder.

Projektets tre mål innehåller ett antal aktiviteter, som genomförs parallellt och är kopplade till varandra:

1. Konkurrenskraft i små och medelstora företag – Företagen ska öka sin konkurrenskraft och säkra sin kompetensförsörjning genom metoder/processer för att behålla, engagera och attrahera de kompetenta medarbetare som krävs för fortsatt utveckling och tillväxt.

2. Nya produkter och processer för stödjande tjänsteföretag – Företag och aktörer som arbetar med att stödja verksamhetsutveckling ska öka sin tillväxt och konkurrenskraft genom nya produkter och medverkan i processer som stödjer utvecklingen av Attraktivt Arbete.

3. Nationellt kompetenscentrum för Attraktivt Arbete – För att skapa kontinuitet i utvecklingen ska innovationssystemet kring Attraktivt Arbete utvecklas till ett nationellt kompetenscentrum med internationell samverkan kring forskning och utveckling.

Projektet genomförs i nära samverkan mellan regionens små och medelstora tillverknings- och tjänsteföretag, företag som arbetar med att stödja verksamhetsutveckling, en forskargrupp, samt stödjande aktörer och andra projekt.

Delprojektens mål och syfte redovisas vid resp. delprojekt

Arbetsformer inom projektet mm.

En viktig utgångspunkt för FoU-verksamheten har varit ett Interaktiva förhållningssättet med nytta i fokus. Med ett interaktivt förhållningssätt menas att relationen mellan forskare och praktiker¹ utmärks av ett ömsesidigt givande och tagande, med en strävan efter att kunskaper och åsikter från alla inblandade är viktiga och tas tillvara. Genom ett sådant interaktivt förhållningssätt skapas förutsättningar för samverkan baserad på en ömsesidig påverkan och på ett samspel mellan forskning och praktik. Men förhållningssättet utgår inte bara från en relation och interaktion mellan deltagarna, utan handlar också om temat för samverkan. Detta tema, hävdar vi, bygger på att deltagarna i mötet har möjlighet att utveckla en gemensam syn på vilka olika former av nytta som kan skapas av en fortsatt samverkan. Utan en ömsesidig förståelse för olika nyttoaspekter kan de deltagande organisationernas engagemang och stabilitet i det fortsatta deltagandet komma att brista, pga. att ett samverkansprojekt går igenom olika faser där olika nyttoaspekter är mer framträdande än andra aspekter.

Ett avgörande inslag i det interaktiva förhållningssättet är att både forskare och praktiker är aktörer med egna målsättningar och intressen. I denna subjeksrelation ligger kunskaper och åsikter från alla deltagare till grund för den interaktivt skapade nyttan, dels utifrån gemensamma nyttoaspekter och intressen, dels utifrån respektive deltagares egna nyttoaspekter.

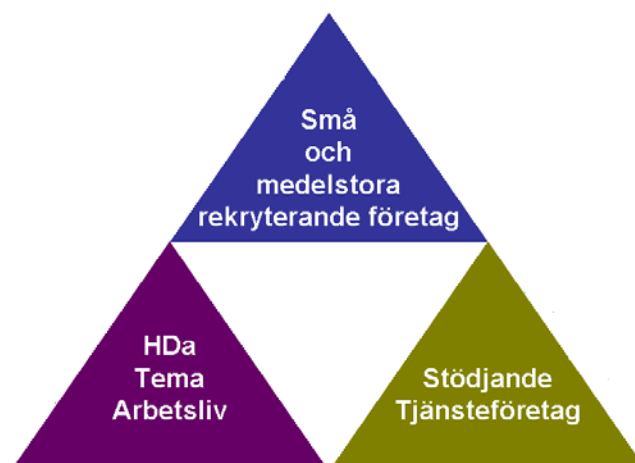
Projektet har organiserats som ett antal delprojekt där någon av forskarna varit projektledare. I delprojekten har också funnits en biträdande projektledare. Flera av forskarna och annan involverad personal har medverkat i ett flertal delprojekt vilket varit viktigt för den interna kommunikationen och samordningen mellan delprojekten. För att säkra kommunikationen mellan delprojekten och medarbetarna har gemensamma möten ordnats i form av halvdagsmöten minst varje kvartal och med större sammandragningar för erfarenhetsutbyten två gånger per år. Projektet i sin helhet har letts av en styrgrupp med seniora forskare, en controller samt en projektsekreterare. Styrgruppens uppgift har varit att leda helheten i projektet, att följa delprojektens framskridanden, att följa upp projektbudgeten samt att besluta om förändringar i prioriteringar och resursanvändning.

¹ Vi skriver möte mellan forskare och praktiker, vilket egentligen är en förenklad bild. I realiteten rymmer begreppet praktiker flera olika typer av aktörer. Det kan handla om företagsledare, anställda, regionala utvecklare, myndighetspersoner, brukare osv.

En triangel som utgångspunkt

En central strävan i AKK-projektet har varit att de kunskaper och metoder som utvecklats i enlighet med projektets syften inte bara skall resultera i vetenskapliga publikationer som riskerar att hamna på hyllan. Forskargruppen har, i likhet med andra kunnat konstatera att betydande kunskapsmassor som producerats inte kommer till användning utan mest stannar på hyllorna med vetenskapliga publikationer. Behovet av en strategi som bättre kan garantera att forsknings- och utvecklingsresultaten på ett effektivare sätt kan föras ut till arbetsmarknaden förtydligades inom ramen för de projekt som föregått AKK-projektet. Den strategi som utvecklats bygger på konstaterandet att en forskningsinstitution som en högskola enskilt, självfallet aldrig kan åstadkomma de förändringar som FoU och metodutvecklingen syftar till. Sådana effekter kan bara förväntas på de relativt få arbetsplatser som involveras i forskningen. För att få en bred effekt måste därför möjliga bärare av kunskaper och användare av metoder identifieras. En logisk syn på hur nya kunskaper skall komma till nytta är att en sådan bärare av kunskap, ofta kallade intermediär, skall inhämta nya kunskaper från forskningen och paketera för att kunna erbjuda dessa i en lämplig form till företag och organisationer.

Den strategi som varit utgångspunkten för AKK-projektet beskrivs bäst som en triangel (figur 1). Den nya kunskapen utvecklas i det nedre vänstra hörnet, i detta fall av Tema Arbetsliv vid högskolan. Forskningen och metodutvecklingen tar sin utgångspunkt i arbetsplatsernas behov, i AKK-projektet de mindre företagen som medverkat. Behoven har här definierats som en allmän strävan att bättre ta vara på de mänskliga resurserna i företaget för att öka arbetets attraktivitet. Forskarens roll är här att utveckla metoder med utgångspunkt vetenskaplig teori baserad på beprövad erfarenhet. Metoderna skall stödja en utveckling mot behoven. Utprovning och utvärdering sker på företagen. I det arbetet är det interaktiva förhållningssättet centralt. Resultatet av detta arbete blir metoder som i framgångsrika fall uppfyller förväntningarna. För att metoderna skall få en praktisk betydelse måste de också vara intressanta för och användbara av de stödjande tjänsteföretagen. Samverkan mellan de två nedre hörnen i triangeln blir därför minst lika viktig som metodutvecklingen. Inom AKK-projektet har det skett i olika former som på olika sätt lägger grunden för en kommunikation kring den utvecklade nyttan med metoderna och villkoren för att de skall komma till användning gentemot kunderna, de små och medelstora företagen. Utbildningar och seminarier men också direkt metodstöd till de stödjande tjänsteföretagen i deras arbete gentemot kund har därför varit en del i AKK-projektet. Den vita triangeln i figurens mitt är den motor som på sikt kan hålla igång arbetet i huvudtriangeln. Arbetsnamnet för detta har varit ett ”Kompetenscentrum för attraktivt arbete”:



Figur 1.

Samverkan för forskning och metodutveckling mm inom ramen för AKK-projektet mellan Tema Arbetsliv och företag har skett i 135 fall. Kontakten med företagen har tagits på olika sätt. I första hand togs kontakt med VD eller motsvarande. I något fall var utgångspunkten för kontakterna en förteckning över företag i Gävleborgs län. I andra fall erhöles förslag på lämpliga företag från arbetsgivar- eller fackliga organisationer. Oavsett detta togs kontakt per telefon för att beskriva respektive delprojekt samt för att efterfråga om intresset att medverka under givna villkor. Dessa villkor var alltid att projektet stod för sina kostnader medan företaget stod för sina. Den intensivaste perioden i AKK-projektet vad gäller att ta sådan kontakt sammanföll med den kraftiga ekonomiska nedgången som inleddes 2008. Svårigheterna att intressera företagen för en samverkan som avsåg en framåtsiktande insats var därför ofta påtaglig då mer näralliggande överlevnadsfrågor var aktuella.

Kontakter med stödjande tjänsteföretag för samverkan togs på likartat sätt. I Dalarna togs söktes lämpliga företag via kommunernas näringslivskontor. För Gävleborgs och Värmlands län gjordes en inventering av samtliga potentiella samverkanspartners. Via SCBs och kommunernas företagsregister söktes alla konsultföretag registrerade under verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och organisation i Gävleborgs- och Värmlands län. Företagshälsovårdcentraler söktes via branschorganisationen. Alla näringslivsenheter på kommunerna i Gävleborg och Värmland, sammanlagt 26 stycken, kontaktades för att få en så komplett lista som möjligt. Totalt identifierades ca 450 små tjänsteföretag och företagshälsovårdsföretag. Antalet direkt intressanta företag reducerades ytterligare på grund av att företag upphört eller ändrat inriktning. Med utgångspunkt från dessa inventeringar bjöds alla företag med relevant verksamhet in till metodkurser och samverkan för metodprovning. Totalt kom 26 företag att delta i de fortsatta aktiviteterna.

Forsknings/utvecklingsprojekt

Nedan redovisas kortfattat de tio olika delprojekten med korta bakgrunder och syften med projekten samt de huvudsakliga resultaten som nåtts. De olika projekten har en skiftande karaktär med fokus på såväl FoU som kunskapsspridning. Projektens omfattning varierar också stort. Samtliga projekt har redan eller kommer att redovisas i olika former som populära publikationer och vetenskapliga artiklar. Samtliga färdiga publikationer redovisas sist i denna rapport.

Insikt

Projektets syfte har varit att utveckla, använda och utvärdera metoder som kan ”väcka insikt” om nyttan av arbetsmiljöarbete. En arbetshypotes i projektet har varit att det är möjligt att genom en begränsad insats påverka en beslutsfattare värdering av nyttan med insatser avsedda att bättre ta vara på de mänskliga resurserna. Att ”väcka insikt” i det här sammanhanget för tankarna till en chef som före en insats totalt saknar insikter för att därefter vara fullständigt insiktsfull i frågan. Något sådant är naturligtvis naivt att tänka sig. Målet med insatsen är att chefen bestämmer sig för att påbörja en beslutsprocess om utvecklingsaktiviteter för att ta tillvara de mänskliga resurserna i arbetet vilket ökar förutsättningarna att rekrytera, behålla och engagera kompetent personal.

En utgångspunkt är att metoder kan användas för att skapa eller öka insikten hos företagsledare/chefer om nyttan av arbetsmiljöförbättringar och ge ökad motivation att inleda utveckling. Detta skapar förutsättningar för ett arbetsmiljöarbete som förväntas leda till attraktivare arbeten och ökad konkurrenskraft.

Vid valet av metoder att testa för ändamålet har ett viktigt kriterium varit att insatsen skall vara snabb att genomföra, högst några få timmar inkluderande redovisning och gemensam diskussion kring resultaten.

I samarbete med Högskolan i Gävle har en lista på små och medelstora företag i Gävleborgs län tagits fram. För Dalarnas och Värmlands län har listor på företag tagits fram via en databas. Ett stort antal företag har kontaktats och av dessa har sjutton företag tackat ja till att medverka i projektet.

Fem metoder "Fokusgrupp Attraktivt arbete", "Visit", "Gapanalys", "Scenarioanalys" och "Riskanalys" har utvecklats och provats i samverkan med två företag vardera i en första pilotdel.

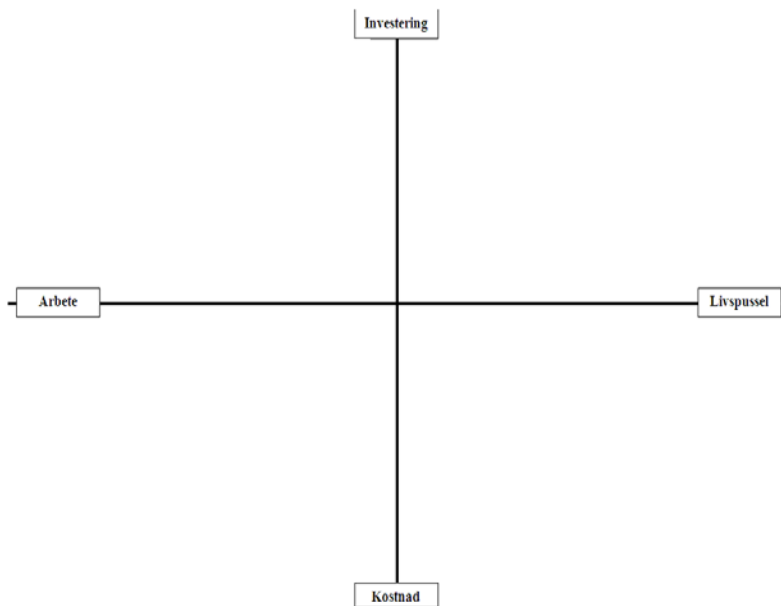
Metoderna genomförs under en förmiddag, i samverkan mellan Tema Arbetslivs personal och representanter för företagen. Efter lunch redovisas ett sammanställt resultat för de som medverkat och chefen. Avslutningsvis svarar chefen på några frågor om hans/hennes uppfattning om behovet av insatser för att tillvarata de mänskliga resurserna på företaget har förändrats. Alla företagen kontaktas för en uppföljande intervju efter genomförd metod. Metoderna har visat sig fungera väl och inga större korrigeringar har visat sig vara nödvändiga. Personal såväl som chefer på företagen som provat de olika metoderna visar ett stort intresse och deltar aktivt i de efterföljande diskussionerna. Flera av företagen är i ett utvecklingsskede och upplever att de resultat och den diskussion som följer av metoden ökar motivation till att fatta beslut om att gå vidare med arbetsmiljöarbetet på företaget.

Det insamlade materialet har analyserats och en metod "Fokusgrupp Attraktivt arbete" har valts ut till en huvudstudie. Resultatet finns redovisat i Högskolan Dalarnas **Arbetsrapport 2010:10**, *"Ökad förståelse bland företagsledare för nyttan av utvecklingsinsatser inom arbetsmiljöområdet"*.

Ytterligare nio företag i Dalarna och Värmland har nu provat metoden "Fokusgrupp Attraktivt arbete". Mötet på arbetsplatserna har genomförts på samma sätt som tidigare. Arbetet med att analysera och sammanställa resultaten från metoden pågår. Ett viktigt fokus för analysen är i vad mån berörda personer kan sägas ha förändrat sitt synsätt på värdet av att investera i de mänskliga resurserna.

Positionering med hjälp av scenarier

Projektets syfte har varit att utveckla en metod för att positionera en persons syn kring värdet av att investera för arbetsmiljöförbättringar samt i vad mån en arbetsgivare skall intressera sig för medarbetarna utanför arbetet. Resultatet blir att personen positioneras i någon av de fyra kvadranterna enligt figur 2.



Figur 2. Figur för redovisning av resultat från scenarioanalys.

Metoden bygger på att personen tar ställning till 40 påståenden genom att instämma eller inte. Påståendena är formulerade så att ställningstagandet antingen ”drar” åt höger eller vänster alternativt uppåt eller nedåt i figuren. Resultat blir ett medelvärde för de vardera 20 frågorna på respektive axel och presenteras som en punkt i figuren.

Metoden bygger på ett arbete som utfördes vid Arbetslivsinstitutet (Arbetslivsinstitutet, Docere 2006) och som syftade till att beskriva fyra olika framtidsscenarioer för arbetsmiljön. Förutom en skriftlig rapport resulterade arbetet i fyra korta videofilmer som med exemplet byggindustrin illustrerar de fyra olika kvadranterna enligt figuren.

Metoden är tänkt att användas för att ge en utgångspunkt för diskussioner i en ledningsgrupp i ett läge då insatser för att satsa på arbetsmiljöförbättringar är aktuellt eller har diskuterats. Resultatet i form av figuren med en punkt som markerar position för var person. En sådan figur kan tas fram på några minuter för omedelbar redovisning om antalet medverkande är få. Vid redovisningen presenteras en kort text som karakteriserar den eller de kvadranter som man positionerat sig i. Den eller de videofilmer som är aktuella kan också visas som en inledning till diskussioner. Inledande frågor är om man känner igen sig i aktuell beskrivning och om det är där man önskar vara. I ett läge då de medverkande positionerar sig tydligt olika kan detta tas som utgångspunkt för diskussionerna.

Scenarioanalysmetoden har tillämpats på två mindre företag med en chef samt en ledningsgrupp på tre personer. Tester har också gjorts med 31 chefer inom en kommun, med 17 personer i samband med ett möte för företagare i en annan kommun samt med 19 personer som i huvudsak representerade stödjande tjänsteföretag. De som deltagit har nästan uteslutande positionerat sig i de övre kvadranterna vilket alltså skall tolkas som att de ser satsningar för arbetsmiljöförbättringar mer som en investering i verksamheten än som en kostnad som belastar företaget. På den horisontella axeln har de svarande däremot fördelat sig i de båda aktuella kvadranterna. Detta illustrerar en skiftande syn på värdet för företaget att exempelvis satsa på aktiviteter på fritiden eller allmänna hälsofrämjande insatser. De som positionerat sig i de undre kvadranterna tenderar sannolikt mer till att inta ett reaktivt förhållningssätt, det vill säga att ta sig an problemen då de kommer

Den utvärdering som gjorts har bestått i samtal med berörda om deras åsikt kring det meningsfulla i att ägna några minuter åt att ta ställning till frågorna och att därefter diskutera resultatet. En slutsats som kan dras är att det ger ett inspel som känns meningsfullt och som stimulerar till givande diskussioner i en ledningsgrupp med en medverkande processledare. De som representerade stödjande tjänsteföretag ansåg att metoden kan vara en bra start på ett utvecklingsarbete på en arbetsplats men att viss anpassning kan behövas. Metoden skall inte ses som något som ger absoluta värden utan mer som en insats som kan väcka insikter av betydelse inför en fortsatt process.

Ett metodblad planeras för att ge företag information om "Scenariometoden".

Webbaserat verktyg för "diagnostisering"

Delprojektet Webbaserat verktyg för "diagnostisering" utgår från frågeverktyget "Frågor om attraktivt arbete" som är framtaget för att ge en startpunkt för förändringsprocesser för utveckling av attraktivare arbeten. I samarbete med Värdeskaparna AB har det webbaserade frågeverktyget "Frågor om attraktivt arbete" utvecklats och är färdigt att användas sedan sommaren 2008. Senare har även en engelsk version av frågeverktyget på webben framtagits. Att fylla i det webbaserade verktyget har upplevts som enkelt och den snabba återkopplingen av resultat upplevs mycket positiv. Vid utbildningsdagar om processen Attraktivt Arbete har stödjande tjänsteföretag bekantat sig med det webbaserade verktyget, vilket ger dem möjligheter att i framtiden använda det i sina verksamheter. Temadagar där stödjande tjänsteföretag fått gå igenom hanteringen av det webbaserade verktyget och utbyta erfarenheter har också genomförts. Användningen av "Frågor om Attraktivt Arbete" fortgår. I olika processer på företag i Sverige har totalt 777 personer, 390 kvinnor och 385 män, fyllt i den webbaserade versionen och 1957 personer har besvarat pappersversionen (juni 2011). Totalt har processer genomförts på 27 olika arbetsplatser. Samverkan med företagen har skett direkt med Tema Arbetsliv eller via stödjande tjänsteföretag (10 processer). Vid sidan om detta projekt har formuläret använts i mindre skala utanför landets gränser i bland annat USA, Polen och Kina. I ett direkt samarbete har metoden också tillämpats i Holland och Finland.

En sammanställning har gjorts av 2438 anställdas svar av frågeformuläret "Frågor om Attraktivt Arbete". Att göra ett bra arbete lyftes fram som det viktigaste bidraget till att göra ett arbete attraktivt. Att umgås med arbetskamrater, men också andra människor, anses också viktigt och har även hög förekomst hos de undersökta grupperna av anställda. I en publikation från projektet redovisas (Tema Arbetsliv 2010) om vad anställda tycker är viktigt och hur de upplever sina nuvarande arbeten. Sammanfattningsvis kan konstateras att de anställda vill känna att de gör ett bra arbete, samtidigt som de har en vilja att i ökad utsträckning bidra till företagets utveckling och framgång.

Möjligheten till att reducera antalet frågor i frågeverktyget har undersökts. Att minska antalet frågor i frågeformuläret har visat sig vara svårt, om målet är att få med alla aspekter som påverkar arbetets attraktivitet. Ett underlag för redovisning av resultaten fördelat på nio områden har framtagits. Områdena är Lärande, Tillfredsställelse, Arbetsförhållanden, Chefsskap, Belöningar, Genomförande, Relationer, Kontakter, samt Till och från arbetet.

Attraktivitet som lockar nya

Om ett företag vill öka möjligheten att attrahera framtida arbetskraft, dvs. personer som inte finns i organisationen, är det värdefullt att veta vad dessa värderar för att uppleva ett arbete

attraktivt. Vilka grupper är viktiga att kunna attrahera till branscher/ företag och vad behöver utvecklas för att öka branschens/företagets attraktivitet? I projektet har frågeverket ”Frågor om attraktivt arbete” (ref) kompletterats med ett antal frågor om respondenternas benägenhet att pendla mellan bostad och arbete.

Med utgångspunkt från det övergripande syftet är att öka företags möjligheter att attrahera ny arbetskraft är delsyftena i detta projekt att:

- öka kunskapen om vad arbetssökande värdesätter för att uppleva ett arbete attraktivt.
- skapa kunskap om vad som behöver utvecklas för att öka branschens/företagets attraktivitet för specifika grupper av arbetskraft.

I projektet inhämtas en bred kunskap om arbetssökandes syn på arbete inkluderande bakgrundsfrågor som möjliggör analys av hur olika grupper ser på arbete. Denna kunskap har samlats in genom en enkät till arbetssökande i Dalarna. Enkäten delades ut i samarbete med Arbetsförmedlingens kontor samt via yrkesutbildningar anordnade av Arbetsförmedlingens utbildningspartners. Frågor om attraktivt arbete kompletteras med om de har arbete, hur länge totalt arbetslösa, kön, ålder, utbildningsnivå, födelse land, familjeförhållande, samt frågor om närhet i form avstånd och tid och platsrelation. Totalt har 240 respondenter besvarat enkäten. Kunskapen som inhämtas ska öka förståelsen för vilka faktorer som är betydelsefulla för jobbsökande och ska också kunna användas för att företag ska kunna ha möjlighet att anpassa sig till de önskemål som den nya arbetskraften har på ett attraktivt arbete.

En första artikel till vetenskaplig tidskrift fokuserar på arbetssökandes intresse för att pendla för att få arbete. I en andra planerad vetenskaplig artikel kommer fokus att läggas på arbetssökandes syn på vad som gör ett arbete attraktivt. Informations spridning till företagen sker också under våren 2011 i form av presentationer av resultat ur enkätundersökningen.

Uppföljning av investeringar och effektivitet

Företag och organisationer gör ofta betydande investeringar i olika tekniska utrustningar med syftet att skapa bättre arbetsmiljöer genom att reducera olika riskfaktorer. Investeringen kan i bland vara spontan utan att den sätts in i ett bredare sammanhang – en process där personalen blir motiverad och mer engagerad. Allt för ofta följs inte heller investeringen upp för att mäta dess effekt. Risken är att företaget inte når de mål som skulle vara önskvärda och den nya utrustningen ses mer som en kostnad än en långsiktig investering.

I projektet har fyra företag studerats där olika typer av arbetsmiljöinvesteringar gjorts under senare tid. Avsikterna med investeringarna var att minska personalens exponering för buller, svetsrök, lösningsmedelsångor respektive att minska risken för belastningsskador. Syftet med projektet var framförallt att klarlägga hur beslut fattats, i vad mån effekterna av investeringen utvärderats som om berörd personal involverats i besluts- och genomförandeprocessen.

Undersökningarna har utförts genom intervjuer med ansvariga chefer för att utreda deras bild av behov av och anledning till investeringen samt för att få uppgifter om investeringens storlek, hur upphandlingen gick till, vilka utvärderingar som gjorts etc. Förutom detta har berörda arbetstagare intervjuats i grupp för att erhålla deras syn på behoven, bild av processen samt synpunkter på resultatet av investeringen.

Fyra företag utgör ett alltför begränsat underlag för några slutsatser men resultaten illustrerar ändå frågeställningar som det kan vara av intresse att studera vidare. Exempelvis hade inga specifikationer av förväntade resultat av investeringarna tagits upp med leverantörerna.

Utvärderingar av resultatet förekom därför bara i mycket begränsad eller ingen omfattning. Flera

av personalgrupperna ansåg sig mycket begränsat involverade i besluten och hade heller inte fått någon särskild utbildning eller instruktioner för att nyttiggöra investeringen effektivt. Flera exempel framkom på synpunkter som förts fram från personalen men som inte beaktats.

Mäta motivation, för att motivera

Det finns en rad exempel på investeringar och organisatoriska förändringar som inte gett förväntade resultat. Gemensamt för många av dessa är att personalen inte varit delaktiga och därmed inte varit motiverade till förändringen. Dåligt motiverade medarbetare kan vara ett hinder för en verksamhets utveckling i stort, inklusive utveckling av ett Attraktivt Arbete.

I ett tidigare projekt har projektgruppen utvecklat ett enkätverktyg som kan användas för att mäta medarbetares motivation för att ta aktiv del i arbetsmiljöarbetet (Hedlund m.fl, 2010). Syftet med projektet är att genom att mäta motivationen hos medarbetare före respektive efter det att en investering eller en utvecklingsprocess genomförts utvärdera i vad mån insatsen påverkat motivationen. I projektet har enkätverktyget använts före respektive efter definierade insatser på sju arbetsplatser där syftet varit att förbättra arbetsmiljön. Ytterligare en arbetsplats kommer att ingå. Totalt har drygt 200 personer deltagit i undersökningen. De preliminära resultaten visar på signifikanta förändringar i någon eller några av frågeställningarna som ett resultat av insatserna. Resultaten kommer ytterligare bearbetas och publiceras i en vetenskaplig tidskrift.

Organisationskulturens påverkan på attraktivitet

En organisations kultur påverkar dess möjlighet att kommunicera och sprida information, både externt och internt. Kulturen sänder signaler både inåt i organisationen och utåt till omgivningen, signaler som förhoppningsvis ger verksamheten legitimitet. Flera faktorer i kulturen kan också påverka organisationens förmåga till samverkan och utveckling. En god kultur enar och främjar organisationen och den är en av de faktorer som präglar organisationen i omgivningens ögon. En kultur som ses som positiv i organisationens omvärld borde därmed också göra den mer attraktiv för kunder, samarbetspartners och potentiella medarbetare, kort sagt, en konkurrenskraft.

I den modell för verksamhetsutveckling som Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) utvecklat är de grundläggande värderingarna hörnstenar. Tidigare metoder för att göra kulturanalys har varit omfattande och svårgenomförda. Detta projekt är ett led att i utveckla en mer genomförbar kulturanalys. En fungerande metod enligt ovan kan bli ett verktyg i företags utvecklingsarbete mot ökad konkurrenskraft.

Delprojektets syfte är att kartlägga på vilket sätt organisationskulturen påverkar arbetets attraktivitet samt om det via kulturen går att påverka attraktiviteten. Aktiviteten är långsiktig och bygger på att tillsammans med några av de medverkande företagen beskriva utgångsläget, både vad gäller organisationskultur och attraktivitet, och därefter utveckla förändringar anpassade efter företagets förmåga och långsiktiga mål.

Ett antal domäner har sammanställts utifrån modellen Attraktivt Arbete, domäner som ska ligga till grund för kulturanalys. Dessa domäner är arbetsuppgift, arbetsmiljö, struktur (organisation), grupp/relationer, ledarskap, kunskapssyn och involvement/ drivkraft. Utifrån dessa har en intervjumall formulerats. För att testa modellen så brett som möjligt har analysen utföras på företag i tre olika branscher. Tanken är att försöka ”kartlägga” värderingar i så skilda miljöer som möjligt. Aktuella företag representerar IT, industri samt omvårdnad.

Arbetet med att insamla och analysera data är i huvudsak avslutat men några slutsatser kan ännu inte dras. Resultaten kommer att ligga till grund för olika typer av insatser med syftet att förmedla kunskaper till såväl arbetslivet som studerande. Förutom en artikel i vetenskaplig tidskrift kommer resultaten att publiceras i populärform.

Regisserad kompetensutveckling

Projektet fokuserar på ledarskap med målet att uppnå generativa och möjliggörande kvaliteter i arbetsgrupper, där ökad kompetens kan skapas om chefen skapar förutsättningar för kommunikation och samarbete.

Det praktiska syftet med projektet är att utveckla fungerande sätt för de medverkande cheferna att utveckla kommunikation och interaktion i sina arbetsgrupper för att därigenom höja arbetsgruppers kompetens. Det teoretiska syftet är att bättre förstå samband mellan interaktion, relationer och kompetens inom sociala system.

Projektet bygger på en beskrivning av ”den tredje chefsuppgiften”. De två tidigare beskrivna chefsuppgifterna är administration och utveckling. Den tredje chefsuppgiften som projektet utgår från är ”regissörsrollen”: att skapa förutsättningar för interaktion mellan individer, och den kollektiva självorganisering som därigenom kan uppstå.

De chefer som medverkar i projektet ansvarar för den operativa verksamheten och är närmaste chef för arbetsgrupper. Cheferna får genom projektet stöd i sin uppgift att leda självstyrande medarbetare och grupper för att på ett aktivt sätt förbättra gruppens kompetens. Projektet genomförs i tre steg. Första steget är förmätningar, där enkäter och observationer genomförs. Dessa mätningar omfattar enkäter om dialogkompetens (Wilhelmson 1998), tillhörighet och självständighet, samt arbetets attraktivitet. Därtill görs observationer utifrån balanserad kommunikation, där arbetsgrupperna får en uppgift att diskutera sina externa kontakter, samtidigt som de spelas in på video. Observationerna går ut på att registrera hur gruppens kommunikation ser ut, baserad på ”Meta Learning model” (Losada 1999, Losada & Heaphy 2004), efter samarbete med IPF – Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala. I modellen ingår bland annat observationer av medlemmarnas användning av positiva och negativa uttryck gentemot varandra. Andra steget i projektet är att cheferna deltar i ett lärande nätverk, där resultat från de olika mätningarna diskuteras, tillsammans med presentationer av olika teorier och tillämpning av praktiska övningar. Det lärande nätverket arrangeras av projektets forskare under åtta workshops under lika många månader. Det tredje steget är eftermätningar, där enkäterna återigen används med avsikten att urskilja skillnader i arbetsgrupperna, samt intervjuer genomförs med samtliga medverkande chefer. Projektet har omfattat 28 arbetsgrupper i 13 olika organisationer, och totalt 18 chefer.

I intervjuerna har framkommit att många chefer upplever sig haft nytta av det lärande nätverket, särskilt vad gäller blandningen mellan teoretiska forskningsresonemang, mätresultat från den egna arbetsgruppen, och praktiska övningar.

Den centrala frågan att besvara är hur chefer avsiktligt kan skapa förutsättningar för och påverka interaktion och relationer som möjliggör självorganisering och framväxt av kollektiv kompetens. Projektet siktar på att närmare beskriva kompetenser hos chefer som arbetar med ett ”regisserande ledarskap”.

Projektet har resulterat i en populär publikation (Tema Arbetsliv, 2009a) fyra vetenskapliga publikationer i form av konferensbidrag och två bokkapitel.

Attraktivt Arbete för stärkt varumärke

Ett företags image och varumärke är hur andra uppfattar företaget. Med ökad konkurrens om rätt kompetens kan ett företags image få större betydelse för att både behålla och attrahera rätt kompetens. I en situation där personen kan välja får faktorer utöver de traditionella urvalskriterierna betydelse. Syftet med projektet var att genom medvetet arbete utveckla ett mer attraktivt arbete och stärka företagens/branschens varumärke.

En pilotstudie har utförts för att belysa vad högstadieelever och människor på stan ansåg om transportbranschen. Två grupper högstadieelever från Falun och Djurås bestående av sex elever i varje grupp – där en blandning (50/50) av flickor och pojkar intervjuades. Syftet med att kartlägga högstadieelevers synpunkter grundade sig på att eleverna stod inför ett aktivt val att välja en yrkesinriktning på gymnasieskolan. Resultatet visade att högstadieeleverna rankade lastbilschaufförskapet lågt i förhållande till fem andra yrken; läkare, frisör, arkitekt, snickare och lärare. Valet att låta eleverna associera yrket lastbilschaufför mot de andra fem yrkena baserade sig på att det skulle finnas en blandning mellan akademiska och praktiska yrken.

Lastbilschaufförskapet visade sig hamna på sista respektive näst sista plats enligt högstadieelevernas uppfattning.

Av de 16 människor som slumpmässigt valdes och intervjuades på stan angående transportbranschen framhölls både positiva och negativa känslor för branschen och yrket. De positiva faktorerna belyste att branschen; skapar snabba leveranser, bidrar till att hela landet kan leva samt den flexibilitet som delvis finns i yrket. De negativa kännetecknen som förknippas med branschen är; miljöförstöring, sönderkörda vägar, stressade chaufförer, dålig arbetsmiljö, ohälsosam livsstil samt dålig lönsamhet.

Litteraturstudier som gjordes under delprojektets process, medförde att insikt och kunskap skapades kring begreppet ”employer brand” - arbetsgivarvarumärke, vilket ledde fram till att ett nytt projekt statades. Employer branding definieras som en: målmedveten långsiktig strategi för att hantera medvetenheten och uppfattningen hos anställda, potentiella arbetstagare och tillhörande intressenter med avseende på ett speciellt företag (Backhaus och Tikoo 2004).

Projektet resulterade i att en film som belyste samhällets åsikter om branschen. Filmen användes internt inom branschorganisationen för att aktualisera problematiken med samhällets syn på branschen, och för att motivera transportbranschens ledare att initiera och inspirera företag i deras utvecklingsarbete.

Ett annat resultat är att nya tankar och perspektiv väcktes under projektet, vilket resulterade i att ett nytt projekt skapades inom ramen för Triple Steelix – som är ett innovationssystem (Vinnova). Det nya projektet - GATT (Genusperspektiv för attraktivt arbete) har vidareutvecklat arbetsgivarvarumärket till att även belysa jämställdhetsaspekter och jämställdhetsstress inom verkstadsindustrin. Vidare ökade kunskapen om vad employer branding innebär och denna kunskap fördes över till företaget MittÅkarna och till ett 40-tal HR-ansvariga i regionen. Erfarenheterna från projektet har publicerats i populär form (Tema Arbetsliv, 2009b)

Ny kunskap ger nya affärer

Resultaten av FoU-verksamheten inom projektet Attraktiv Konkurrenskraft ger som resultat bland annat olika metoder för verksamhets och arbetsmiljöutveckling. Någon användning av metoderna i en renodlad serviceverksamhet är inte aktuell inom projektet. För att nå en bred

användning av metoderna är det därför nödvändigt att ”paketera” dessa i en lämplig form för användning av stödjande tjänsteföretag på en kommersiell grund. Syftet med delprojektet Nya Affärer är att föra ut och följa kommersialiseringen av de metoder för verksamhetsutveckling som tagits fram i Tema Arbetsliv.

Detta arbete påbörjades 2007 med informationsträffar och kurser i metoderna till stödjande tjänsteföretag, det vill säga, organisationskonsulter och företagshälsovårdscentraler i Dalarna. Den övergripande idén är att skapa utvecklingsmöjligheter för attraktiva arbetsplatser med hjälp av metoderna samtidigt som projektet får information för fördjupad forskning i metodarbetet. Underlag till studien kommer från kontakter med stödjande tjänsteföretag. För att nå ut till många företag och samtidigt skapa arbetstillfällen för stödjande tjänsteföretag, utbildas dessa i metoderna inom ramen för detta projekt. Arbete ut mot kundföretag följs upp med stöd från projektet till stödjande tjänsteföretag och information om hur metoderna fungerar och hur de bäst kan kommersialiseras återförs till projektet.

Under 2008-2009 utvidgades det geografiska området med Värmlands län och Gävleborgs län. Dessa inventerades på stödjande tjänsteföretag vilka bjöds in till informationsträffar och kursdagar. De erbjöds också en dags stöd för att komma igång med metoderna och förbättra arbetet ut mot kund.

Ur en omfattande inventering av stödjande tjänsteföretag sällades intresserade fram genom brev, mail och telefonsamtal. Ett trettiotal kom dels till informationsträffar och dels till metodkurser. Den djupa ekonomiska krisen sammanföll med projektet och utfallet påverkades troligen starkt av situationen. Svårigheten ligger i att kundföretagen inte prioriterar utveckling av attraktiva arbetsplatser utan fokuserar på att skära kostnader vilket starkt påverkar marknaden för de stödjande tjänsteföretagen.

En lärdom av projektet är att metoderna som sådana och tänkesättet kring förbättringar i arbetsmiljön ligger i tiden och är lätt att förmedla. Det som däremot är en svårighet är de stödjande tjänsteföretagens erfarenhet och varierande kundunderlag. Detta gör att kommersialiseringen måste anpassas till olika stödjande tjänsteföretag. Vidare är det av vikt att vara tydlig med att slutkundens frågeställning är det väsentliga, inte metoden som sådan. Det är också viktigt att processen genomförs professionellt så att så många anställda som möjligt deltar aktivt. Uppföljning av resultatet är också en viktig aspekt för varaktig förändring hos kundföretaget och därmed långsiktiga affärer.

Som stöd för kommersialiseringen av metoderna efterfrågas goda exempel gärna i form av tryckt material med exempel på arbete med metoderna från några olika kunder. En viktig faktor är tiden. Det är för kort tid för att uttala sig om resultatet för affärsutvecklingen av de stödjande tjänsteföretagen och för att samla in fakta för metod- och teoriutveckling. För en mer komplett bild av kommersialisering och relevanta nyckeltal för metodutvärdering krävs flera år av kontinuerlig uppföljning och av stöd.

Informationsspridning/kontaktskapande åtgärder.

Insatserna inriktade mot att sprida information kring verksamheten i projekten samt att föra ut de genererade kunskaperna från dessa har varit omfattande och mångskiftande. Strategin har varit att genom olika medier och på olika vägar nå alla från tänkbara användare av utvecklade metoder, till företag och organisationer som kan ha nytta av metoderna och kunskaperna, till samhällets aktörer och beslutsfattare samt till forskarkollegor såväl regionalt som nationellt och internationellt.

Delprojektet "Ny kunskap ger nya affärer" kan ses som ett exempel på insats där syftet uttalat är att utvecklad kunskap skall användas. Anordnande av kurser och direkt stöd till metodanvändare är här de viktigaste insatserna förutom metodbeskrivningar. Via Tema Arbetslivs vid Högskolan Dalarna hemsida görs alla producerade rapporter tillgängliga förutom det att projektet i sin helhet och de olika delprojekten presenterats med fortlöpande uppdateringar. Direkta kontakter med de olika intressegrupperna inom såväl som utom den region där projektet varit aktivt är ytterligare en väg att få ut kunskap. Exempel på sådana kontakter är medverkan i möten ordnade av kommunala näringslivsenheter, Rotary-möten, medverkan på mässor samt presentationer på vetenskapliga och andra konferenser. Omfattningen har varit stor och aktiviteterna har presenterats mer utförligt på projektets hemsida.

Internationell kunskapsspridning har skett genom aktiv medverkan i ett antal internationella vetenskapliga konferenser där resultat från delprojekt och information kring projektet i sin helhet presenterats. I samarbete med regionens Brysselkontor "Central Sweden" har vidare en seminariedag kring projektet anordnats.

En nära samverkan med kollegor vid det finska institutet "Finnish Institute of Occupational Health" samt med det holländska serviceföretaget "Arbo Unie" har varit särskilt viktig för att nå internationell spridning. En del av samverkan är särskilda seminarier som ordnats en gång per år. Genom dessa kontakter har de utvecklade metoderna från projektet kunnat anpassas och översättas för andra användare. På liknande sätt har ett samarbete med ett av företagen i Dalarna lett till att metoder för utveckling av attraktivt arbete fått spridning till ett flertal länder via företagets dotterbolag.

Internationell kunskapsspridning av resultaten nås också genom en artikel i en internationell branschtidskrift (IOHA Newsletter, 2008).

På det regionala planet är direktkontakterna med stödjande tjänsteföretag med ambitionerna om fördjupad samverkan central. De metoder som utvecklats och provats inom ramen för tidigare projekt har dokumenterats för att kunna användas i kommersiella syften av företagshälsovårds- och konsultföretag. Genom samverkan med projektet W-dala bjöds 143 sådana företag in till seminarier om de olika metoderna, 27 personer deltog i olika workshops för att lära sig metodernas arbetssätt. Några av deltagarna har redan, på kommersiella grunder, börjat erbjuda sina kunder produkter baserade på dessa metoder. Ett uppföljande möte har planerats för 2011. Ytterligare en mycket viktig kanal för att nå ut med kunskaper är via undervisningen inom Högskolan. Inom ramen för utbildningsprogrammen för ingenjörer och personalvetare har därför moment introducerats i kurser som medför att studenterna får en grundläggande kunskap och förståelse kring kopplingen mellan attraktiva arbeten och konkurrenskraftiga organisationer. Studenterna på personal och arbetslivsprogrammet har dessutom provat på att använda några av de metoder som utvecklats i projektet. Detta har utförts i form av begränsade insatser som redovisats för lärare och andra studenter. Ett tiotal av studenterna har dessutom valt att anknyta sina examensarbeten till de kunskaper som genererats ur AKK-projektet.

Resultaten av de olika insatserna beskrivna ovan är inte helt lätt att överblicka. Ett mått på resultaten är det tydliga intresset som kunnat noteras genom att representanter för projektgruppen inbjudits att medverka i olika sammanhang för att förmedla erfarenheter. Ett aktivt intresse från arrangörer av en internationell vetenskaplig konferens om att anordna en utbildningsdag kring projektet är ett exempel på effekten av internationell spridning. Arbetet har också resulterat i att perspektivet "attraktivitet" kunnat tas med i sammanhang där arbetsmiljöutveckling är i fokus.

Kompetenscentrum

En målsättning för AKK-projektet var att lägga en grund för skapandet av ett Kompetenscenter för Attraktivt Arbete. En förutsättning för detta är att en tillräckligt bred och djup kompetens inom ämnesområdet kan byggas förutom det att det måste finnas ett uttalat behov och intresse från regionens näringsliv och offentliga arbetsgivare men också från samhällets aktörer inom området.

AKK-projektet täcker in en mycket stor bredd inom det arbetsvetenskapliga området med relevans för arbetslivet i regionen. Med utgångspunkt i modellen om attraktivt arbete (Åteg m.fl., 2004) har projekt genomförts inriktade mot exempelvis ledarrollens betydelse, förutsättningarna för att skapa insikt och motivation för utvecklingsinsatser, effektivitet i gjorda investeringar samt företagskultur. De behandlade områdena spänner över väsentliga delar för skapandet av effektiva och konkurrenskraftiga organisationer.

Projektet utgör en fortsättning på en FoU-verksamhet som inleddes år 2000 då

Arbetslivsinstitutet och Högskolan Dalarna tecknade avtal om en samverkan för att bedriva FoU med fokus mot attraktivt arbete. Samverkan har resulterat i att den informella forskargruppen Tema Arbetsliv skapats förutom det att ämnet Arbetsvetenskap inrättats vid högskolan. FoU kring attraktivt arbete har hela tiden varit huvudfokus för Tema Arbetsliv och satsningen har resulterat i en samlad kompetens med två professorer, tre disputerade forskare (två av dessa disputerade kring attraktivt arbete) och två doktorander. Till Tema Arbetsliv hör också annan undervisande personal, näringslivskonsult samt assisterande personal. Den kompetensmässiga basen för ett kompetenscentrum kring attraktivt arbete måste därför anses som mycket god.

En stabil FoU-verksamhet måste bygga på en förutom regional etablering, också på en nationell och internationell samverkan. En sådan etablering har i detta fall sin grund i omfattande nationell och internationell publicering, stort nationellt och internationellt nätverk av forskare men också etablerade kontakter i internationella organ.

Behovet av ett kompetenscentrum har framförallt gett sig uttryck i att Falun Borlänge-regionen AB uppvakttat Högskolan Dalarna med ett aktivt intresse för att medverka till skapandet av ett kompetenscenter. Vidare har flera av de stödjande tjänsteföretagen som har erfarenhet av samverkan med projektet uttryckt ett klart intresse för att förutsättningar för fortsatt samverkan och utveckling inom området skall skapas.

Två av de viktigaste förutsättningarna för att förverkliga visionen om ett kompetenscentrum finns alltså på plats. Vad som återsår är möjligheterna att finansiera en sådan verksamhet samt en lämplig organisation och kraftfull ledning. Sådana diskussioner är inledda och kommer att fortgå.

Avslutande kommentarer

Den FoU som bedrivs vid Tema Arbetsliv inom Högskolan Dalarna på temat ”Attraktivt Arbete” har tagit sin utgångspunkt i det faktum att såväl privata som offentliga arbetsgivare i noterat betydande svårigheter att rekrytera kompetent personal. Att den problematiken förvärras på grund av förestående stora pensionsavgångar bidrar ytterligare till att understryka behovet av FoU inom området. Projektet ”Attraktiv konkurrenskraft” har på flera sätt bidragit med kunskaper som omsatts i konkreta verktyg för att utveckla organisationer i en riktning mot ökad attraktionskraft som arbetsgivare, att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Samtidigt med detta konstaterande måste också sägas att det finns såväl behov som utrymme av ytterligare insatser på området. Skapandet av ett kompetenscentrum skulle ge ytterligare möjligheter att inom ramen för den inledningsvis beskrivna triangeln samverka med arbetsliv och stödjande tjänsteföretag för att

säkerställa att nyttiga kunskaper kommer till användning samt att fortsatt FoU har hög relevans för arbetslivets behov.

En grundläggande förutsättning för den höga relevans som åsyftas är att samverkan mellan de tre hörnen i triangeln är omfattande och nära. Behovet av nya kunskaper identifieras ute på arbetsplatserna. Samverkan med forskningen ger förutsättningar att med basen i vetenskaplig teori utveckla lösningar som kan möta behoven. Utprovning och utvärdering av nya metoder och arbetsformer sker på arbetsplatserna men också i nära samverkan med de som i en förlängning skall använda kunskaperna, de stödjande tjänsteföretagen. Ett interaktivt förhållningssätt med nyttan i fokus är här vid en arbetsmodell som är central.

Att ”bevisa” nyttan av FoU-projekt av den karaktär som detta i form av konkreta resultat är svårt. Det stora antalet företag som samverkat med projektgruppen har gjort det därför att de sett en nytta i att göra så. I vad mån deras konkurrenskraft ökat är inte möjligt att visa. Vad som däremot tveklöst kan sägas är att de mycket omfattande kontakterna mellan forskare, näringslivets chefer och medarbetare resulterat i att relevanta kunskaper förts över i båda riktningarna. Detta har stor betydelse för båda parter. Hundratals sådana möten i kombination med de utvecklingsinsatser som detta resulterat i har med största säkerhet bidragit till att stärka regionens näringsliv. En fortsatt samverkan baserad på gemensam nytta har alla förutsättningar att förbli framgångsrik.

Referenser

Andersson I-M, Hedlund A, Rosén G (2010). Ökad förståelse bland företagsledare för nyttan av utvecklingsinsatser inom arbetsmiljöområdet. Arbetsrapport 2010:10, Högskolan Dalarna

Andersson I-M, Rosén G (2008). Attractive Work. IOHA Newsletter, vol 16 no 2.

Arbetslivsinstitutet och Docere (2006). Framtidens arbetsmiljö 2012. Scenarioberättelser som beskriver hur arbetsmiljöarbetet skulle kunna utvecklas i svenska företag och organisationer fram till år 2012.

Backhaus K, Tikoo S. (2004) “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International* 9 (5): 501-517.

Hedlund A, Åteg M, Andersson I-M, Rosén G (2010). Assessing Motivation for Work Environment Improvements: Internal Consistency, Reliability and Factorial Structure. *Journal of Safety Research* 2010 41(2): 145-151.

Ekström E (2001). Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende. IFAU-Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering. Forskningsrapport 2001:3.

Lagergren H (2003). Mänskligt ledarskap : trustmark management : om sambanden mellan tillväxt och tillit. Trustmark management. Göteborg .

Losada M. (1999). The Complex Dynamics of High performance Teams. *Mathematical and computer Modelling*, 30, 179-192.

Losada M., Heaphy E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.

Swedbank, Företagarna (2007). Småföretagsbarometern 2007 Riket, dalarna, Värmland, Gävleborg.

Swedbank, Företagarna (2011). Småföretagsbarometern 2011 Riket, dalarna, Värmland, Gävleborg.

Tema Arbetsliv (2009a). Balanserad kommunikation för Effektiva Team.
www.du.se/PageFiles/12160/Nytta1-09_Balansanserad_high_091211.pdf Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2009b). Tänka varumärke när man skall anställa?
www.du.se/PageFiles/12160/Nytta2-09_varuma%c2%a6%c3%aarken_high_091211.pdf Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). Anställda vill göra ett bra arbete.
www.du.se/PageFiles/12160/nyhetsbrev_1-10_tryck.pdf Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna.

Wilhelmson, L. (1998). Lärande dialog: Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i grupsamtal. Doctoral dissertation, University of Stockholm: Department of Education.

Åteg M, Hedlund A, Pontén B (2004). Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell. *Arbetsliv i omvandling* 2004:01

Publikationer från projektet

Andersson I-M, Hedlund A och Rosén G (2010). Ökad förståelse bland företagsledare för nyttan av utvecklingsinsatser inom arbetsmiljöområdet. Arbetsrapport Högskolan Dalarna. Högskolan Dalarna 2010:10.

Backström T, Wilhelmson L, Köping Olsson B, Moström Åberg M, Åteg M (2011). The managers' directing task. Abstract for FALF – forum för Arbetslivsforskning. 15-17 juni 2011. Luleå, Sweden.

Backström T, Wilhelmson L, Åteg M, Köping Olsson B, Moström Åberg M (2011). The Role of Manager in the Post-Industrial Work System. From *Studies in Industrial Renewal at Mälardalen University*. Edited by Segelod, E., Berglund, K., Bjurström, E., Dahlquist, E., Hallén, L., Johanson, U. Mälardalen University Press, Eskilstuna and Västerås, 2011.

Gunnarsson K, Andersson I-M, Rosén G (2010). Systematic Work Environment Management: Experiences from Implementation in Swedish Small-Scale Enterprises. *Industrial Health* 2010, 48, 185–196.

Hedlund A, Åteg M, Andersson I-M, Rosén G (2010). Assessing Motivation for Work Environment Improvements: Internal Consistency, Reliability and Factorial Structure. *Journal of Safety Research* 2010 41(2): 145-151

Hedlund A, Andersson I-M, Rosén, G (2009) . Attractive Work Process. Abstract till USE2009: Understanding Small Enterprises – a healthy working life in a healthy business. 20-23 October 2009, Helsingör, Danmark.

Hedlund A, Andersson I-M, Rosén, G (2009) . Är dagens arbeten attraktiva? Abstract till Arbetet i människors liv. 13-14 maj 2009, Göteborg, Sverige.

Hedlund A, Andersson I-M, Rosén, G (2010) . Är dagens arbeten attraktiva? Värderingar hos 1440 anställda. *Arbetsmarknad och Arbetsliv* 2010 Nr 4, sid 31-43. Karlstad Universitet.

Moström Åberg M, Åteg M, Backström T (2010). Attractors for communication? Paper presented at the 4th INSC, International Nonlinear Science Conference. from <http://www.societyforchaostheory.org/insc/2010/cfp.html>.

Pontén B, Hedlund A (2009). Supportive Service Companies. Abstract till USE2009: Understanding Small Enterprises – a healthy working life in a healthy business. 20-23 October 2009, Helsingör, Danmark.

Rosén G, Andersson I-M & Hedlund A (2009). PIMEX Utveckling och användning i Norge och Internationellt. *Yrkeshygienikern* nr 3. Norsk Yrkeshygienisk Forening.

Rosén G, Andersson I-M (2009). Strategies for the use of PIMEX and other video exposure monitoring methods. : Final report from sub-project “implementation strategies” within the HERIVIS project. Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2009). Balanserad kommunikation för effektiva team. Nyhetsbrev AKK. 2009:1, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2009). Tänka varumärke när man skall anställa. Nyhetsbrev AKK. 2009:2, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2009). Ordning och Reda – en enkel och handfast metod som ger resultat. Nyhetsbrev AKK. 2009:3, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2009). Varför erbjuda attraktivt arbete? Nyhetsbrev AKK. 2009:4, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). Anställda vill göra ett bra arbete. Nyhetsbrev AKK. 2010:1, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). Bildredigering. Nyhetsbrev AKK. 2010:2, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). PIMEX. Nyhetsbrev AKK. 2010:3, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). SAM – Rätt och Lätt. Nyhetsbrev AKK. 2010:4, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). VeKo - Light. Nyhetsbrev AKK. 2010:5, Högskolan Dalarna.

Tema Arbetsliv (2010). Visit. Nyhetsbrev AKK. 2010:6, Högskolan Dalarna.

Wilhelmson L., Åteg M., Moström Åberg M.,(2011): Prerequisites for transformative learning at workplaces – a research intervention aiming at integrated autonomy. Paper presented at the 9th International Transformative Learning. May 28-29, 2011, Athens, Greece

Åteg M, Andersson I-M, Rosén G (2009). Development processes for attractive work in small engineering companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 2009 19(1): 35-63.

Åteg M, Hedlund A (2011). Researching attractive work. Analyzing a model of attractive work using theories on applicant attraction, retention and commitment. *Arbetsliv i omvandling* nummer 2 2011.

Åteg M, Wilhelmson L, Backström T, Åberg M, Olsson B, Önnared L (2009). Tasks in the generative leadership; creating conditions for autonomy and integration. Abstract till *Researching Work and Learning* 6. Juni-juli 2009, Roskilde, Danmark.



HÖGSKOLAN
DALARNA



En investering för framtiden



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden