



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatnivå

Medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete

En kvalitativ studie hos Trafikverket

Employee survey and work environment process at Trafikverket

Författare: Elsie-Marie Byléhn

Handledare: Ann Hedlund

Examinator: Ing-Marie Andersson

Ämne: Personal- och Arbetslivsprogrammet

Poäng: 15 hp

Betygsdatum: 2013-05-27

Högskolan Dalarna

791 88 Falun

Sweden

Tel 023-77 80 00

SAMMANFATTNING

En god arbetsmiljö är en lagstadgad rättighet för arbetstagaren enligt Arbetsmiljölagen. Arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö kallas arbetsmiljöarbete och är en nyckelfaktor för att skapa hälsosamma och attraktiva arbetsplatser. Medarbetarundersökningar är en undersökningsmetod i det systematiska arbetsmiljöarbetet men kan också användas i syfte att ta reda på medarbetarnas uppfattningar om sin arbetssituation med målet att skapa verksamhetsförbättringar.

I denna studie har syftet varit att undersöka vilken roll som medarbetarundersökningen spelar i chefernas arbetsmiljöarbete. Studien undersökte hur cheferna arbetar med arbetsmiljöarbete och hur arbetet med resultatet från en medarbetarundersökning genomförts. Studien genomfördes på en funktion med tre organisationsnivåer och bygger på 12 kvalitativa intervjuer med funktions-, avdelnings- och enhetschefer.

Studien visar att medarbetarundersökningen spelar en viktig roll i chefernas arbetsmiljöarbete på alla organisationsnivåer både som diskussionsunderlag i ledningsgrupper och i dialogen med medarbetarna samt som bevis på att genomförda arbetsmiljöinsatser fungerar. Enhetscheferna använder både medarbetarundersökningen och andra undersökningsmetoder i sitt arbetsmiljöarbete.

Nyckelord: arbetsmiljöarbete, medarbetarundersökning, MMI, handlingsplan, personalfunktion

ABSTRACT

The employee is entitled to a safe work environment according to Swedish legislation. Good working conditions are a key factor to create healthy and attractive work places. Employee survey is a method used to investigate the work environment in the process “Systematiskt arbetsmiljöarbete”. The employee survey can also be used to measure employees’ views on a wide range of work-related topics in order to achieve organizational success.

The purpose of this study was to investigate the importance of the employee survey for the continuous work environment process done by managers. The study also investigated how the managers’ worked with the result of the employee survey and how they worked with the continuous work environment process. The study was carried out on a function with three organizational levels and contains 12 interviews with managers on all three levels.

The findings of the study show that the result of the employee survey is used as a basis for discussion both in the management teams and in dialogue with employees in the work environment process. The result of the employee survey is also used to ensure that measures taken within the work environment process are well accepted. The result also shows that managers on the lowest organizational level use other tools when investigating the work environment.

Key words: work environment, employee survey, action plan, Human Resource department

Förord

Det är med en viss känsla av tomhet som jag avslutar examensarbetet som under det senaste halvåret har ägnats mycket tid, tankemöda och skrivtimmar. Samtidigt är jag oändligt tacksam för att ha nått slutmålet på både examensterminen och hela utbildningen. Naturligtvis har detta inte varit möjligt utan hjälp och stöd från ett antal personer.

Först vill jag rikta ett stort tack till Ulrika Kosjanov, min uppdragsgivare på Trafikverket, för att jag fick möjlighet att genomföra studien hos er. Jag är tacksam för det fina bemötande jag fått och för alla personer jag fått möjlighet att träffa på Trafikverket. Tillgång till egen lånedator och arbetsplats har underlättat arbetet hos er och jag är tacksam för att fick delta i utbildning och seminarietillfälle kring medarbetarundersökningen 2013. Sedan vill jag rikta ett stort tack till alla personer som tagit sig tid att medverka i studiens intervjuer. Utan ert deltagande hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Därefter vill jag rikta ett stort tack till min handledare Ann Hedlund på Högskolan Dalarna för ditt handfasta stöd, goda råd och stora engagemang under hela examensarbetet. Det har hjälpt mig att fokusera på rätt saker. Dessutom ett stort tack till min seminariegrupp och alla de personer som under examensarbetet har kommit med respons på mitt arbete. Det har varit värdefull hjälp i det annars ensamma skrivarbetet. Slutligen ett stort tack till min familj som stöttat mig under hela arbetet och låtit mig ägna många timmar åt skrivarbetet med datorn som enda sällskap.

Falun den 27 maj 2013

Elsie-Marie Byléhn

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 ORGANISATIONS BESKRIVNING	3
1.3 PROBLEMBESKRIVNING	3
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.5 SYFTE	4
1.6 DEFINITION AV BEGREPP	5
2 TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 ARBETSMILJÖLAGSTIFTNINGENS HISTORIA	6
2.2 ARBETSMILJÖARBETE	7
2.2.1 Arbetsmiljölagen	7
2.2.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete	9
2.2.3 Trafikverkets arbetsmiljöarbete	11
2.2.4 Framgångsfaktorer arbetsmiljöarbete	12
2.2.5 Personalfunktionen och arbetsmiljöarbetet	13
2.3 MEDARBETARUNDERSÖKNING	15
2.3.1 Medarbetarundersökning arbetsprocess	16
2.3.2 Medarbetarundersökning Trafikverket 2011	18
2.3.2.1 Redovisning av medarbetarundersökningens resultat	19
2.3.2.2 Chefernas arbete med resultatet	20
2.4 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM	22
3 METOD	23
3.1 BESKRIVNING AV DENNA STUDIE	23
3.2 METODVAL	23
3.2.1 Kvalitativ metod	23
3.2.2 Deduktiv ansats	23
3.2.3 Fallstudie	24
3.2.4 Intervju	25
3.3 FÖRBEREDELSEARBETE	26
3.4 INTERVJUPERSONER OCH INTERVJUGUIDE	26
3.5 INTERVJUSITUATIONERNA	28
3.6 KVALITATIV ANALYS	30
3.7 VALIDITET OCH RELIABILITET	31
3.8 FORSKNINGSETIK	31
4 RESULTAT	33
4.1 ARBETSMILJÖ	33
4.1.1 Arbetssätt	33
4.1.2 Arbetsmiljökunskap	34
4.1.3 Delaktighet	34
4.1.4 Intresse och engagemang	35
4.1.5 Arbetsmiljöaktörer	35
4.2 TRAFIKVERKETS MEDARBETARUNDERSÖKNING 2011	35
4.2.1 Presentation och tolkning av medarbetarundersökningens resultat	35

4.2.2	Arbetet med MMI-resultatet	36
4.2.3	Ta fram handlingsplan	37
4.2.4	Åtgärda handlingsplan	38
4.2.5	Utvärdering av handlingsplanens punkter	39
4.2.6	Chefernas syn på handlingsplan.....	39
4.3	SAMMANFATTANDE FRÅGESTÄLLNINGAR	40
4.3.1	Synbara effekter av MMI-resultatet.....	40
4.3.2	Framgångsrika arbetssätt	41
4.3.3	Mindre framgångsrika arbetssätt	42
4.3.4	Chefernas erfarenheter.....	44
4.3.5	Medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete	45
5	DISKUSSION.....	47
5.1	METODDISKUSSION	47
5.2	SAMMANFATTNING RESULTAT.....	48
5.3	ÖVERGRIPANDE DISKUSSION	51
5.3.1	Chefernas arbetsmiljöarbete	51
5.3.2	Synbara effekter av MMI-resultatet.....	53
5.3.3	Framgångsrika arbetssätt	54
5.3.4	Mindre framgångsrika arbetssätt	54
5.3.5	Chefernas erfarenheter.....	56
5.3.6	Medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete	58
5.4	SLUTSATSER	59
5.5	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	60
6	KÄLLFÖRTECKNING	61
7	BILAGOR.....	64
7.1	BILAGA 1 ORGANISATIONSSCHEMAN	64
7.2	BILAGA 2 INTERVJUGUIDE	65
7.3	BILAGA 3 MAIL OM FORSKNINGSETISKA REGLER	67
7.4	BILAGA 4 REKOMMENDATIONER	68

1 INLEDNING

En god arbetsmiljö är en lagstadgad rättighet för arbetstagaren och en förutsättning för att skapa hälsosamma och attraktiva arbetsplatser. Dagens arbetsmiljöarbete är inriktat på förebyggande arbetsinsatser. Medarbetarundersökningar är en undersökningsmetod i det systematiska arbetsmiljöarbetet men kan också användas i syfte att förbättra medarbetarnas motivation och engagemang. Uppsatsen undersöker medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete.

1.1 Bakgrund

En god arbetsmiljö är viktig för människors välbefinnande, då människor tillbringar allt mer tid på sin arbetsplats (Tuveesson, 2005). Att trivas på sitt arbete och ha en meningsfull sysselsättning samt att inte skadas fysisk eller psykiskt på grund av sitt arbete är några av de viktigaste beståndsdelarna för individens välmående (a.a). Det är också en lagstadgad rättighet för arbetstagaren enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160). En god arbetsmiljö omfattar inte bara hälsa och säkerhet på arbetsplatsen utan enligt svensk arbetsmiljölagstiftning även medbestämmande, trygghets- och jämställdhetsfrågor, rehabilitering och arbetstidens förläggning (Adlercreutz & Mulder, 2007, s. 283).

Arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö kallas arbetsmiljöarbete och är en nyckelfaktor för att skapa hälsosamma och attraktiva arbetsplatser (Angelöw, 2002, s.14). Det är också en viktig beståndsdel för att lyckas med Human Resource Management-arbetet i organisationer (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 116). Human Resource Management är en ledningsfilosofi som fokuserar på att medarbetarna är den viktigaste nyckelkomponenten för att skapa produktiva och konkurrenskraftiga organisationer (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 22). HRM-arbetet handlar om hur organisationer på bästa sätt tillvaratar och utvecklar personalen, d.v.s. den mänskliga resursen. Viktiga HRM-områden är bl.a. personalbemanning, personalavveckling, utbildning och lärande, löne- och anställningsfrågor, kompetensutveckling, befordran/omplacering och arbetsmiljöfrågor (Granberg, 2011, s. 18). Ett framgångsrikt och väl utvecklat arbetsmiljöarbete har en positiv påverkan på organisationers produktivitet och medarbetarnas arbetsinsatser (Lindmark & Önnevik, 2006, s.116).

Arbetsmiljöarbetet har sitt ursprung i arbetet mot olyckor och dödsfall inom den storskaliga industriproduktionen i början på förra seklet (Günzel & Zanderin, 2008, s.14). Det har inneburit att det traditionella arbetsmiljöarbetet till stor del har handlat om att eliminera fysiska risker och överbelastning inom industriell miljö (a.a). Flera experter menar att dagens arbetsmiljöer ser annorlunda ut. Enligt Arbetsmiljöverkets rapport (2012:7) handlar arbetsmiljöproblemen idag om för lite fysisk aktivitet och synliga brister i organisation, styrning och psykosocial miljö. Även Hydén (2010, s. 687) anser att dagens arbetsmiljöproblem är annorlunda men menar att de till stor del handlar om kemiska hälsorisker, belastningsskador och psykosociala problem. Gemensamt för dagens arbetsmiljöproblem är att det har blivit svårare att fastställa orsakssamband och åtgärd (a.a). Arbetsmiljöarbetet har också blivit mer invecklat, då de inverkar på fler arbetsorganisatoriska faktorer och behöver samordnas med bl.a. produktions-, personal-, kvalitets- och utvecklingsfrågor (Günzel & Zanderin, 2008, s. 5).

De förändrade arbetsmiljöproblemen har avspeglats i arbetsmiljölagstiftningen som har inriktats mot mer förebyggande arbetsmiljöarbete. 1991 infördes regler om internkontroll i Arbetsmiljölagen, vilket innebar en skyldighet för arbetsgivaren att bedriva arbetsmiljöarbetet på ett visst sätt (Iseskog, 2010a, s.67). Dessa regler vidareutvecklades 2001 i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om Systematiskt Arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1), vilket beskriver arbetsgivarens skyldighet att kontinuerligt dokumentera arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet, utreda risker samt upprätta särskilda handlingsplaner (Granberg, 2003, s.500ff). Enligt AFS (2001:1) kan arbetsmiljön dokumenteras genom exempelvis skyddsronder/arbetsmiljöronder och andra probleminventeringar som exempelvis enkäter, möten, intervjuer o.s.v.

Det är arbetsgivaren som har det övergripande ansvaret för arbetsmiljön. Genom delegering kan VD flytta arbetsmiljöansvaret nedåt i organisationen, vilket har till följd att det praktiska arbetsmiljöarbetet ofta handhas av chefer i linjen (Hydén, 2010, s. 708). För att kunna stödja cheferna i arbetsmiljöarbetet, har ofta personalfunktionen en rådgivande roll (Berglund, 2002, s.84). Arbetsmiljöfrågor är en del av personalfunktionens arbetsuppgifter (Granberg, 2011, s.21).

Medarbetarundersökningar är en vanlig undersökningsmetod inom det systematiska arbetsmiljöarbetet för att kartlägga de psykosociala arbetsmiljöproblemen. Dessa är svårare att både mäta och komma tillrätta med än de fysiska (Thylefors, 2010, s. 27).

Men det är också vanligt att medarbetarundersökningar används i syfte att förbättra organisationens resultat (Sanchez, 2007 s.49). Enligt ledningsfilosofin Human Resource Management är arbetsledarna i en hierarkisk organisation ansvariga för att de anställda medarbetarna är motiverade och välpresterande, då medarbetarnas uppfattningar om sin arbetssituation har stor påverkan på organisationens resultat (Damm & Tengblad, 2000, s. 45). Genom medarbetarundersökningen försöker organisationen få reda på medarbetarnas uppfattning om bl.a. ledarskap, feedback och medarbetarskap (Granberg, 2011, s. 216). Resultatet från undersökningen ligger sedan till grund för verksamhetsförbättringar som syftar till att öka medarbetarnas engagemang (Sanchez, 2007, s. 48).

1.2 Organisationsbeskrivning

Trafikverket (se organisationsschema i bilaga 7.1) är en förvaltningsmyndighet som bildades 2010 genom en sammanslagning av verksamheten vid tidigare Banverket, Vägverket, Rikstrafiken och Rederinämnden samt den långsiktiga planeringen vid Sjöverket och Transportstyrelsen. En del av tidigare SIKÅ (Statens institut för kommunikationsanalys) finns även idag hos Trafikverket. Myndigheten har ca 6 500 medarbetare med huvudkontoret i Borlänge och regionkontor i Luleå, Gävle, Stockholm, Eskilstuna, Göteborg och Kristianstad. Myndighetens ansvarar för långsiktig planering av transportsystem för vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart och luftfart samt för byggande, drift och underhåll av de statliga vägarna och järnvägarna. Dessutom prövar Trafikverket frågor om statligt bidrag till svensk sjöfartsnäring och verkar för tillgängligheten i den kollektiva persontrafiken genom bland annat upphandling. (Trafikverket, 2013) [internet]

1.3 Problembeskrivning

Trafikverket genomför medarbetarundersökningar (Trafikverket, 2011:1) vartannat år med syfte att skapa ett underlag för förbättringsarbete inom organisationen. Medarbetarundersökningen ger medarbetarna möjlighet att framföra åsikter och därmed påverka sin arbetssituation men ger också organisationen en bild av medarbetarnas arbetssituation. Den första undersökningen genomfördes 2011. Trafikverkets medarbetarundersökning riktar sig till alla tillsvidareanställda medarbetare och genomförs anonymt som en webbaserad undersökning. Frågorna behandlar bl.a. ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljöfrågor, kommunikationsfrågor och hälsa. (Trafikverket 2011:1)

Målet med undersökningen är att skapa underlag för det systematiska arbetsmiljöarbetet, ge ett underlag för chefernas förbättringsarbete samt skapa ett nyckeltal – Motiverad Medarbetar Index (MMI). (Trafikverket, 2011:1)

Personalfunktionen vid Trafikverket är uppdelat i ett verksamhetsnära personalstöd och ett centraliserat personalstöd. Det centraliserade personalstödet d.v.s. den centrala funktionen Personal är bl.a. ansvarig för att genomföra medarbetarundersökningen på Trafikverket. Personal CF är det verksamhetsnära personalstödet för de centrala funktionerna. I deras uppgift ingår att stötta funktionens chefer med alla personalfrågor (även arbetsmiljöfrågor) och vara länken mellan den centrala funktionen Personal och funktionens chefer.

Det verksamhetsnära personalstödet har en uppfattning om att organisationen lägger för stor vikt vid medarbetarundersökningens resultat, vilket de menar endast är en infallsvinkel för att beskriva medarbetarnas arbetssituation. Dessutom uppfattar personalstödet att cheferna endast fokuserar på att följa upp resultatet av medarbetarundersökningen och inte låter arbetsmiljöarbetet ingå som en naturlig del i deras dagliga arbete. Därför vill det verksamhetsnära personalstödet på Centrala Funktioner undersöka vilken roll som medarbetarundersökningen spelar för chefernas arbetsmiljöarbete. Vidare vill de undersöka synbara effekter, vilka arbetssätt som cheferna använt, samt vilka erfarenheter som cheferna dragit av arbetet med medarbetarundersökningens resultat.

1.4 Frågeställningar

Denna studie vill därför undersöka följande frågeställningar:

1. På vilket sätt arbetar cheferna med arbetsmiljöarbete?
2. Vilka är de synbara effekter av medarbetarundersökningens resultat?
3. Vilka arbetssätt har varit framgångsrika respektive mindre framgångsrika i arbetet med medarbetarundersökningens resultat?
4. Vilka erfarenheter har cheferna på respektive organisationsnivå dragit av arbetet med medarbetarundersökningens resultat?

1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilken roll medarbetarundersökningen har i chefernas arbetsmiljöarbete.

1.6 Definition av begrepp

Medarbetarundersökning används som begrepp i alla avsnitt förutom Resultat och Diskussion. Dessutom har studien valt att använda begreppet i studiens slutsatser. I Trafikverket är medarbetarundersökningen synonym med förkortningen MMI, vilket innebär att studien valt att använda MMI när Trafikverkets medarbetarundersökning åsyftas i nämnda avsnitt.

2 TEORETISK REFERENS RAM

I detta avsnitt redovisas den teoretiska referensramen om arbetsmiljölagstiftning, arbetsmiljöarbete, personalfunktionens roll i arbetsmiljöarbetet samt arbetsprocess för en medarbetarundersökning. Dessutom beskrivs arbetsmiljöarbete och medarbetarundersökning hos Trafikverket. Slutligen ges en kort sammanfattning av de viktigaste faktorerna.

2.1 Arbetsmiljölagstiftningens historia

Dagens arbetsmiljölagstiftning har sett från ett hundraårigt perspektiv utvecklats och påverkats av de ekonomiska, tekniska och sociala förändringarna i det svenska samhället. Vad som menas med begreppet arbetsmiljö har med åren utvidgats till följd av framför allt tre intresseinriktningar (se figur 1): **arbetsolyckor**, **medbestämmande** och **förebyggande arbetsmiljöstrategi**. (Hydén, 2010, s. 693)

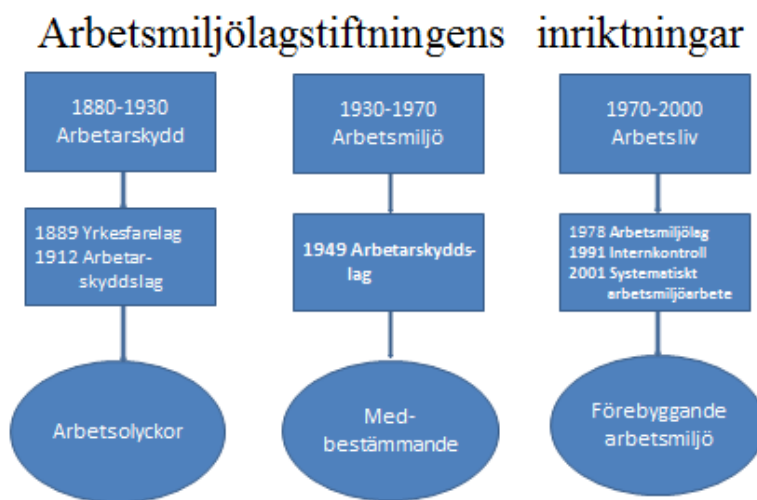
Arbetsmiljölagstiftningen har sitt ursprung i det sena 1800-talets storskaliga industriproduktion, där oerfaren arbetskraft och införande av nya maskiner orsakade många **arbetsolyckor** och dödsfall hos industriarbetarna (Günzel & Zanderin, 2008, s. 13). Redan 1889 infördes Yrkesfarelagen som reglerade särskilt angivna farliga verksamheter och den första tillsynsmyndigheten - Yrkesinspektionen - inrättades inom arbetsmiljöområdet (Hydén, 2010, s.683). Det lagstadgade arbetarskyddet förstärktes rejält med 1912 års Arbetarskyddslag som nu gällde för alla verksamheter med anställd arbetskraft förutom jordbruket. I lagen ingick även utökade skyddsbestämmelser som arbetsgivarna hade att följa och bestämmelser rörande minderåriga och arbetarnas rätt att utse egna ombud. (Günzel & Zanderin, 2008, s. 14)

Den andra stora förändringen på arbetsmiljöområdet kom med de fackliga organisationernas krav på **medbestämmande** på arbetsplatserna. När ”Saltsjöbadsavtalet” mellan Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF) och Landsorganisationen (LO) tecknades 1938 öppnades vägen för en partsamverkan även gällande arbetsmiljöområdet. Det resulterade i att regler om skyddskommittéer och skyddsombud införlivades i 1949 års Arbetarskyddslag.

Tanken bakom medbestämmandestrategin är att de anställda genom att få vara med och bestämma även kan påverka antalet arbetsolyckor och begränsa arbetsmiljöproblemen. (Hydén, 2010, s.685ff)

Den tredje faktorn som påverkat arbetsmiljöområdet är de kunskapsproblem rörande arbetssjukdomar som uppstod under efterkrigstiden, då arbetsmiljöproblemen förändrade karaktär. De nya arbetsmiljöproblemen handlar om kemiska hälsorisker, belastningsskador och psykosociala problem som har det gemensamt att det inte finns ett tydligt samband mellan orsak och verkan vare sig i tid eller rum. Strategin för att vidta åtgärder blir mindre beroende av regler, myndighetskontroll och medbestämmande och handlar istället om utökat fokus på rehabiliterande och förebyggande arbete – **förebyggande arbetsmiljöstrategi**. Det resulterade i att förebyggande företagshälsovård och systematiskt arbetsmiljöarbete införlivades i arbetsmiljölagstiftningen. (Hydén, 2010, s.685ff)

Arbetsmiljölagstiftningens utveckling kan delas upp i tre tidsperioder/inriktningar enligt figur 1:



Figur 1. Arbetsmiljölagstiftningens inriktningar. Fritt från Günzel & Zanderin, 2008 s. 13

2.2 Arbetsmiljöarbete

2.2.1 Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen (1977:1160) utgör grunden i arbetsmiljölagstiftningen och syftar till att trygga en god och säker arbetsmiljö (Ericson & Gustafsson, 2012, s.15).

Arbetsmiljölagen är ett exempel på en ramlag, vilket innebär att lagen endast ger allmänna riktlinjer som behöver kompletteras med detaljregler på lägre nivå för att kunna tillämpas (Sigeman, 2010, s.230). Arbetsmiljölagens intentioner verkställs genom Arbetsmiljöverkets föreskrifter och råd utgivna i Arbetsmiljöverkets Författningssamling (AFS) samt centrala och lokala kollektivavtal (Zanderin, 2005, s.19). Arbetsmiljöförordningen (1977:1160) är en särskild verkställighetslag som också kopplas till Arbetsmiljölagen (Iseskog, 2010a, s.29).

Arbetsmiljölagen (AML) syftar till att ”förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö” (AML, 1 kap 1 §). Det betyder att lagen siktar på att arbetsmiljön skall bedömas utifrån ett vidare hälsobegrepp, där bästa möjliga arbetsmiljö bör eftersträvas ur såväl teknisk och fysiologisk hänseende som social och psykologiskt synpunkt (Günzel & Zanderin, 2008, s.19). Det utvidgade arbetsmiljöbegreppet innebär att en god arbetsmiljö inte bara handlar om att undanröja fysiska risker och tillhandahålla ändamålsenliga lokaler utan betyder ett arbete utan alltför stora psykiska påfrestningar för medarbetaren (Thylefors, 2010, s.26). Det får till följd att dagens arbetsmiljöarbete till stor del handlar om organisationsfrågor av olika karaktärer och på olika nivåer. Det handlar om arbetsorganisation av grupper och individer i integration med organisationen, koppling produktion-arbetsmiljö i linjeorganisationen och samordning med personal-, kvalitets- och utvecklingsfrågor samt kompetensekonomi. (Günzel & Zanderin, 2008, s 5) AML gäller för ”varje verksamhet i vilken arbetstagare utför arbete för en arbetsgivares räkning” (AML, 1 kap 2 §), vilket innebär att lagen är tillämplig för alla sorters verksamheter och arbetsplatser oavsett bransch (Ericson & Gustafsson, 2012, s.17).

En god arbetsmiljö innebär enligt AML (2 kap) att

- Arbetsmiljön ska vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i arbetslivet
- Arbetsförhållandena ska anpassas till människans olika förutsättningar i fysisk och psykisk hänseende
- Arbetstagarna ska ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete
- Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall
- Hänsyn tas till arbetstider och löneformer

- Arbetet ska ges möjlighet till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda uppgifter
- Arbetsförhållanden ger möjlighet till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar

(AML, 2 kap)

Arbetsmiljölagen är beroende av olika genomförandesystem för att kunna verka, vilket innebär att arbetsmiljöansvaret delas av arbetsgivare, fackliga organisationer, företagshälsovård, myndigheter och arbetstägaren (Hydén 2010, s.693). Arbetsgivaren har det största arbetsmiljöansvaret, vilket innebär att den är huvudansvarig för att säkerställa att rutiner, arbetssätt, systematik och kontinuitet upprätthålls i arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöansvaret kan delegeras från VD och nedåt i organisationen till chefer som har erforderlig kompetens och utbildning samt de ekonomiska och organisatoriska befogenheter för att kunna fullfölja uppdraget. (Hydén 2010, s.709) De fackliga organisationerna har en lagstadgad roll i arbetsmiljöarbetet, vilket enligt AML (6 kap) innebär att samverka mellan arbetsgivare och arbetstägare skall ske i lämplig organiserad arbetsmiljöverksamhet genom skyddsombud och arbete i skyddskommitté. Därtill ska arbetsgivaren svara för att tillhandahålla en företagshälsovård som arbetsförhållandena kräver enligt AML (3 kap, 2 §). Arbetsmiljöverket har regeringen och riksdagens uppdrag att se till att arbetsmiljölagstiftningen följs, vilket sker med inspektioner, kontroller och tillsyn av arbetsplatser (Hydén, 2010, s.693). Arbetstägarens skyldighet är att medverka till att åstadkomma en god arbetsmiljö genom att följa föreskrifter och skyddsanordningar (Hydén, 2010, s.709).

2.2.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetsgivarens arbete för att skapa bästa möjliga arbetsmiljö benämns ”systematiskt arbetsmiljöarbete” (Ericson & Gustafsson, 2012, s.61), vilket beskriver arbetsgivarens skyldighet att organisera arbetsmiljöarbetet på ett visst sätt (Iseskog, 2010a, s.67). Reglerna fördes in i AML 1991 och benämndes då internkontroll. Fr.o.m. 2001 har dessa regler utvecklats i Arbetsmiljöverkets föreskrift om Systematiskt Arbetsmiljöarbete. Syftet med reglerna är att ”tvinga” arbetsgivaren att integrera arbetsmiljöarbetet med den övriga verksamheten. (Iseskog, 2010a, s.67)

Ansvar för att bedriva arbetsmiljöarbetet ligger på arbetsgivaren som enligt AML (3 kap, 2 §) systematiskt ska planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sådant sätt att föreskrivna krav på en god arbetsmiljö för arbetstagarna upprätthålls. Till arbetsgivarens skyldigheter ingår att fortlöpande utreda risker, vidta åtgärder utifrån framtagna riskanalyser, utreda arbetsskador och organisera arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet. Därtill ska arbetsgivaren dokumentera arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet samt upprätta handlingsplaner. (AML 3 kap, 2a §)

I Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 2001:1) konkretiseras Arbetsmiljölagens allmänna råd. Enligt AFS (2001:1) ska det systematiska arbetsmiljöarbetet ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten och omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden på arbetsplatsen. Dessutom ska arbetsgivaren i samverkan med skyddsombud och arbetstagarrepresentanter ta fram en arbetsmiljöpolicy som beskriver de övergripande arbetsmiljömålen och förväntade arbetsförhållanden samt ta fram rutiner för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas. (AFS 2001:1)

Enligt AFS (2001:1) ska arbetsgivaren bedriva arbetsmiljöarbetet fortlöpande, vilket innebär att arbetsförhållandena på arbetsplatsen undersöks, riskbedöms, åtgärdas och kontrolleras i en ständigt pågående process. Dokumentation av arbetsmiljön kan ske genom undersökningsmetoder som skyddsronder, arbetsmiljöronder och andra probleminventeringar som exempelvis enkäter, intervjuer och samtal. (AFS:2001:1)

Ett rationellt dokumenteringsarbete bör enligt Iseskog (2010b, s.17) ske i två etapper. I den första etappen görs en basundersökning via exempelvis enkäter, skyddsrondsförfarande eller liknande. Därefter görs en andra analysetapp, där arbetstagarna bereds möjlighet att diskutera den egna arbetsmiljön genom exempelvis en arbetsplatsträff. Syftet är att ge alla medarbetare kunskaper om den egna arbetsmiljön och att samla upp alla synpunkter på arbetsmiljön. I kartläggningen ingår också att göra en riskbedömning av arbetsförhållanden om de innebär risk för liv och hälsa. (Iseskog, 2010b, s.17)

Enligt AFS (2001:1) ska arbetsmiljöproblem och risker som inte omedelbart kan åtgärdas föras in i en skriftlig handlingsplan. I handlingsplanen beskrivs arbetsmiljöproblemen, när åtgärderna ska vara genomförda och vem som är ansvarig för att åtgärderna genomförs. De genomförda åtgärderna ska dessutom följas upp och kontrolleras. (AFS 2001:1)

Enligt Iseskog (2010a, s.71) är det lämpligt att den upprättade handlingsplanen ingår som en del av organisationens övriga verksamhetsplanering. Arbetsgivaren skall dessutom genomföra en årlig revision av arbetsmiljöarbetet (AFS 2001:1).

2.2.3 Trafikverkets arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet regleras i Trafikverket enligt kollektivavtal ”Avtal om samverkan för utveckling i Trafikverket” (Trafikverket 2011:3) tecknat mellan Trafikverket och de fackliga organisationerna ST, SACO-S Trafikverket och SEKO. I avtalet regleras hur informations- och förhandlingsskyldigheterna ska genomföras enligt framför allt Medbestämmandelagen (MBL), Arbetsmiljölagen (AML), samt Arbetsmiljöförordningen (AMF).

Samverkansarbetet förutsätter att det finns lokala avtal som utformar samverkansarbetet efter lokala förutsättningar på respektive central funktion och verksamhetsområde. (Trafikverket, 2011:3)

Samverkansarbetet tar sin utgångspunkt i verksamheten och utvecklas mellan ledning, medarbetarna och berörda fackliga organisationer. Samverkansarbete sker i form av arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och samverkansgrupper. Viktiga samverkansområden är bl.a. arbetsmiljö, planering-utveckling-uppföljning av verksamheten, verksamhetens ekonomi, organisatoriska frågor kompetensfrågor, personalfrågor o.s.v. (Trafikverket, 2011:3)

Enligt Trafikverket (2011:3) ligger arbetsmiljöansvaret (för individ och grupp) i linjen hos respektive personalansvarig chef. Chefens ansvar för arbetsmiljöarbetet omfattar psykosocial arbetsmiljö, anpassad fysisk arbetsmiljö samt rehabilitering. Alla personalansvariga chefer som har erforderlig kompetens och tid kan få en fördelning av arbetsmiljöuppgifter inom det systematiska arbetsmiljöarbetet. (Trafikverket, 2011:3)

Enligt Trafikverket (2011:3) fullgörs Trafikverkets skyldighet för skyddskommittéer enligt AML genom att det finns en samverkansgrupp på respektive nivå i organisationen. I samverkansgruppens roll som skyddskommitté ingår att handha olika frågor som berörs inom det systematiska arbetsmiljöarbetet. (Trafikverket, 2011:3)

I samverkansgruppen för funktionen ingår funktionschef, en avdelningschef samt personalchef/-strateg från Personal CF som representanter för arbetsgivaren samt representanter för fackliga organisationer (Trafikverket, 2011:4). Arbetsmiljö ingår som ett samverkansområde. Arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal är funktionens samverkansformer. (Trafikverket 2011:4)

Syftet med arbetsplatsträffar (APT) är att skapa ett forum för dialog mellan medarbetare och organisation om frågor som berör den egna arbetsplatsen. APT genomförs på enhets- och /eller avdelningsnivå 1 gång per månad och leds av ansvarig chef. APT ska samla alla medarbetare på enheten/avdelningen. På APT diskuteras frågor inom samverkansområdena. (Trafikverket, 2011:4)

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska enligt Trafikverkets riktlinje (Trafikverket 2012:1) bedrivas i samverkan med medarbetar- och arbetstagarorganisationer med syfte att upprätthålla en högre standard på arbetsmiljön än minimikraven för god arbetsmiljö enligt Arbetsmiljölagstiftningen. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas enligt direktiven i AFS (2001:1).

Rollerna i det systematiska arbetsmiljöarbetet (Trafikverket 2012:1) är: arbetsgivaren (som har huvudansvaret), medarbetarna (deltar i arbetsmiljöarbetet genom att rapportera risker, tillbud, föreslå åtgärder osv), skyddsombud (med vid planering och genomförande av arbetsmiljöarbete exempelvis arbetsplatsundersökningar) samt företagshälsovård (expertresurs i arbetsmiljöarbete). Riktlinjen följer stegen för det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt AFS (2001:1). Undersökning av arbetsplatsen enligt Trafikverket (2012:1) kan göras på olika sätt: i det dagliga ledarskapet/medarbetarskapet, arbetsplatsundersökning, arbetsplatsträff, medarbetarsamtal, skyddsronder, medarbetarenkät, psykosociala och fysiska minienkäter, revisioner och vid bl.a. olycksfall. Det systematiska arbetsmiljöarbete ska årligen följas upp som en del i övrig verksamhetsplanering. Uppföljningen ska ske per organisatorisk nivå, där systematiskt arbetsmiljöarbete bedrivs. (Trafikverket, 2012:1)

2.2.4 Framgångsfaktorer arbetsmiljöarbete

För att förverkliga målsättningarna med goda arbetsvillkor enligt AML (2 kap) behövs en helhetssyn på arbetsmiljön och människan. (Angelöw, 2002, s.44). En skärpt medvetenhet och kunskap om arbetsmiljöarbete räcker långt för att åstadkomma ett framgångsrikt systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsrättsexperten Tommy Iseskog (2001) menar att nyckeln till att få ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete är att cheferna som har fått ett delegerat arbetsmiljöansvar har goda arbetsmiljökunskaper och insikter i arbetsmiljöarbete. Han menar vidare att om inte cheferna förstår innebörden och betydelsen av ett aktivt arbetsmiljöarbete så går det inte heller att åstadkomma praktiska förändringar på arbetsmiljöområdet. (Iseskog, 2001)

Både Angelöw (2002, s.44) och Andersson, Hägg & Rosén (2006, s.48) lyfter upp betydelsen av arbetstagarnas engagemang i arbetsmiljöfrågor. Angelöw (2002, s.44) menar att arbetstagarnas engagemang är beroende av om de får utbildning i arbetsmiljöarbete eller inte. Arbetstagarnas utbildningsnivå i arbetsmiljöfrågor framhålls även av Åberg Aas (2004) som en viktig framgångsfaktor.

Arbetstagarnas delaktighet i arbetsmiljöarbetet och att främja dialogen mellan arbetsgivare och arbetstagare framhålls av både Angelöw (2002, s.45), Andersson, Hägg & Rosén (2006, s.48) och Åberg Aas (2004) som en av de viktigaste ingredienserna för ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete. Därtill menar Andersson, Hägg & Rosén (2006, s.48) att företagsledningens aktiva engagemang och medvetenhet i arbetsmiljöarbete är en avgörande faktor och att frågorna integreras i verksamheten. De största hindren är ointresse, kunskapsbrist och ekonomi hos företagsledningen samt att arbetsmiljöfrågor inte prioriteras. (Andersson, Hägg & Rosén, 2006, s.48).

En annan viktig framgångsfaktor enligt Andersson, Hägg, Rosén (2006, s.64) är att de arbetsmiljöaktörer (t.ex. personer med specifika arbetsmiljöuppgifter i större organisationer, skyddsombud, företagshälsovårdens företrädare o.s.v.) som ska föra information vidare om arbetsmiljöarbete till en organisation har en pedagogisk förmåga och har goda kunskaper om verksamheten på arbetsplatsen, kan prata ”rätt språk”, är rätt klädd och har god känsla för sammanhang. Ibland är det viktigt att det är rätt kön och att de är fler än en person. Dessa arbetsmiljöaktörer behöver ha en förmåga att skapa motivation och engagemang hos både arbetsgivare och arbetstagare så att de själva blir mer drivande i arbetsmiljöfrågor. För att en organisation ska kunna samarbeta med en arbetsmiljöaktör behövs goda kunskaper hos både arbetsgivare och skyddsombud. Den centrala uppgiften för ett effektivt arbetsmiljöarbete är att öka motivationen för arbetsmiljöarbete för alla de som inte professionellt arbetar med arbetsmiljöfrågor. (Andersson, Hägg, Rosén, 2006, s.64)

2.2.5 Personalfunktionen och arbetsmiljöarbetet

Arbetsmiljöfrågor är idag en del av personalfunktionens arbetsuppgifter och omfattar de personaladministrativa arbetsmiljöuppgifterna bl.a. arbetarskydd, företagshälsovård och personalsocial verksamhet och kan delas upp i dels förebyggande och dels åtgärdande arbete (Granberg, 2011, s.641). Arbetsmiljöfrågor blev en del av personalfunktionens arbetsuppgifter först under den personaladministrativa eran mellan 1950-1980 (Damm & Tengblad, 2000, s.33).

Enligt Granberg (2003, s.15) påverkas personalfunktionens arbete under 1970-talet av de stora arbetsrättsliga reformerna med *Lagen om anställningsskydd* (SFS:1974) (LAS) och *Lagen om medbestämmande i arbetslivet* (1976:580) (MBL) samt *Arbetsmiljölagen* (1977:1160) (AML). Under 1980-talet blir personalarbetet en ledningsfråga i och med att Human Resource Management-teorin (HRM) vinner gehör. HRM innebär att personalfrågorna ses ur företagsledningsperspektiv och integreras med organisationens mål. Personalarbetet decentraliseras och personalfrågorna hanteras av linjecheferna med stöd av personalfunktionen. (Granberg, 2003, s.15)

Sedan slutet av 1990-talet är det vanligt att personalarbetet indelas i tre roller: strategisk, konsultativ och serviceinriktad (Berglund, 2002, s.84).

De olika rollerna innebär följande (Berglund, 2002, s.84):

- den **konsultativa** rollen, vilket innebär att vara rådgivare åt chefer i svåra frågor rörande bl.a. arbetsmiljö, arbetsrätt och förhandlingar
- den **strategiska** rollen, vilket innebär att ta fram olika personalstrategier för att uppnå företagets mål
- den **serviceinriktade** rollen, vilket innebär att serva organisationen med hög kompetens i bl.a. avtalsfrågor, företagshälsovård och försäkrings- och löneadministration

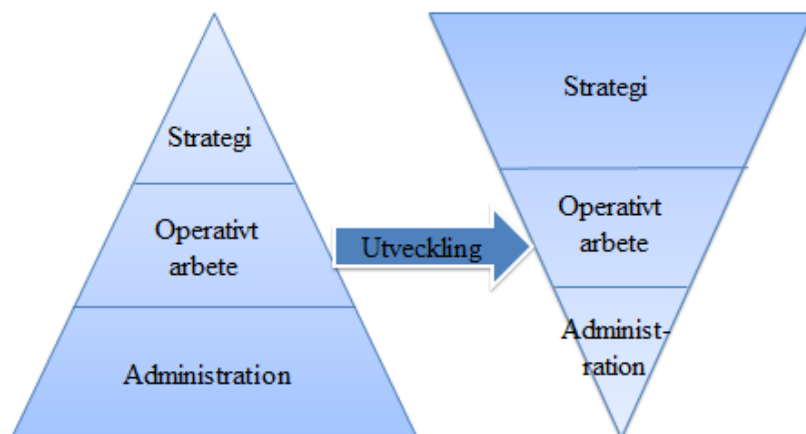
(Berglund, 2002, s.84)

Enligt Berglunds avhandling strävar personalfunktionen mot att minska servicerollen till förmån för den strategiska och konsultativa, vilket i praktiken inte alltid lyckas. Enligt Granberg (2011, s.89) pågår denna utveckling redan inom stora organisationer (se figur 2):

1. Personalfunktionen fokuserar på **strategiskt** arbete och personalchefen medverkar aktivt i företagets strategi- och förändringsarbete, vilket leder till färre antal medarbetare inom personalfunktionen
2. Det **operativa** personalarbetet övertas av första linjens chefer och deras medarbetare.
3. Det rutiniserade **administrativa** personalarbetet (t.ex. löneadministration) utförs med hjälp av effektiva IT-system

Granberg (2011, s.89)

Personalfunktionens utveckling



Figur 2. Fritt från Granberg, 2011, s. 89

2.3 Medarbetarundersökning

Enligt Schou (2007, s.18) är det viktigaste syftet med en medarbetarundersökning att öka kunskapen om medarbetarnas och chefernas åsikter om sin arbetssituation. Medarbetarundersökningen utformas enligt Sanchez (2007, s.48ff) för att mäta medarbetarnas åsikter om en rad arbetsrelaterade ämnen och att både mäta och förbättra medarbetarnas engagemang. Både Sanchez (2007, s.48ff) och Damm & Tengblad (2000, s.45) framhåller att medarbetarnas engagemang är viktig för att skapa framgång i organisationen, då medarbetarnas engagemang och motivation har stor inverkan på organisationens resultat.

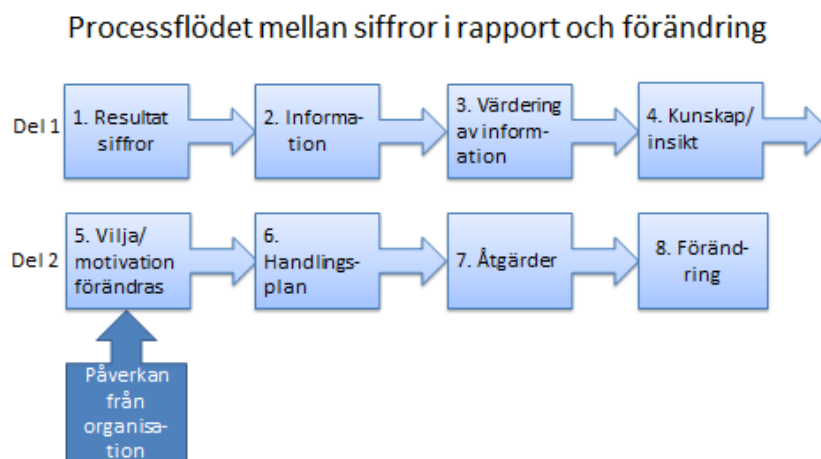
En framgångsrik medarbetarundersökning är enligt Sanchez (2007, s.48ff) beroende av ett professionellt genomförande, lättförståelig resultatsammanställning samt en fungerande uppföljning. Resultatsammanställningen bör hjälpa chefer att tolka resultatet samt ha ledningens engagemang. En fungerande uppföljning innebär att utveckla och implementera handlingsplaner och sammankoppla undersökningen med organisationens övriga förbättringsarbete. (Sanchez 2007, s.48ff)

Enligt Sanchez (2007, s.48ff) är chefen ansvarig för kommunicera resultatet till sina medarbetare, bearbeta resultatet samt utveckla och implementera handlingsplaner utan medarbetarnas delaktighet. Däremot menar både Paul (1994, s.31) och Schou (2007,s.158) att medarbetarnas delaktighet är viktig för slutresultatet.

Enligt Paul (1994, s.31) innebär detta bl.a. att medarbetarna i grupper aktivt deltar i tolkning och bearbetning av resultatet och hur deras frågor, förslag och erfarenheter från gruppdiskussionerna sprids och tas tillvara i organisationen.

2.3.1 Medarbetarundersökning arbetsprocess

För att en rapport från en medarbetarundersökning ska leda till en förändring behöver ett antal utvecklingssteg passeras enligt Schou (2007, s.153), vilket innebär att resultatet ska presenteras, diskuteras och analyseras för att sedan omvandlas till handlingsplaner, åtgärder och förändring (se figur 3). Alla moment ska genomföras för att en önskad förändring ska komma tillstånd.



Figur 3. Processflöde medarbetarundersökning. Fritt från Schou (2007, s.153)

Den första delen (se figur 3) i arbetsprocessen enligt Schou (2007, s.154ff) handlar om att mottagaren av **rapporten transformerar siffrorna till meningsfull information** och sedan genom egen värdering, reflektion och diskussion med kollegor omvandlar informationen till kunskap och insikt om problemen. Vanliga reaktioner är att ett högre resultat ger chefer och arbetsgrupper energi och motivation att ta tag i det som är otillfredsställande. Ett högre resultat har också lättare att betraktas som ”sant”. Däremot är det vanligt att chefer och arbetsgrupper behöver längre tid för att acceptera att ett lågt resultat är riktigt och det är vanligt att en chef försöker hitta felkällor som kan förklara resultatet som exempelvis fel i siffror, fel ställda frågor och extra kritiska medarbetare. I diskussionsfasen är det viktigt att chefen bjuder in medarbetarna i dialogen och skapar ett öppet samtalsklimat. (Schou, 2007, s.154ff)

Den andra delen (se figur 3) av arbetsprocessen innebär att **genomföra förändringen**, vilket kan både vara smärtsamt, tids- och resurskrävande. Därför underlättas förändringen om det finns en påverkan från den övriga organisationen att åtgärder är önskvärda och sanktionerade som exempelvis att ledningen förväntar sig handling. Dessutom är en viktig framgångsfaktor att sammankoppla arbetet med medarbetarundersökningen med organisationens övriga förändringsarbete och att anpassa den till övrig verksamhetsplanering. (Schou, 2007, s.154ff).

Schous processflöde liknar Scheins (2006, s. 291ff) arbetsprocess för grupper som delas in i två faser: det som händer *innan* ett beslut tas och vad som sker *efter* att beslutet har fattats. I den första fasen bestämmer gruppen vad som ska göras. Den första fasen innebär tre steg; problemformulering, ta fram olika lösningsförslag och funderar kring konsekvenserna av vald lösning. Den svåraste delen är att definiera och identifiera problemet eftersom det är lätt att blanda ihop symtom med problem. Detta håller också Schou (2007, s.154ff) med om och menar att det i första hand gäller att hitta förbättringsområden som påverkar andra problem d.v.s. att urskilja symtom från grundorsaker. Schous (2007, s.154ff) rekommendation är att koncentrera sig på högst tre förbättringsområden.

Innan lösningsförslag börjar diskuteras behövs det enligt Schou (2007, s.154ff) avsättas tid och resurser för att analysera tänkbara orsakssamband, vilket också Schein (2006, s. 291ff) håller med om. Rekommendationen är också att ta hjälp av utomstående resurser för analysarbetet. Den första fasen är avslutad när gruppen har fattat ett formellt beslut om vad som ska göras. Om inte gruppen beslutar om ytterligare faktainsamling består det första stadiet endast av diskussioner. (Schein, 2006, s. 291ff)

Enligt andra fasen i Scheins (2006, s.291ff) arbetsprocess börjar gruppen agera utifrån beslutet som fattats i fas ett, vilket innebär att gruppen tar fram en detaljerad handlingsplan, vidtar åtgärder och till slut använder en metod som utvärderar om de vidtagna åtgärderna har löst problemet. Det är vanligt att gruppen upptäcker att problemet inte har definierats korrekt och måste gå tillbaka till första fasen för att formulera om problemet och diskutera nya idéer och lösningsförslag. Det är välinvesterad tid, då det är mera kostsamt att upptäcka detta när åtgärdsarbete väl har påbörjats. (Schein, 2006, s.291ff)

Följande kriterier är viktiga för att uppnå en bra utvärdering: ett gemensamt gruppbeslut om vilka utvärderingskriterier som gäller, tidsplanering för när de första resultaten förväntas samt vem som är ansvarig för att rapportera om utvärderingsresultaten till gruppen.

När utvärderingsresultaten kommer är det viktigt att gruppen är förberedd på att gå tillbaka till fas ett i arbetsprocessen för att återigen omformulera problemet. (Schein, 2006, s. 303)

Enligt Schou (2007, s.98f) finns det inga direkt svar på hur ofta en medarbetarundersökning ska genomföras. Det vanligaste är att genomföra medarbetarundersökningar varje år eller vartannat år. Fördelarna med att genomföra en årlig medarbetarundersökning är stora menar Schou fortsättningsvis. Det innebär bl.a. att företaget får en snabb feedback på de vidtagna åtgärderna, vilket ökar motivationen att ta tag i det nya undersökningens resultat. Dessutom uppstår ett organisatoriskt lärande för hur undersökningarna och rapporterna ska hanteras på ett smidigt sätt samt att det ger en signal till organisationen om att ledningen tar undersökningen och HR-frågor på allvar. De största nackdelarna är en fördubblad kostnad, att organisationen riskerar att inte hinna bearbeta resultatet i tid samt att tid och resurser måste tillsättas både före och efter medarbetarundersökningens genomförande. (Schou, 2007, s.98f)

2.3.2 Medarbetarundersökning Trafikverket 2011

Medarbetarundersökningen på Trafikverket genomförs vartannat år med syfte att användas i organisationens förbättrings- och utvecklingsarbete. Det övergripande syftet med undersökningen är att ge medarbetarna möjlighet att framföra sina åsikter och därmed påverka sin arbetssituation men även att få en översiktlig bild av medarbetarnas uppfattning om sin arbetssituation. (Trafikverket 2011:1)

Enligt Trafikverket (2011:1) är undersökningen ”ett viktigt hjälpmedel för att skapa delaktighet och engagemang i utveckling och förbättring av arbetssituationen i Trafikverket”. Målet med undersökningen är att skapa underlag för det systematiska arbetsmiljöarbetet, ge ett underlag för chefernas förbättringsarbete samt skapa ett nyckeltal – Motiverad Medarbetar Index (MMI), vilket är ett övergripande mått på hur motiverade och nöjda medarbetarna är i sitt arbete. (Trafikverket, 2011:1)

Trafikverkets medarbetarundersökning (Trafikverket 2011:1) genomförs anonymt som en webbaserad undersökning. Undersökningen riktar sig till alla tillsvidareanställda och undersöker deras uppfattning i frågor rörande ledarskap och förtroende, medarbetarskap, organisationens effektivitet, värderingar och kultur, kompetensutveckling, fysisk och psykosocial arbetsmiljö, information och kommunikation samt hälsa. (Trafikverket 2011:1)

Trafikverket genomför medarbetarundersökningen i samarbete med konsultföretaget CMA Research AB som specialiserat sig på kund- och medarbetarundersökningar.

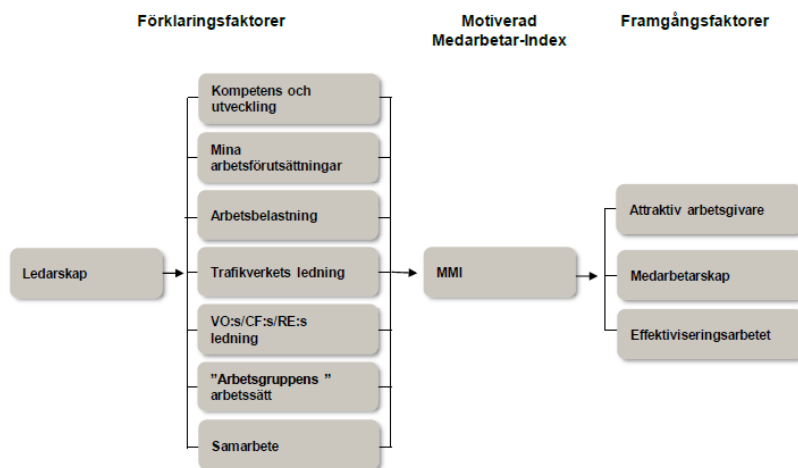
Konsultföretaget CMA Research AB ansvarar för att göra undersökningsfrågor, distribuera undersökningen och sammanställa resultatet. (Trafikverket, 2011:1)

2.3.2.1 Redovisning av medarbetarundersökningens resultat

Medarbetarundersökningens resultat redovisas i en resultatrapport. Mottagaren av rapporten får resultatet redovisat i form av index, prioriteringsmatris och per fråga. Resultatsammanställningen görs på aggregerad nivå, d.v.s. på både övergripande Trafikverksnivå, per verksamhetsområde och sedan per enhets-/och sektionnivå. (Trafikverket 2011:1)

Medarbetarundersökningen använder en analysmodell (se figur 4) uppdelad i kategorierna **Förklaringsfaktorer** och **Framgångsfaktorer** samt **Motiverad Medarbetar-Index**. Förklaringsfaktorer beskriver hur medarbetarna upplever sitt arbete och sin arbetsgivare. Framgångsfaktorer redovisar svar på frågor om beteenden som är sammankopplade med medarbetarnas motivation och engagemang. (Trafikverket 2011:1)

Trafikverkets analysmodell



Figur 4. Trafikverkets analysmodell för medarbetarundersökningen 2011. Källa: Trafikverket 2011:1

Resultatrapporten sammanställs även i en s.k. prioriteringsmatris som bygger på medarbetarnas svar på frågor inom respektive Förklaringsfaktor och deras påverkan på Medarbetar-Index. Prioriteringsmatrisen pekar ut områden som rapportmottagarna bör prioritera i sitt kommande utvecklingsarbete (se figur 5).



Figur 5. Prioriteringsmatris. Källa Trafikverket 2011:1

2.3.2.2 Chefernas arbete med resultatet

Enligt Trafikverket (2011:1) är det viktigt att organisationen följer upp medarbetarundersökningens resultat så att medarbetarna ser att förbättringar görs utifrån resultatet, vilket stärker medarbetarnas förtroende för undersökningen och lägger grunden för en förbättrad arbetsmiljö. Det är chefernas ansvar att driva hela arbetsprocessen från medarbetarundersökningens resultat till genomförda aktiviteter enligt Trafikverket (2011:1). Arbetsprocessen innebär att chefen både ansvarar för att ta del av resultatet för sin organisatoriska enhet, informerar sina medarbetare samt utformar en handlingsplan (se figur 6) tillsammans med sina medarbetare. (Trafikverket 2011:1)

Cheferna har ett omfattande ansvar för uppföljning av medarbetarundersökningens resultat. I ansvaret ingår att driva arbetet; förankra, engagera och involvera medarbetarna och att skapa förutsättningar för medarbetarna att genomföra förbättringar. Dessutom ska cheferna skapa forum för diskussioner kring resultatet; integrera arbetet med resultatet i det dagliga arbete samt följa upp arbetet med handlingsplanen. Chefens engagemang och inställning är en avgörande framgångsfaktor i arbetet. Dessutom ska cheferna göra medarbetarna delaktiga och engagerade i det praktiska genomförandet av aktiviteter och att inte göra allt arbete själv. (Trafikverket 2011:1)

2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Nedan sammanfattas de viktigaste faktorerna för arbetsmiljöarbete och medarbetarundersökningar.

Enligt Arbetsmiljölagen är arbetsgivaren skyldig att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete, vilket innebär att kontinuerligt undersöka, åtgärda och kontrollera arbetsförhållandena på arbetsplatsen. Ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete handlar framför allt om ledningens, chefernas och medarbetarnas intresse och engagemang samt medarbetarnas delaktighet. Dessutom är professionella arbetsmiljöaktörer viktiga inspirationskällor för de som inte arbetar professionellt med arbetsmiljöarbete.

En framgångsrik medarbetarundersökning handlar framför allt om en professionellt utförd undersökning samt hur organisationen arbetar med resultatet. För att kunna förvandla rapportens siffror till meningsfull information är det viktigt att mottagarna reflekterar, diskuterar och värderar resultaten. Därefter är det viktigt att genomföra förändringen genom att utveckla och implementera handlingsplanens aktiviteter. En viktig framgångsfaktor är att sammankoppla medarbetarundersökningens resultat med övrigt förbättringsarbete.

3 METOD

Detta avsnitt redogör för hur studien har genomförts. Först presenteras de metodval som gjorts. Därefter följer beskrivning av förberedelsearbete, intervjupersoner, den intervjuguide som använts samt hur intervjuerna genomförts. Därefter redogörs för hur resultatet har analyserats samt den forskningsetik som studien använt.

3.1 Beskrivning av denna studie

Denna studie genomförs som ett examensarbete inom Personal- och Arbetslivsprogrammet, Högskolan Dalarna. Val av organisation grundar sig på valet av forskningsområde. Trafikverket är en stor organisation som arbetar med arbetsmiljöfrågor på ett strategiskt sätt. En första inblick i Trafikverkets arbetsmiljöarbete skedde vid en föreläsning om arbetsmiljö på Högskolan Dalarna av en arbetsmiljöstrateg från Trafikverket under våren 2012. Därefter togs en första telefonkontakt med uppdragsgivaren på Trafikverket under hösten 2012, där förslag presenterades på examensarbete inom arbetsmiljöområdet.

3.2 Metodval

3.2.1 Kvalitativ metod

Till denna studie har en **kvalitativ** metod valts. Metodvalet baserar sig på att studien vill skapa en förståelse för chefernas perspektiv vad gäller medarbetarundersökningens roll i arbetsmiljöarbetet, vilket innebär att undersöka chefernas tolkning, uppfattning och erfarenhet av arbetet. Metodvalet stämmer överens med studiens frågeställningar och teoretiskt perspektiv enligt Trost (2005, s.15). Den kvalitativa metoden passar bäst när fokus ligger på att beskriva hur individer upplever och tolkar sin omgivning utifrån sina tidigare kunskaper och erfarenheter (Backman, 2008, s.54) och när människors sätt att resonera eller reagera ska undersökas (Trost, 2005, s.14). Den kvantitativa metoden - som är fokuserad på att mäta frekvenser och besvara frågeställningar om hur ofta eller hur många - uteslöts på grund av att studiens frågeställningar är inriktade mot att tolka och förstå chefernas perspektiv.

3.2.2 Deduktiv ansats

Denna studie baseras på en **deduktiv ansats**, vilket innebär att den utgår från litteraturöversikt och genomgång av vetenskapliga artiklar för att sedan jämföra dessa med empiriska undersökningar (Patel & Davidsson, 2003 s.24f).

Val av forskningsansats innebär att relatera teoretiska perspektiv till den verklighet som undersöks, vilket kan ske på tre olika sätt: deduktiv (från teori till praktik), induktiv (från praktik till teori) och abduktiv (kombination av deduktiv/induktiv). Det deduktiva tillvägagångssättet motiveras av att det inom arbetsmiljöområdet finns lagstiftning som reglerar arbetsmiljöarbetet, vetenskaplig forskning samt undersökningar om arbetsmiljöarbete. (Patel & Davidsson, 2003 s.24f)

3.2.3 Fallstudie

Fallstudie valdes som forskningsstrategi för denna studie, vilket är en lämplig strategi när fokus ligger på att fördjupa sig i ett särskilt fenomen i en kontext, där gränsen mellan fenomenet och kontexten inte är klart avgränsad (Yin, 2009, s.18) och för att detaljstudera komplicerade sociala förhållanden i en naturligt förekommande miljö (Denscombe, 2009, s.60). Forskningsstrategi väljs utifrån frågor om relevans, utförbarhet, täckning, precision och etiska principer (Denscombe, 2009, s.22f).

Valet av forskningsstrategi motiveras av att fallstudien ger ett helhetsperspektiv av studiens frågeställningar, då den genomförs på tre organisatoriska nivåer på en central funktion. Det holistiska perspektivet är en av fallstudiens starkaste fördelar enligt Denscombe (2009, s.60) och är en konsekvens av de fördjupade och detaljerade undersökningarna av en given situation. Dessutom motiveras forskningsstrategin av att forskaren velat använda sig av olika typer av källor, vilket är en annan av fallstudiens starkaste fördelar. Dessutom är fallstudien den vanligaste forskningsstrategin för kvalitativa studier (Backman, 2008, s.55). Enligt Yin (2009, s.3ff) är fallstudien en lämplig forskningsstrategi när

- a) frågor om *hur* och *varför* är i fokus
- b) forskaren har liten kontroll över skeenden
- c) fokus ligger på att studera ett nutida fenomen i en verklig kontext

Ett viktigt val i en fallstudie är att välja och definiera undersökningsenhet, vilket sker utifrån kända och inte slumpmässiga attribut. Valet kan utgå från den ”typiska”, ”avvikande”, ”teoriprövande”, ”minst sannolika” undersökningsenheten eller vara ett ”icke-val”. Denna studies undersökningsenhet valdes av uppdragsgivaren och har inte kunnat påverkas av forskaren, vilket enligt Denscombe (2009, s.67) är ett ”icke-val”. Kriterierna för uppdragsgivaren har varit chefers möjlighet att delta i studien samt att funktionen har tre organisatoriska nivåer.

En av fallstudiens begränsningar är möjligheten att kunna generalisera utifrån resultatet som kommer från en enda undersökningsenhet enligt Denscombe (2009, s.72). Det innebär att forskaren behöver beskriva hur representativ undersökningsenheten är i jämförelse med andra undersökningsenheter inom samma kategori genom exempelvis fysisk, historisk, social eller institutionell lokalisering. Undersökningsenheten i denna studie är representativ för arbetsplatser med endast kontorsmiljö, där psykosociala arbetsmiljöfrågor är de mest frekventa i arbetsmiljöarbetet. Dessutom ingår undersökningsenheten i en stor myndighet och kan sägas likna enheter/funktioner som endast verkar internt inom en organisation – se vidare 5.1 metoddiskussion.

Enligt Yin (2009, s.27ff) är följande fem steg viktiga för fallstudiens genomförande:

1. Forskningsfrågor
 - a. Fastställa vilken typ av frågor som undersökningens ska besvara. Fallstudien passar bäst för *hur* och *varför* frågor
2. Studera olika förslag/idéer
 - a. Undersök olika infallsvinklar av föreslagen forskningsfråga
3. Avgränsa undersökningsenheten
 - a. Definiera gränsen för vad som ska ingå i vald undersökningsenhet
4. Logisk länkning av empirisk data till forskningens frågeställningar
 - a. Identifiera vilken analysteknik som ska användas
 - b. Ställa sig frågan om man har tillräcklig eller för lite empiri insamlad
5. Kriterier för att tolka undersökningens resultat
 - a. Hitta motsägelsefulla förklaringar i resultatet. Frågan är redan aktuell på designstadiet för att kunna samla in relevant data

(Yin, 2009, s.27ff)

3.2.4 Intervju

Till denna studies forskningsmetod valdes **intervju**, vilket motiveras av att studien vill undersöka respondenternas åsikter, erfarenheter och uppfattningar om arbetet med medarbetarundersökningens resultat samt perspektiv på arbetsmiljöarbete. Enligt Denscombe (2009, s.233) är intervjuer en lämplig forskningsmetod när saker behöver utforskas på djupet och i detalj och när man behöver förstå människors sätt att resonera eller reagera samt vid urskiljande av speciella handlingsmönster (Trost, 2005, s.14). Det är också en av de vanligaste undersökningsmetoderna för kvalitativa studier (Backman, 2005, s.59).

Ett tänkbart metodval för studien hade varit frågeformulär men det metodvalet föll bort av två orsaker. Faktainsamling för frågeformulär fungerar bäst om information är av enkel och okontroversiell karaktär samt målet är att få svar från ett stort antal respondenter, vilket inte stämmer överens med kriterierna för denna studie.

3.3 Förberedelsearbete

Förberedelsearbetet inför intervjuerna har bestått av ett grundligt researcharbete vad gäller teoretisk referensram och undersökning hos Trafikverket för att ringa in studiens omfattning och frågeställningar. Därefter har förberedelsearbete bestått av att förbereda intervjuguide och boka intervjuer.

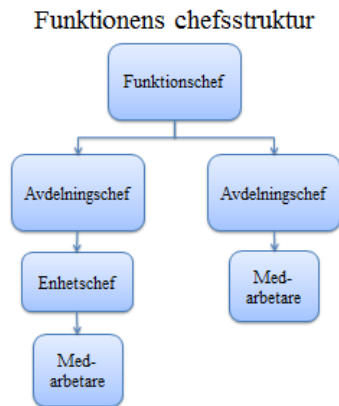
En ingående research har gjorts av den teoretiska referensramen runt arbetsmiljö, personalarbete och medarbetarundersökningar, vilket redovisas i avsnitt 2. Informationssökning av begrepp inom bl.a. arbetsmiljö, medarbetarundersökning och handlingsplan har skett via Högskolan Dalarnas biblioteks sökmotor Summon, Google Scholar och Libris. Förberedelsearbetet på Trafikverket har omfattat intervjuer, deltagande på utbildningsdag samt sökning via Trafikverket intranät. Intervjuerna har bestått av personliga intervjuer med personalchef och personalstrateger på Centrala Funktioner, personlig intervju med personalstrateg för ett verksamhetsområde samt huvudansvarig för medarbetarundersökningen. Därtill deltagande i en utbildningsdag för medarbetarundersökningens kontaktpersoner på personal. Informationssökning gällande arbetsmiljö, medarbetarundersökning och samverkan har gjorts på Trafikverkets Intranät vid olika tillfällen.

I början på mars gavs tillstånd att genomföra studien från funktionschef. Uppdragsgivaren skickade ett mail till samtliga respondenter om studien, där de informerades om studien och att inga förberedelser krävdes inför intervjun. Därefter kontaktades de av forskaren per telefon för bokning av intervju. Vid telefonsamtalet bestämdes vart och när intervjun skulle ske samt om de skulle vara en personlig intervju eller en telefonintervju. Intervjulängden bokades till 1 timme. Telefonsamtalet följdes upp av ett mail, där tid och plats bekräftades för intervjun och studiens forskningsetiska regler bifogades enligt bilaga 7.3.

3.4 Intervjupersoner och intervjuguide

Samtliga chefer på funktionen har intervjuats. Kriteriet för att vara med i studien är att **intervjupersonerna** arbetade som chef vid tiden för medarbetarundersökningen 2011.

Intervjupersonerna är idag chefer på funktions-, avdelnings- och enhetsnivå på en funktion som består av 5 avdelningar och 9 enheter. En del avdelningar har underliggande enheter.



Figur 7. Funktionens chefsstruktur. Egen bild

Medarbetare finns därmed både på enhets- respektive avdelningsnivå (se figur 7). Cheferna har som lägst 12 medarbetare och högst 45 medarbetare, vilket i genomsnitt blir 20 medarbetare per chef. De flesta chefer har distansmedarbetare. En del chefer har endast personalansvar och inte arbetsledansvar för sina medarbetare. Erfarenhet av chefsarbete varierar från 2 till 21 år. Avdelningscheferna har i genomsnitt 7 års erfarenhet av chefsarbete och enhetscheferna har i genomsnitt 3,5 års erfarenhet. Funktionschef har 20 års erfarenhet av chefsarbete. Av intervjupersonerna är 9 kvinnor och 3 män.

För intervjuerna skapades en **intervjuguide** med fem frågeområden baserat på studiens frågeställningar: chefens bakgrund, arbetsmiljö, medarbetarundersökning, handlingsplan samt sammanfattande frågor (se bilaga 7.2). Vid en kvalitativ intervju är det enligt Trost (2005, s.50) lämpligt att skapa en s.k. intervjuguide som bör innehålla avgränsade frågeområden för intervjun och i en strukturerad ordning som passar intervjuaren. Frågorna utformades i möjligaste mån öppna för att möjliggöra för respondenten att svara fritt. Forskaren beslutade sig för att använda samma intervjuguide för alla chefer, då arbetet med arbetsmiljö, medarbetarundersökningen och handlingsplaner sker på alla tre nivåer i organisationen.

Efter fyra intervjuer gjordes följande revideringar av intervjuguiden. Forskaren beslutade att utesluta fråga nummer 11, då den missuppfattades av respondenterna och dessutom kändes upprepande, då frågan är identisk med fråga 7.

Dessutom upptäcktes att intervjuguiden inte täckte frågor som berörde det faktum att alla chefer varit inblandade i skapande av handlingsplaner på fler organisatoriska nivåer. För resterande intervjuer lades följdfrågor till om övriga handlingsplaner vid fråga 14.

3.5 Intervjusituationerna

Intervjuerna genomfördes mellan vecka 13-15 antingen som personlig intervju eller telefonintervju. De personliga intervjuerna skedde på Trafikverket, Borlänge och intervjuplats har antingen varit ett samtalsrum/konferensrum valt av respondenten eller ett konferensrum valt av forskaren. Telefonintervju användes för chefer som är placerade på annan ort än Borlänge. För att minimera kommunikationsproblem, använde forskaren uppringning via en fast telefon som utrustades så att inspelning var möjlig att göra. Dessutom användes en plats med utrymme för anteckningar och visning av diskussionsunderlag samt extrapennor till hands.

Intervjuerna genomfördes enligt en **semi-strukturerad** intervjuteknik, vilket innebär att intervjuaren ställer frågor enligt en i förväg uppgjord lista men är flexibel vad gäller frågornas ordningsföljd och respondenten har möjlighet att fritt utveckla sina idéer. Val av intervjuteknik beror på hur stor kontroll som intervjuaren vill ha över intervjun och respondenternas svar. Intervjuer kan genomföras enligt en strukturerad (stark kontroll), semi-strukturerad (delvis kontrollerad) och ostrukturerad (utan kontroll) intervjuteknik. (Denscombe, 2009, s.233ff)

De bias (felkällor) som uppstår vid intervjuer handlar om den s.k. intervjuareffekten, vilket innebär att intervjuarens personliga identitet gällande social status, utbildningsmässiga kvalifikationer, ålderskillnad och kön har en påverkan på respondentens villighet att avslöja information. Ju känsligare och mer personligt ämne som diskuteras, desto större blir intervjuareffekten och intervjuaren bör därför tänka på att ha neutral klädsel, vara artig och lyhörd mot respondenten. En annan nackdel är att data från intervjuer baseras på vad respondenterna säger att de gör, vilket inte med automatik kan förmodas motsvara vad respondenterna gör enligt Denscombe (2009, s.244ff).

För att minimera **intervjuareffekten** har forskaren haft neutral klädsel vid intervjutillfällena och har ansträngt sig för att vara tillmötesgående och lyhörd för respondenternas svar. Frågor om forskarens sociala status, ålder, kön och utbildningsmässiga kvalifikationer har inte beaktats då de inte bedömts spela en avgörande roll för intervjusituationerna.

Forskaren har ingen egen erfarenhet av praktiserande ledarskap, vilket kan ha haft en positiv effekt för forskarens lyhördhet mot respondenternas svar. Den känsligaste delen av studien har varit innehållet i chefernas handlingsplaner. Innan intervjuerna togs därför beslut om att inte ta reda på innehållet i chefernas handlingsplaner och att heller fråga efter innehållet om inte respondenten frivilligt informerade om den eller om den på annat sätt fördes på tal.

När det var möjligt placerades respondent snett bredvid forskaren i en 90 graders vinkel, vilket enligt Denscombe (2009, s.252) är en bekvämare intervjusituation än att sitta mitt emot varandra. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av forskaren och syftet med studien. Därefter redogjordes för studiens forskningsetiska regler (se 3.8 Forskningsetik) och respondenternas möjlighet till respondentvalidering. Respondenten tillfrågades därefter om godkännande att spela in intervjun, vilket godkändes av samtliga. En inspelning av intervjun kan verka hämmande för respondenten (Trost, 2005, s.54) men det kan avhjälpas genom att använda en liten inspelningsutrustning som placeras på diskret avstånd från respondenten och som inte avger ljud. För intervjuerna användes en diktafon i samma storlek som en mindre mobiltelefon som placerades snett mellan respondent och intervjuare.

Frågorna ställdes enligt ordningsföljden i intervjuguiden (bilaga 7.2) och under tiden gjordes skriftliga stolpanteckningar i en specialgjord intervjuguide med mellanrum mellan frågorna. Att föra fortlöpande anteckningar kan verka störande för respondenten vare sig om intervjuaren antecknar hela tiden eller bara vid vissa tillfällen (Trost, 2005, s.55). Forskaren valde att föra stolpanteckningar under hela intervjun både för att försäkra sig om att ha anteckningar ifall inspelningen misslyckades och samtidigt som ett sätt att komma ihåg vad respondenten sagt vid olika frågor och som sedan användes för att ställa följdfrågor. Det kan ha haft en viss påverkan på respondenten.

Som diskussionsunderlag visades vid intervjuerna en färgbild på en prioriteringsmatris (se figur 5) och mall för handlingsplan (se figur 6) samt Arbetsguiden (Trafikverket, 2011:1). För telefonintervjuerna mailades dessa dokument i förväg. Intervjuerna varade mellan 40 – 80 minuter. I slutet av varje intervju tillfrågades respondenten om den ville tillägga något om det som framkommit under intervjun. Efter intervjun sammanställdes de skriftliga stolpanteckningarna till ett kort referat.

Forskaren har varit mån om att boka upp intervjuerna i god tid, förbereda respondenterna genom att skicka material i förväg och genomföra intervjuerna enligt de i förväg uppgjorda premisserna. Uppdragsgivaren har i första mailet informerat respondenterna om att ingen förberedelse krävs för deltagande i studien, vilket även repeterats av forskaren vid bokning av intervju. En respondent vid en telefonintervju uttryckte dock missnöje eftersom den uppfattade att den hade behövt förbereda sig för att kunna besvara frågorna. Forskaren upptäckte vid detta tillfälle att det är svårt att gardera sig för olika uppfattningar och att det är lättare att rätta till saker vid en personlig intervju. Andra erfarenheter som forskaren har dragit efter att ha transkriberat intervjuerna är att det till viss del har varit svårt att ställa öppna följdfrågor till intervjuguidens frågor. Dessutom har forskaren vid vissa tillfällen försökt göra sammanfattningar av respondentens svar, vilket enligt Trost (2005, s.86) bör undvikas under en pågående intervju då det både är svårt och därför inte alltid blir rätt sammanfattat.

3.6 Kvalitativ analys

Det finns enligt Trost (2005, s.125) inga särskilda tekniker för hur datamängden i en kvalitativ studie ska analyseras utan det är upp till intervjuaren att skapa en lämplig metod. Eftersom den kvalitativa metoden är känd för att producera en stor mängd data utifrån många olika datakällor, behöver datamängden struktureras och kategoriseras (Backman 2008, s.63).

För denna studie har analysen genomförts enligt följande. Alla intervjuer sammanfattades först utifrån de stolpanteckningar som gjorts under intervjun, vilket skedde efter varje intervju. Det följdes upp med en noggrannare transkribering av alla intervjuer när samtliga intervjuer hade genomförts och varje respondent kodades med ett nummer. Respondenternas svar delades in per fråga. Svaren på frågorna sammanfördes i tre dokument; ett för enhetschefer, ett för avdelningschefer och ett för funktionschef.

Därefter sammanställdes svaren från alla chefer uppdelat per fråga i ett dokument. Materialet reviderades ytterligare en gång, vilket innebar att hitta gemensamma begrepp, unika uttryck för respondenten eller begrepp som kunde kopplas till teorin. Arbetet innebar att gå tillbaka till rådata och lyssna på intervjuer, där oklarheter fanns samt ytterligare genomläsning av det skrivna materialet. Svaren på fråga 12, 14 och 15 har i vissa intervjuer sammansmälts, vilket gjort att analysen inbegripit att tolka informationen till rätt rubrik.

3.7 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar enligt Denscombe (2009, s.380) om huruvida de forskningsdata och de metoder som används för att erhålla forskningsdata kan anses vara exakta, riktiga och träffsäkra. Det innebär att försäkra sig om sanningshalten i den insamlade empirin, vilket i kvalitativ forskning kan kontrolleras genom triangulering, respondentvalidering och att studiens fynd är väl grundat utifrån empiriska data. Denna studies validitet har säkerställs genom respondentvalidering. Det sammanställda resultatet mailades enskilt till samtliga chefer i studien för kommentar och resultatet har reviderats enligt deras önskemål. Validiteten vad gäller chefernas arbetsmiljöarbete har följts upp genom triangulering som innebär att använda sig av olika datakällor för få mer än ett perspektiv enligt Denscombe (2009, s. 184). I detta fall valdes skriftliga källor.

Reliabilitet innebär att försäkra sig att om ett forskningsinstrument skulle ge samma resultat om det används på nytt och för kvalitativa studier är forskaren nära anknuten eller kan sägas vara forskningsinstrumentet, vilket ofta inte är möjligt att beskriva (Denscombe, 2009, s.380). Reliabiliteten i denna studie säkerställs genom att forskningsprocessen redovisats, vilka metoder och vilket sätt studien har genomförts samt vilka beslut som fattas under processen, vilket enligt Denscombe (2009, s.380) möjliggör en tydlig granskning av forskningsprocessen och stärker studiens reliabilitet. Det kan dock inte helt uteslutas att den kvalitativa analysen påverkats av forskarens identitet.

3.8 Forskningsetik

Denna studie har tillämpat Vetenskapsrådets (2002) fyra riktlinjer för forskningsetik:

- Informationskravet** där forskaren skall informera de berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte
- Samtyckeskravet** där deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan
- Konfidentialitetskravet** där uppgifter om alla i en undersöknings ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet

Nyttjandekravet

där uppgifter insamlade om enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet

(Vetenskapsrådet, 2002)

Respondenterna informerades om studiens forskningsetiska regler genom det bekräftelsemail som skickades ut innan intervjuerna (se bilaga 7.3) och de repeterades för samtliga respondenter i början av varje intervju. Det var tänkt att resultatet av intervjupersonernas svar skulle identifieras med ett fiktivt nummer. Men efter att resultatet sammanstälts på detta vis, framkom att det skulle gå att identifiera vilka chefer som gjort vissa uttalanden. Då beslutades istället att resultatet skulle sammanställas utifrån begreppen funktionschef, avdelningschef och enhetschef. Forskaren valde att inte delge resultatet till uppdragsgivaren innan resultatet sammanstälts utan identitetsnummer. Efter respondentvalidering beslutades dessutom att göra funktionen anonym i studien.

4 RESULTAT

I detta avsnitt redovisas resultatet utifrån det empiriska materialet. Först redovisas funktionens arbetsmiljöarbete och därefter hur cheferna arbetat med medarbetarundersökningen 2011. I slutet sammanfattas synbara effekter, arbetssätt och erfarenheter samt medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete.

4.1 Arbetsmiljö

4.1.1 Arbetssätt

På **funktionsnivå** arbetar funktionschefen med arbetsmiljöfrågor i lokal samverkan med de fackliga organisationerna. På samverkansmöten är arbetsmiljö en stående punkt på dagordningen. På möten diskuteras frågor om sjukfrånvaro och andra frågor som kommit upp både från arbetsgivarsidan och från ATO (arbetstagarorganisationer).

På **avdelningsnivå** är arbetsmiljöfrågor en stående punkt för de chefer som genomför månatliga arbetsplatsträffar (APT). Därefter är arbetsmiljö en stående punkt på ledningsgruppsmöten på avdelningsnivå. Arbetsmiljö tas upp i medarbetarsamtal och är en levande fråga för många chefer i relation till sina medarbetare. Avdelningscheferna nämner olika arbetssätt. Det kan innebära att chefen försöker vara en tydlig, närvarande och stödjande chef och ha en personlig kontakt med alla medarbetare; att chefen arbetar på att skapa en grupp av alla sina medarbetare inklusive distansmedarbetare, att chefen tar fram handlingsplan tillsammans med en arbetsmiljöstrateg, genomförande av rehabiliteringsutredningar o.s.v.

På **enhetsnivå** ingår arbetsmiljö som en stående punkt på APT som hålls varje månad med medarbetarna. På APT informerar och marknadsför enhetschefen frågor från Personal. Individuella arbetsmiljöfrågor tas däremot inte upp. Arbetsmiljöfrågan ingår även i medarbetarsamtal och frågan hålls levande i dialogen med medarbetarna. Handlingsplaner är ett vanligt hjälpmedel för olika arbetsmiljöfrågor. Många chefer kopplar ihop arbetsmiljö med hälsa och har genomfört aktiviteter som exempelvis mindfulness, stresshantering och fysiska aktiviteter.

En enhetschef arbetar med arbetsmiljö på ett inspirerande sätt. Enhetschefen har tillsammans med medarbetarna valt att arbeta med arbetsglädje och hur man skapar en bra dag på jobbet. På varje APT får därför 2 medarbetare berätta för gruppen om hur en bra arbetsdag ser ut för dem och hur de själva kan påverka detta. Arbetssättet har skapat en otrolig gemenskap i gruppen menar enhetschefen som tror på att skapa ett arbetsklimat som utgår från att ha roligt tillsammans på jobbet.

4.1.2 Arbetsmiljökunskap

Samtliga chefer har genomgått Trafikverkets interna arbetsmiljöutbildning: Systematiskt Arbetsmiljöarbete (SAM) A grund och SAM diplomerings B. Alla chefer har erhållit arbetsmiljödelegering. Flera chefer nämner att arbetsmiljö ingår i ledarskapsutbildning eller andra interna kurser. Den praktiska erfarenheten tillkommer också i chefernas arbetsmiljökunskap. En avdelningschef har även erfarenhet från tidigare chefsbefattningar från andra företag. Avdelningschefer och funktionschefer har praktisk erfarenhet från samverkansarbete med de fackliga organisationerna.

Chefernas kännedom om medarbetarnas arbetsmiljökunskaper kopplas ihop med om medarbetarna är fackligt engagerade eller inte. Medarbetare som arbetar som skyddsombud eller har andra fackliga uppdrag har antingen genomgått Trafikverkets SAM-utbildning eller gått olika arbetsmiljökurser via sin fackliga organisation. Trafikverket har ingen särskild utbildning om arbetsmiljö för medarbetare men organisationens arbetsmiljöperspektiv är känd bland medarbetarna enligt flera chefer.

Jag upplever att de är ganska väl förtrogna med hur Trafikverket prioriterar arbetsmiljöarbete, vad de har rätt till och att de har ansvar för varandras arbetsmiljö. Upplever att det är ganska väl spritt. (Enhetschef)

4.1.3 Delaktighet

Chefernas arbetsmiljöarbete delas upp i generella respektive individuella arbetsmiljöfrågor. Det *generella* arbetsmiljöarbetet görs tillsammans med medarbetarna. Chefen kan också välja att samarbeta med en mindre arbetsgrupp istället för med alla medarbetare för att lösa en speciell arbetsmiljöfråga. Det *individuella* arbetsmiljöarbetet involverar oftast den berörde/berörda och chefen tillsammans med personalstrateg och ibland företagshälsovården Previa. Flera chefer menar att alla medarbetare ska/borde vara med och ha ett ansvar för arbetsmiljöfrågor men att alla medarbetare inte är engagerade och deltar. En enhetschef menar att arbetsmiljöfrågor oftast blir chefens ansvar.

4.1.4 Intresse och engagemang

På **funktionsnivå** anser funktionschef att arbetsmiljö är en viktig fråga ur såväl ett medarbetar- som arbetsgivarperspektiv. En god arbetsmiljö ger de bästa möjligheterna att leverera ett gott resultat.

På **avdelningsnivå** menar cheferna att engagemanget för arbetsmiljöfrågor varierar. Tre avdelningschefer menar att medarbetarna tar arbetsmiljöfrågor på stort allvar och att det finns ett stort intresse hos medarbetarna. En avdelningschef menar att medarbetarnas intresse för arbetsmiljöarbete är stort när det gäller uppenbara fel med arbetsmiljön och medarbetarna är måna om arbetskollegors välmående och trivsel. En annan avdelningschef menar att medarbetarnas intresse är lågt för det systematiska arbetsmiljöarbetet men stort om arbetsmiljöbegreppet breddas till att omfatta frågor om Trafikverkets utveckling ur ett medarbetarperspektiv.

På **enhetsnivå** uppfattas medarbetarnas intresse för arbetsmiljöfrågor som stort om en aktuell arbetsmiljöfråga uppstår annars engageras inte medarbetarna. En enhetschef menar att det beror på att arbetsmiljön på Trafikverket redan upplevs som god. Däremot menar en annan att det låga engagemanget beror på att medarbetarna är ointresserade av det systematiska arbetsmiljöarbetet och att de inte vill diskutera arbetsmiljöfrågor på APT.

4.1.5 Arbetsmiljöaktörer

Vid behov av hjälp och stöd i arbetsmiljöfrågor kontaktar cheferna i första hand personalstrateg, den egna chefen eller chefskollegor i den egna ledningsgruppen. Om inte dessa instanser kan lösa arbetsmiljöfrågan kontaktas arbetsmiljöspecialist, företagshälsovård eller extern konsult.

4.2 Trafikverkets medarbetarundersökning 2011

4.2.1 Presentation och tolkning av medarbetarundersökningens resultat

Varje chef har fått en egen resultatrapport. Beroende på antalet respondenter får chefen antingen en resultatrapport från sin egen organisationsnivå eller från en högre organisationsnivå. Varje chef har varit delaktig i arbetet med MMI-resultatet på två olika organisationsnivåer. Funktionschefen har arbetat med resultatet på funktions- respektive Trafikledningsnivå. Avdelningscheferna har arbetat med resultatet på avdelnings- respektive funktionsnivå och enhetscheferna har arbetat med resultatet på enhets- respektive avdelningsnivå.

Funktionsresultatet presenterades på funktionens ledningsgruppsmöte av konsultföretaget. Respektive **avdelningsresultat** har diskuterats på avdelningens ledningsgruppsmöten och därefter har MMI-resultatet presenterats på ett avdelningsmöte för medarbetarna. På **enhetsnivå** har enhetens MMI-resultat informerats till medarbetarna på APT.

Flera av cheferna på **funktions- och avdelningsnivå** nämner att de fått hjälp med resultattolkning av konsultföretagets genomgång och därefter har de vänt sig till personalstrateg för rådgivning. **Enhetscheferna** har i första hand fått hjälp med resultattolkning av sin ledningsgrupp, närmaste chef samt personalstrateg. Därefter har enhetscheferna haft möjlighet att delta i en gemensam presentation för alla chefer på Centrala Funktioner. En enhetschef har haft hjälp av en extern chefshandledare.

4.2.2 Arbetet med MMI-resultatet

Arbetet med MMI-resultatet har pågått parallellt på alla tre organisationsnivåer. På **funktionsnivå** har arbetet med MMI-resultatet skett inom funktionens ledningsgrupp. Arbetsguiden och prioriteringsmatrisen har varit grunden för ledningsgruppen när de gemensamt diskuterat funktionens resultat för att ta fram idéer till förbättringar.

På **avdelningsnivå** har arbetet med MMI-resultatet skett dels i avdelningens ledningsgrupp (om avdelningen har underliggande enheter) och på enhetsnivå tillsammans med medarbetarna. En avdelningschef anser att arbetsguiden varit ett bra hjälpmedel. Två av avdelningscheferna har utgått från prioriteringsmatrisen inför arbetet med resultatet. Två avdelningschefer har däremot inget minne av att ha utgått från materialet eller man endast ögnat igenom det. En avdelningschef fick ärva sin företrädares material och fokuserade på avdelningens resultat.

På **enhetsnivå** har arbetet med MMI-resultatet skett i samarbete med medarbetarna. Cheferna har inte använt arbetsguiden i någon större utsträckning men två enhetschefer har utgått från prioriteringsmatrisen. Förberedelsearbetet innan diskussion med medarbetarna har varit olika. Två enhetschefer har själva analyserat enhetens resultat och förberett idéer om vilka områden som enheten behövde arbeta med. På en avdelning har detta arbete istället skett i avdelningens ledningsgrupp tillsammans med övriga enhetschefer. Flera enhetschefer har delat in medarbetarna i små grupper för att diskutera MMI-resultatet. En av medlemmarna i gruppen blev utsedd som huvudansvarig för gruppens arbete och för att alla medarbetare skulle få komma till tals. Enhetschefen har inte deltagit i gruppernas arbete.

En enhetschef delade in grupperna så att det skulle vara hälften medarbetare från f.d. Vägverket och hälften f.d. Banverket. Gruppens resultat redovisades sedan på en APT. En enhetschef som fått ett lägre MMI-resultat genomförde extra samtal i smågrupper med alla sina medarbetare för att reda ut orsaken till resultatet. De felkällor som angivits är i första hand organisationsförändringar och därefter kritiska medarbetare och felställda frågor. Inför arbetet hade chefen fått stöd från sin chef och dennes chef samt extern konsult.

4.2.3 Ta fram handlingsplan

Funktionens handlingsplan togs fram av funktionens ledningsgrupp. Framför allt användes resultatet från respektive avdelning samt Trafikverkets övergripande resultat som underlag för diskussioner. Enligt en avdelningschef användes inte funktionens sammanlagda resultat som diskussionsunderlag eftersom de olika avdelningarnas resultat varierade mycket. Istället användes handlingsplaner från avdelningsnivå och enhetsnivå som underlag till funktionens handlingsplan. En fråga från Trafikverkets övergripande resultat fördes in på funktionens handlingsplan och den behandlade Trafikverkets lednings synlighet bland medarbetarna.

På **avdelningsnivå** har avdelningscheferna arbetat med både funktionens handlingsplan och med avdelningens handlingsplan. Vissa avdelningschefer har även varit inblandade i enheternas handlingsplan. Så här i efterhand har flera avdelningschefer svårt att minnas om arbetet gällde funktionens eller avdelningens handlingsplan. En avdelningschef började arbeta när arbetet med handlingsplaner var klart.

En avdelningschef som fått ett högre resultat beskriver arbetet som odramatiskt. Eftersom avdelningschefen saknar enhetschefer arbetade den tillsammans med medarbetarna utifrån MMI-resultatet. Under ett avdelningsmöte delades medarbetarna in i smågrupper för att diskutera ett antal frågeställningar. Dessa drogs sedan gemensamt för att sedan föras ihop till en gemensam handlingsplan. En mer turbulent tid beskriver en annan avdelningschef med enhet under sig. Avdelningens MMI-resultat var lågt och avdelningschefen fick vidta åtgärder. En organisationskonsult tillkallades som genomförde personliga intervjuer med alla medarbetare. Organisationskonsulten presenterade sina slutsatser först för avdelningschefen och sedan för medarbetarna. Utifrån dennes slutsatser beslutade medarbetarna tillsammans med avdelningschefen om en gemensam handlingsplan som sedan lade grunden för avdelningens mål 2012.

På **enhetsnivå** har arbetet med att ta fram en handlingsplan delvis skett på olika sätt. På en avdelning påbörjades arbetet hos varje enhet, där medarbetare tog fram tänkbara åtgärder under en APT. Dessa diskuterades sedan på avdelningsnivå för att sedan föras tillbaka på enhetsnivå för åtgärd. En enhetschef beskriver istället att handlingsplanen togs fram på avdelningens ledningsgruppsmöten och att förbättringsområdena synkroniserades med målen i styrkortet.

Två enhetschefer beskriver vilka problem som kan uppstå när chefer ska ta fram en handlingsplan tillsammans med medarbetarna. En av enhetscheferna genomförde flera diskussionsomgångar mellan medarbetarna och chefen, där tänkbara punkter för handlingsplanen dryftades. Enhetschefen ville att handlingsplanen skulle spegla enhetens positiva resultat men trots utförliga diskussioner anser enhetschefen att handlingsplanen blev diffus och punkterna svåra att genomföra. Enhetschefen menar även att avdelningens handlingsplan blev svår att genomföra, då den hamnade på en konstig nivå. Tanken var att avdelningens handlingsplan skulle ta upp strukturella problem som skulle hanteras på avdelningsnivå men den blev snabbt ett dåligt samvete och levde inte så länge enligt enhetschefen. Den andra enhetschefen beskriver svårigheterna med att ta fram en handlingsplan för enheten. Först diskuterades MMI-resultatet på en APT tillsammans med medarbetarna utifrån enhetschefens eget förslag och därefter sammanställdes en handlingsplan.

Utmaningen är att min enhet är skild och skapa en handlingsplan som hela gruppen känner sig engagerad i är svårt, så vår handlingsplan blev övergripande och det var ett misstag. Men jag är inte säker på hur jag ska få till det den här gången. Det blev lite flummigt.(Enhetschef)

4.2.4 Åtgärda handlingsplan

På **funktions-, avdelnings- och enhetsnivå** har ansvaret för att åtgärda definierade förbättringsområden hamnat på cheferna i stor utsträckning. På avdelnings- och enhetsnivå menar cheferna att medarbetarna i större utsträckning borde ha blivit ansvariga för fler punkter på handlingsplanen. Däremot menar funktionschefen att det inte varit möjligt att delegera ansvaret eftersom vissa punkter varit dennes ansvar. En avdelningschef menar att det inte varit möjligt att delegera till medarbetarna p.g.a. underbemanning och medarbetarnas utsatta arbetssituation. En enhetschef menar att en fadäs med handlingsplanen var att ansvaret hamnade på chefen eller på alla medarbetare, vilket i efterhand upplevdes som ett misstag.

Det var min första handlingsplan och jag gjorde några kardinalfel. Ett misstag var att allt ansvar hamnade på alla eller på enhetschefen. Det är för diffust. Så kommer jag inte tillåta att det blir den här gången. ...//... Jag såg att det inte blev så himla konkret. Kunde inte ge exempel på vad det skulle stå. Jag tror att det bottnar i jag var en ganska ny och osäker chef. Jag la nog det på att jag borde ha tänkt ut bättre inte att jag borde ha coachat dem. (Enhetschef)

En avdelningschef genomgick under tiden en stor omorganisation och menar att omorganisationen löste många av punkterna på handlingsplanen. Varje tertiäl rapporterade avdelningscheferna till funktionen vilka åtgärder som blivit genomförda på handlingsplanen. Under 2012 har Trafikverket haft som mål att följa upp arbetet med handlingsplaner.

4.2.5 Utvärdering av handlingsplanens punkter

På **funktionsnivå** har utvärdering i första hand skett på samverkansmöten. Enligt funktionschefen kommer resultatet på den nya MMI-undersökningen 2013 visa om åtgärderna haft effekt. Utvärdering sker annars i fortlöpande dialog på APT.

På **avdelningsnivå** har cheferna följt upp handlingsplanen på olika sätt. Det har skett på APT, halvårsvisa avstämningar med medarbetarna eller genom att genomföra en uppföljningsenkät. En avdelningschef har följt upp handlingsplanen genom att den blev underlaget för avdelningens målformulering. Endast en avdelningschef har lagt till punkter på handlingsplanen under 2012. Avdelningschefen menar att det är svårt att arbeta långsiktigt med underlaget från MMI-undersökningen, då den ger svar på nuläget och inte hänger med i utvecklingen på samma sätt. För att fungera långsiktigt, behöver handlingsplanen fyllas på enligt avdelningschefen.

På **enhetsnivå** har handlingsplanens aktiviteter följts upp både tillsammans med medarbetarna på APT eller i avdelningens ledningsgrupp. Två enhetschefer har följt upp enheternas resultat genom att genomföra en uppföljningsenkät under 2011 och 2012. En enhetschef har utvärderat handlingsplanen i månadsrapporteringen till chefen men inte tillsammans med medarbetarna. En enhetschef anser att det är svårt att hålla liv i handlingsplanen över tid och eftersom inga nya punkter tillfördes handlingsplanen blev den snart inaktuell.

4.2.6 Chefernas syn på handlingsplan

På **funktionsnivå** anser funktionschefen att arbetet med handlingsplaner lagt en stabil grund för hur funktionen ska arbeta med dessa frågor.

Funktionschefen menar att det är viktigt att arbeta med en handlingsplan men att det gäller att inse att MMI-resultatet inte alltid har identifierat nödvändiga förbättringsområden. Därför är det viktigt att chefer och medarbetare hela tiden arbetar med dessa frågor. På frågan om punkter lades till i arbetet svarar funktionschefen:

Ja det klart. Vi jobbar alltid med dessa frågor. Det blir väldigt fyrkantigt annars om vi tar fram en handlingsplan och genomför den och sedan är det klart. Upptäcker vi under tid att frågor kan justeras eller bli bättre – tar vi tag i frågorna – förbättrar det. Det kan komma upp i samverkan, i vardagsarbetet. (Funktionschef)

På **avdelningsnivå** är arbetet med handlingsplanen idag avslutat och ingen av cheferna anser att handlingsplanen har någon funktion idag. För en avdelningschef är handlingsplanen ett viktigt tidsdokument att gå tillbaka till men anser inte att handlingsplanen har någon annan funktion. En avdelningschef menar att handlingsplanen kändes gammal redan hösten 2012 och påpekar att en framgångsrik handlingsplan ska leva kortare tid än tiden mellan MMI-undersökningarna. Det är även bättre fortsätter avdelningschefen att införa aktiviteter som är genomförbara även om de behöver mer tid.

På **enhetsnivå** har handlingsplanens frågor bedrivits under tiden och en enhetschef har även lagt till aktiviteter under 2012 men för de flesta enhetschefer har handlingsplanen ingen funktion idag. Två enhetschefer anser att handlingsplaner är ett bra hjälpmedel som tvingar chefer att sätta mål för verksamheten. Två enhetschefer menar istället att handlingsplanen aldrig blev ett hjälpmedel i deras arbete. En av enhetscheferna upplevde att det var påfrestande att försvara den undermåliga handlingsplanen vid ledningsgruppsmöten och liknande sammanhang. Den andra enhetschefen menar att det aldrig blev ”stuns” i handlingsplanen.

4.3 Sammanfattande frågeställningar

4.3.1 Synbara effekter av MMI-resultatet

På **funktionsnivå** är de synbara effekterna av arbetet med MMI-undersökningen enligt funktionschef att det skapat ett bra engagemang för arbetsmiljöfrågor i ledningsgruppen och i samverkansgrupp. Frågan har kommit upp på agendan och verksamheten har kunnat utvecklas genom arbetet utifrån MMI-undersökningen.

På **avdelningsnivå** anser flera av avdelningscheferna att MMI-undersökningen gett en medvetenhet om vad medarbetarna tycker och att det är viktigt för Trafikverket att deras åsikter tillvaratas. De synbara effekterna handlar om chefernas medvetenhet om hur deras ledarskap påverkar medarbetarna, vilket arbetssätt som existerar samt vilka frågor som medarbetarna anser är viktiga. För avdelningscheferna har MMI-resultatet sammantaget resulterat i att bl.a. skapa tydliga mål för verksamheten, ta fram styrande dokument, få bättre struktur på avdelningens möten samt följa upp avdelningens MMI-resultat genom att genomföra handlingsplanens aktiviteter. Det har även handlat om att genomföra uppföljningsenkäter och att chefen är mer tillgänglig för sina medarbetare samt påverkat hur avdelningens arbete marknadsförs inom Trafikverket.

På **enhetsnivå** är åsikterna delade. Två enhetschefer anser att MMI-resultatet lett till positiva effekter för enheten genom att vara ett konkret diskussionsunderlag samt påverka enhetens arbetssätt avseende bl.a. mötestruktur. En enhetschef menar att MMI-undersökningen skapat en större gemenskap och känslan av att vara delaktig och medverkat till att förstärka Trafikverkskulturen. Däremot är fyra enhetschefer skeptiska till om arbetet med MMI-undersökningen lett till några större synbara effekter. Två enhetschefer menar att det skapat en medvetenhet om sitt eget ledarskap och att diskussionen kring MMI-resultatet varit värdefull men att det inte lett till några andra effekter. En enhetschef ställer sig frågan om MMI-resultatet drivit utvecklingen för enheten eller om det är omorganisationen. En enhetschef undrar hur stor vikt som ska läggas på MMI-resultatet, då det är oklart vilken chef som medarbetarna har tänkt på när de svarat på enkäten, vilket gjort resultatet svårtolkat.

4.3.2 Framgångsrika arbetssätt

På **funktionsnivå** menar funktionschefen att framgångsrika arbetssätt har varit att skapa engagemang på APT där chefer och medarbetare i en kreativ process tagit fram förslag och arbetat med frågorna. Dessutom genom dialog få ett bra stöd i samverkansgrupperna.

På **avdelningsnivå** är flera avdelningschefer överens om att det mest framgångsrika arbetssättet är att involvera medarbetarna i processen och att resultatet blir bättre ju längre ned i organisationen man arbetar med frågorna. En avdelningschef menar att det är viktigt att lyfta och diskutera dessa frågor i ledningsgruppen på avdelningsnivå även om det viktiga arbetet görs på enheten nära medarbetarna. Avdelningschefen menar vidare att det är viktigt att delegera ansvar för genomförandet av aktiviteterna till medarbetarna i större utsträckning för att undvika att genomförandet endast blir chefens ansvar.

En annan avdelningschef påpekar att arbetet med MMI-resultatet även lett till att mjuka frågor diskuteras i ledningsgruppen, vilket varit bra. Det är viktigt att ta hjälp med resultatet om det behövs menar en annan avdelningschef.

På **enhetsnivå** menar cheferna att styrkan med MMI-resultatet är att det är ett konkret diskussionsunderlag som hjälper gruppen att ta upp dessa frågor, vilket skapar en medvetenhet hos medarbetarna. Andra framgångsrika arbetssätt är att ta fram handlingsplaner tillsammans med medarbetarna och att driva förslag från medarbetarna uppåt i organisationen. Arbetet kan gälla att finslipa rutiner, hitta fungerande samarbetsformer och att skapa bra arbetssätt. Dessutom nämner cheferna att delaktighet och ansvar skapas när alla är med i processen och att arbetet med MMI-resultatet lett till större gemenskap mellan medarbetarna. Sedan har det varit lyckosamt att medarbetarna fått möjlighet att lämna synpunkter på innehållet i frågorna som diskuterats i avdelningens ledningsgrupp. En enhetschef kan däremot inte ge exempel på framgångsrika arbetssätt, då det varit svårt att skapa engagemang för långsiktigt utvecklingsarbete i arbetsgruppen. På frågan om vad ointresset för dessa frågor kan bero på svarar enhetschefen:

Jag har jättemånga funderingar kring det. Jag tror att det känns lite fjärran. Vi är en stor myndighet och det händer mycket och samtidigt är vi väldigt uppstyrda. Det blir lite liksom abstrakt när det kommer till en arbetsgrupp. Det känns som att det är svårt att se hur det här berör just oss. Det här är en sådan fråga. (Enhetschef)

4.3.3 Mindre framgångsrika arbetssätt

På **funktionsnivå** anser funktionschefen att mindre framgångsrika arbetssätt har varit att vara beroende av andras leveranser för att kunna fullfölja vissa projekt och menar att det är komplicerat att utveckla områden där funktionen inte har haft all mandat. Ett annat område är att det är svårt att veta om identifierade områden är de mest kritiska att prioritera och åtgärda.

Förhoppningsvis har vi en sådan god dialog/god förståelse mellan våra chefer/medarbetare att vi har identifierat de mest kritiska områdena. Det är mer en fråga om hur man jobbar med den här processen som jag funderat över ...//... Om man som medarbetare svarar på frågorna i en enkät och sedan ska vi tillsammans identifiera vad är det som gör att vi kan få en utveckling på området så är vi ju olika som individer. Vi svarar lite olika på enkäter. Ha med sig även det att värdera enkätsvaren i detta...//... Det bygger på att man har en förståelse för organisationen och hur vi jobbar och en tro på att den här inriktningen kommer att ge bäst effekt. (Funktionschef)

På **avdelningsnivå** är det framför allt arbetet kring handlingsplaner som upplevts mindre framgångsrik. En avdelningschef anser att handlingsplanen på avdelningsnivå blev mindre lyckad och kommer inför årets arbete att prioritera att göra handlingsplaner på enhetsnivå. Endast om det skulle visa sig att det finns gemensamma frågeställningar som behöver hanteras på avdelningsnivå kommer en handlingsplan göras menar avdelningschefen. Avdelningschefen anser också att Trafikverkets mål att varje kvartal rapportera in handlingsplaner kopplade till MMI under 2012 varit mindre positivt. Avdelningschefen hade 30 punkter på handlingsplanen.

Om man ska tänka på att en aktivitet på en handlingsplan ska gå att mäta i styrkortet, behöver man ha det klart för sig redan när aktiviteten bestäms. Det finns en risk att en aktivitet bestäms utifrån om det går att mäta...//... Menar att det räcker väl att mäta om MMI stiger. (Avdelningschef)

Avdelningscheferna har också mindre positiva erfarenheter av arbetet kring handlingsplaner. En avdelningschef menar att det varit mindre positivt att chefen blev ansvarig för genomförande av de flesta punkterna i handlingsplanen. En annan avdelningschef menar att arbetet tillsammans med medarbetarna blev för långdragit och att den borde ha gått in och styrt upp arbetet på ett bättre sätt. En avdelningschef menar att det är lättare att arbeta med dessa frågor om man kan ses fysiskt på möten än när endast datoruppkoppling är möjlig att använda. Men menar samtidigt att det alltid finns risker med strukturerade arbetssätt som innehåller vissa mallar och tidpunkter.

Känns som en pålaga istället för att det man gör känns naturligt för att man är intresserad och känner ansvar för arbetsmiljöfrågor. Viktigt att man gör det till sitt eget som chef – inte bara ännu en handlingsplan som ska fyllas i. Att man diskar av det så att säga. (Avdelningschef)

På **enhetsnivå** är det framför allt undermåliga handlingsplaner som upplevs som mindre framgångsrikt. Två enhetschefer är överens om att den framtagna handlingsplanen inte blev genomförbar men att diskussionen med medarbetarna kring MMI-resultatet varit värdefull och hjälpte chefen att ta upp dessa frågor fortlöpande med gruppen. En enhetschef menar att det finns för många handlingsplaner att hålla liv i och att det är svårt att hitta förbättringsområden och aktiviteter som kan leva över tiden och som kan bidra till att förbättra verksamheten. Dessutom är det knepigt att hitta rätt nivå för handlingsplanens punkter så att punkterna varken blir för generella eller för detaljerade menar enhetschefen.

MMI-handlingsplanen kan bli väldigt övergripande och att det är svårt att täcka in alla medarbetares olika behov menar en enhetschef. Speciellt gäller det om enhetschefen ska genomföra en aktivitet som bestämts på en högre organisationsnivå exempelvis på Trafikverks- eller avdelningsnivå. Enhetschefen menar då att det svårt att avgöra vilken information som behöver delges för att täcka allas behov eller hur information kan anpassas för enheten.

En annan sak som också framkommit är att avdelnings- och enhetschefer som arbetat med en annan chefs resultat har upplevt ett lägre engagemang för att arbeta med resultatet.

4.3.4 Chefernas erfarenheter

På **funktionsnivå** påverkades ledningsgruppen av de olika avdelningarnas resultat och en avdelningschef menar att cheferna hade svårt att handskas med de stora skillnaderna på ett positivt sätt.

Det blev lite jobbigt för oss chefer att det blev olika. Det är en sådan sak som vi hade svårt att prata om. Vi hade kunnat använda det på ett annat positivare sätt än vad vi gjorde. (Avdelningschef)

För funktionschefen är det framför allt viktigt att arbeta från medarbetarnivå i de åtgärder som identifieras för annars upplever medarbetarna att det är något som läggs på uppifrån och som saknar relevans. Sedan menar funktionschefen att det förnuftigt att arbeta parallellt på olika organisationsnivåer med handlingsplaner och att varje gruppering får ta ansvar för sin del. Det är mycket viktigt att identifiera vem som är ansvarig för genomförandet av aktiviteter menar funktionschefen.

På **avdelningsnivå** är erfarenheterna till stor del kopplade till hur cheferna hanterat MMI-resultatet. Tre av avdelningscheferna har arbetat utifrån ett lägre MMI-resultat, vilket speglar deras erfarenheter. En avdelningschef menar att ett lågt resultat innebär att gruppen fått arbeta hårt för att hitta fungerande arbetssätt men att det låga resultatet inte bara varit ogynnsamt. En annan avdelningschef har haft svårt att arbeta med MMI-resultatet p.g.a. flera organisationsförändringar och har dessutom arbetat med en annan chefs resultat, men menar ändå att det är viktigt att fördjupa sig i MMI-resultatet för att upptäcka och identifiera orsakssamband.

En avdelningschef menar att organisationsförändringar, medarbetarnas oro och ett försämrat arbetsklimat på ett tydligt sätt avspeglar sig i MMI-resultatet. I en förändringsprocess blir ledarskapet alltid kritiserat oavsett hur chefen har agerat menar avdelningschefen.

Ett negativt betyg kan innebära att man har klarat av att ta arbetsgivaransvaret men att man får pisk från medarbetarna för att de inte gillar det man säger. Svårt att döma vad är det för betyg man fått när vi som chefer varit inne i svåra förändringsprocesser i Trafikverket. Hur man än gör så får man kritik är en generell erfarenhet. (Avdelningschef)

Avdelningschefen menar ändå att ett lågt resultat sällan är en överraskning eftersom chefen lever med problematiken hela tiden. För att utveckla sitt ledarskap är det viktigt att ständigt arbeta med frågan och inte bara i samband med MMI-resultatet. Men även ett högre MMI-resultat kan innebära svårigheter. En avdelningschef har haft svårt att hitta förbättringsområden att arbeta med och även att skapa engagemang hos medarbetare och chef. MMI-resultatet har inte haft så stor effekt på avdelningens arbete menar avdelningschefen som känt sig ensam om att hålla liv i handlingsplanen, då medarbetarna visat lågt intresse.

På **enhetsnivå** varierar chefernas erfarenheter. Två enhetschefer menar att MMI-undersökningen ger ett bra tillfälle att diskutera dessa frågor med medarbetarna. Inför arbetet med 2013 års MMI-undersökning kommer en enhetschef att fokusera på att stötta medarbetarna i diskussionen och en annan enhetschef kommer att diskutera med medarbetarna hur handlingsplanen kan förbättras. Annars är enhetscheferna överens med avdelningscheferna om att det är viktigt att ständigt arbeta med dessa frågor och inte bara i samband med MMI-undersökningen. Dessutom är det viktigt menar cheferna att medarbetarna ser att förändringar görs utifrån MMI-resultatet och att organisationen tar undersökningen på allvar. En enhetschef menar precis som funktionschefen att det är viktigt att värdera enkätsvaren då individer uppfattar saker olika.

Flera chefer på avdelnings- och enhetsnivå menar att MMI-undersökningen borde genomföras en gång per år istället för vartannat år. Cheferna menar att det är extra viktigt för de chefer som erhållit ett lågt resultat att få snabb återkoppling på arbetet med MMI-resultatet.

4.3.5 Medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete

På **funktionsnivå** anser funktionschefen att MMI-undersökningen spelar en viktig roll för arbetsmiljöarbetet, då den ger alla medarbetare möjlighet att göra sin röst hörd.

Det ger en bild av hur medarbetarna upplever de här frågorna och funktionschefen menar att det är intressant att följa upp och jämföra förändringar över tid.

På **avdelningsnivå** finns en positiv inställning till MMI-undersökningens roll för arbetsmiljöarbetet ur flera perspektiv. Det handlar om medarbetarnas möjlighet att framföra sina åsikter, vilket skapar en medvetenhet hos medarbetarna. Därefter menar avdelningscheferna att MMI-undersökningen fungerar som en temperaturmätare och att MMI-resultatet skapar ett diskussionsunderlag och ger anledning att diskutera arbetsmiljöfrågor. Det är också viktigt att medarbetarna ser att Trafikverket arbetar långsiktigt med MMI-resultatet och att organisationen agerar utifrån resultatet menar cheferna. En avdelningschef menar att MMI-undersökningen är en förtroendeskapande åtgärd mellan medarbetare och organisation, där Trafikverket visar att organisationen lever sina värderingar att vara en öppen, modern och attraktiv myndighet. Dessutom menar avdelningschefen att MMI-undersökningen fångar upp frågor på strukturnivå om t.ex. kränkningar som annars är svåra att upptäcka.

På **enhetsnivå** varierar åsikterna angående MMI-undersökningens betydelse för arbetsmiljöfrågor. Två enhetschefer menar att MMI-undersökningen har en stor betydelse för arbetsmiljöarbetet och använder MMI-resultatet som ett kvitto på att genomförda arbetsmiljöinsatser fungerar. De menar dessutom att MMI-undersökningen tydliggör arbetsmiljöarbetet och hjälper chef och medarbetare att fokusera på frågorna.

Däremot menar fyra enhetschefer att MMI-undersökningen visserligen spelar en viktig roll men att undersökningen inte är den största källan i arbetsmiljöarbetet. Det är inte säkert att alla arbetsmiljöproblem syns i resultatet menar enhetscheferna. En enhetschef framhåller att individuella frågor som exempelvis arbetsbelastning, trakasserier och dålig personkemi mellan medarbetare inte syns i resultatet eftersom urvalet är för stort. En enhetschef kopplar inte ihop MMI-undersökningen med arbetsmiljöfrågor utan ser den som en temperaturmätare på hur medarbetarna upplever sin arbetssituation. Undersökningen bör kopplas till verksamhetens mål och användas som ett verktyg att driva verksamheten framåt menar enhetschefen. Det viktigaste är att alla tar sin del av ansvaret och att arbetet påbörjas på lägsta nivå och går uppåt istället för tvärtom menar enhetschefen vidare. En annan enhetschef menar däremot att MMI-undersökningen har en liten betydelse för arbetsmiljöarbetet eftersom arbetsmiljön inom Trafikverket överlag är bra.

5 DISKUSSION

Detta avsnitt inleds med en metoddiskussion och följs av en sammanfattning av resultatet. Därefter följer en övergripande diskussion, där resultatet kopplas till den teoretiska referensramen. Slutligen presenteras studiens slutsatser och förslag på fortsatt forskning.

5.1 Metoddiskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka vilken roll medarbetarundersökningen har i chefernas arbetsmiljöarbete. Frågeställningar har dels handlat om hur chefernas arbetsmiljöarbete ser ut och dels vilka erfarenheter, arbetssätt och synbara effekter som arbetet med medarbetarundersökningen lett fram till. Både studiens syfte och frågeställningar har haft ett chefsperspektiv, vilket forskaren i efterhand insett inte varit tillräckligt för att förstå Trafikverkets arbetsmiljöarbete samt arbetet med medarbetarundersökningar. För att få en fullständig bild hade studiens frågeställningar behövt belysas från ett medarbetarperspektiv och ett fackligt perspektiv, vilket forskaren gett som förslag till fortsatt forskning enligt 5.5. Däremot har chefsperspektivet varit tillräckligt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

Denna studie har genomförts som en fallstudie på en funktion med tre organisatoriska nivåer på Trafikverket. En nackdel med fallstudie som forskningsstrategi är möjligheten till generalisering, vilket innebär huruvida forskningsdata i studien kan sägas vara representativt även utanför studiens undersökningsenhet (Denscombe, 2009, s.68ff). Undersökningsenheten ingår som en funktion i en myndighet med 6 500 anställda. Organisationens arbetsmiljöarbete kan sägas vara representativt för arbetsplatser med endast kontorsanställda, där arbetsmiljöfrågor av psykosocial karaktär är mest förekommande. Arbetet med medarbetarundersökningen kan sägas vara representativt för interna enheter/funktioner vars huvuduppgift är att stödja övrig verksamhet i organisationen och som inte har vare sig egen produktion eller externa kunder utanför organisationen. Fallstudiens begränsade generaliseringsmöjligheter ger en möjlighet att följa upp studiens syfte och frågeställningar på en annan organisation för att hitta eventuella skillnader och likheter enligt förslagen till fortsatt forskning enligt 5.5.

Studiens undersökningsmetod har varit intervjuer. En nackdel med intervju som undersökningsmetod är att data från intervjuer baseras på vad intervjupersoner säger att de gör, vilket inte automatiskt kan förmodas vara det som intervjupersonerna gör i verkligheten (Denscombe, 2009, s.269). Det innebär att intervjudata inte automatiskt kan sägas återspegla sanningen. Vad som framkommit i denna studies resultat är att cheferna i resultatet avseende framgångsrika respektive mindre framgångsrika arbetssätt har varit omfångsrika vad gäller att beskriva de mindre framgångsrika arbetssätten i jämförelse med beskrivningen av de framgångsrika arbetssätten. Det indikerar en ärlighet från chefernas sida, vilket kan sägas försvaga kritiken något mot studiens undersökningsmetod. Undersökningsmetoden har varit lämplig för att besvara studiens syfte och frågeställningar eftersom de fokuserat på att undersöka individers uppfattningar, åsikter och erfarenheter.

5.2 Sammanfattning resultat

Studien har genomförts på en funktion med 12 chefer på tre organisationsnivåer. **Funktionens arbetsmiljöarbete** bedrivs i samverkansgrupp på funktionsnivå samt på avdelnings- och enhetsnivå genom APT, medarbetarsamtal samt i det dagliga arbetet. Samtliga chefer har genomgått Trafikverkets arbetsmiljöutbildning, har olika lång praktisk erfarenhet samt även annan utbildning i arbetsmiljö. Alla chefer har också erhållit arbetsmiljödelegering. Chefernas kännedom om medarbetarnas arbetsmiljökunskaper är att de fackligt engagerade medarbetarna har arbetsmiljöutbildning men att övriga medarbetare saknar formell arbetsmiljökunskap. Medarbetarnas intresse för systematiskt arbetsmiljöarbete är enligt enhetschefer överlag lågt men ökar om någon arbetsmiljöfråga är aktuell. På avdelnings- och funktionsnivå uppfattas medarbetarnas arbetsmiljöintresse som stort. I det generella arbetsmiljöarbetet är alla medarbetare involverade men individuella arbetsmiljöfrågor löses av berörda parter. Cheferna stöttas i första hand av personalstrateg, egen chef, chefskollegor och sällan av arbetsmiljöspecialist och andra externa resurser.

Arbetet med medarbetarundersökningen (MMI) 2011 har pågått parallellt på funktions-, avdelnings- och enhetsnivå och har inneburit att alla chefer varit involverade i arbetet på två organisationsnivåer. Cheferna har fått stöttning av konsultföretaget och speciellt utsedda kontaktpersoner på Personal. MMI-arbetet har bedrivits i ledningsgrupper på funktions- och avdelningsnivå och tillsammans med medarbetarna på enhetsnivå. Resultatdiskussionerna har påverkats av om chefen erhållit ett högre eller lägre resultat. Ett lägre resultat har lett till att chefer vidtagit extra åtgärder och cheferna har också behövt extra stöd. De chefer som fått ett högre resultat har påbörjat analysarbetet utan stöttande insatser och extraåtgärder.

De synbara effekterna av arbetet med MMI-resultatet kan sammanfattas med att det gett cheferna på avdelnings- och enhetsnivå ett konkret diskussionsunderlag med medarbetarna, gjort cheferna medvetna om hur deras ledarskap påverkar medarbetarna samt belyst vilka frågor som medarbetarna anser är viktiga. På avdelningsnivå har MMI-resultatet lett till bl.a. förbättrade arbetssätt, rutiner samt underlag till verksamhetsmål. På funktionsnivå har MMI-resultatet legat till grund för förbättringar av funktionens verksamhetsområden och skapat bra engagemang i funktionens ledningsgrupp och i samverkansgrupp. Däremot upplever flera enhetschefer att de inte blivit några påtagliga effekter utifrån arbetet med MMI-resultatet p.g.a. svårtolkat MMI-resultat och svårigheter att ta fram en bra handlingsplan. Flera chefer menar att avdelningen/enhetens organisationsförändring har drivit utveckling och inte arbetet med MMI-resultatet.

Både funktions-, avdelnings- och enhetschefer är eniga om att **det mest framgångsrika arbetssättet** är att involvera medarbetarna i processen och att arbetet med MMI-resultatet ska börja nerifrån och drivas uppåt istället för tvärtom. MMI-resultatet har hjälpt ledningsgrupper samt enhetschefer och medarbetare att diskutera dessa frågor, vilket enligt cheferna skapat delaktighet och medvetenhet hos medarbetarna. Enligt funktionschef är det ett klokt arbetssätt att arbeta parallellt på alla organisationsnivåer med MMI-resultatet och att identifiera vem som är ansvarig för genomförandet av aktiviteter så att varje gruppering tar ansvar för sin del.

Det som upplevts som **mindre framgångsrikt arbetssätt** handlar framför allt om arbetet med handlingsplaner. På funktions- respektive avdelningsnivå har cheferna upptäckt att det inte räcker att utgå från resultatet för respektive organisationsnivå för att skapa en användbar handlingsplan. Flera chefer har också upptäckt att det inte heller fungerar att påbörja arbetet från t.ex. avdelningsnivå och gå nedåt utan att handlingsplanerna på avdelnings- respektive funktionsnivå bör fyllas på underifrån i så stor utsträckning som möjligt. Flera chefer har inte lyckats ta fram en användbar handlingsplan för sin grupp. Svårigheterna har handlat om diskussionen med medarbetarna och att definiera aktiviteterna. Chefen har haft problem med att få arbetsgruppen att enas om en gemensam handlingsplan, att leda diskussionen, att styra upp arbetet och skapa god diskussionsanda. Vad gäller aktiviteterna har problemen handlat om att hitta rätt detaljnivå, konkretisera samt hitta livslängdsdugliga aktiviteter. Andra bekymmer med handlingsplanen är att dess livlängd varit kortare än tiden mellan MMI-undersökningarna, att cheferna haft många andra handlingsplaner att underhålla samt antalet aktiviteter på handlingsplanen. Endast ett fåtal chefer har fortsatt att fylla på handlingsplanen.

Däremot menar funktionschef att frågor kan uppkomma utanför handlingsplanen och hanteras då på sedvanligt sätt i samverkan och/eller i det dagliga arbetet. Endast i ett fåtal fall har cheferna delegerat genomförandet av aktiviteter till medarbetarna.

De **erfarenheter som cheferna dragit av arbetet med MMI-resultatet** är till stor del förknippade med om MMI-resultatet varit högt respektive lågt. Flera chefer har arbetat utifrån ett lägre resultat, vilket resulterat i att chefen och arbetsgruppen arbetat intensivt för att förbättra verksamheten och resultatet. Stora organisationsförändringar resulterar ofrånkomligt i ett lägre MMI-resultat och en erfarenhet är att chefs ledarskap blir kritiserat oavsett hur den har agerat i en förändringsprocess. Andra erfarenheter är att chefs engagemang minskar när den behöver arbeta med en annan chefs resultat och att medarbetarnas engagemang kan vara lågt även om MMI-resultatet är högre. Ett annat problemområde är tolkningen av MMI-resultatet menar flera chefer. Individer tolkar och besvarar frågor utifrån olika perspektiv, vilket resulterar i en ovisshet om MMI-resultatet inringat funktionens viktigaste förbättringsområden. Samtidigt menar flera chefer att medarbetarnas förtroende för MMI-undersökningen stärks om de ser att organisationen gör förändringar utifrån MMI-resultatet. Andra erfarenheter som cheferna dragit handlar om hur handlingsplaner och arbetsprocess kan förbättras. Dessutom menar flera chefer att MMI-resultatet behöver följas upp tätare än vartannat år.

Både på funktions-, avdelnings- och enhetsnivå är cheferna överlag överens om att **MMI-undersökningen spelar en viktig roll för arbetsmiljöarbetet**, då den ger medarbetarna möjlighet att framföra sina åsikter och ge sin bild av arbetssituationen på Trafikverket. Det skapar en medvetenhet hos medarbetarna om arbetsmiljöfrågor och fungerar som ett kvitto på att de arbetsmiljöinsatser som görs fungerar. Dessutom används MMI-resultatet som ett underlag för att diskutera arbetsmiljöfrågor. Dock menar flera enhetschefer att MMI-undersökningen inte har den största rollen i arbetsmiljöarbetet utan att de även använder andra källor. De menar att alla arbetsmiljöproblem inte märks i resultatet p.g.a. för stort urval. En enhetschef menar att MMI-undersökningen bör ses som ett verktyg för att driva verksamheten framåt och en annan enhetschef menar att undersökningen har liten betydelse för arbetsmiljöarbetet eftersom arbetsmiljön på Trafikverket upplevs som god.

5.3 Övergripande diskussion

5.3.1 Chefernas arbetsmiljöarbete

Funktionens arbetsmiljöarbete regleras enligt kollektivavtalet (Trafikverket, 2011:3), lokalt samverkansavtal (Trafikverket 2011:4) samt riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete (Trafikverket 2012:1). Det praktiska arbetsmiljöansvaret är delegerat till personalansvariga chefer i linjen (Trafikverket, 2011:3). Studiens resultat visar att funktionens arbetsmiljöarbete sker i samverkansgrupp på funktionsnivå samt på avdelnings- och enhetsnivå genom APT, medarbetarsamtal samt i det dagliga arbetet. Sammantaget visar studiens resultat att funktionens arbetsmiljöarbete bedrivs enligt fastställda direktiv.

Enligt Iseskog (2001), Angelöw (2002), Åberg Aas (2004) är ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete beroende av att ledning, chefer och medarbetare har goda arbetsmiljökunskaper. Dessutom sammankopplar Angelöw (2002) et al goda arbetsmiljökunskaper med medarbetarnas engagemang. Studiens resultat visar att alla chefer genomgått Trafikverkets arbetsmiljöutbildning och de fackligt engagerade medarbetarna har formell utbildning i arbetsmiljö. Cheferna har dessutom praktiskt erfarenhet och fått arbetsmiljökunskap genom andra kurser. Studien har inte undersökt medarbetarnas arbetsmiljökunskaper men enligt cheferna saknar medarbetarna formell arbetsmiljöutbildning. Dessutom visar studiens resultat att medarbetarnas intresse och engagemang för det systematiska arbetsmiljöarbetet generellt är lågt, även om intresset växer om någon aktuell fråga uppstår. I resultatet framkommer också att chefens engagemang i arbetsmiljöfrågor är positivt för avdelningen/enhetens arbetsmiljöarbete, vilket överensstämmer med Iseskog (2001). Slutsatsen indikerar att medarbetarnas förhållandevis låga intresse för det systematiska arbetsmiljöarbetet kan sammankopplas med deras låga arbetsmiljökunskaper enligt Angelöws (2002) och Åberg Aas (2004). Sammantaget visar resultatet att chefer och fackligt engagerade medarbetare har goda arbetsmiljökunskaper. Medarbetarnas låga intresse för det systematiska arbetsmiljöarbetet kan bero på avsaknad av arbetsmiljökunskap enligt Angelöw (2002) et al teori.

Enligt både Angelöw (2002, s.45), Andersson, Hägg & Rosén (2006, s. 48) och Åberg Aas (2004) är medarbetarnas delaktighet en viktig ingrediens i ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete. Studiens resultat visar medarbetarna är delaktiga genom APT och andra former av samverkansarbete men att alla medarbetare inte är engagerade och deltar.

Däremot visar studiens resultat att arbetsmiljöfrågor upptar en stor del av chefernas dagliga arbete, vilket innebär att cheferna har både mer praktisk erfarenhet och kunskap om arbetsmiljöfrågor än vad medarbetarna har. Samtidigt pekar studiens resultat på att cheferna önskar att medarbetarna var mer delaktiga och tog mer ansvar för arbetsmiljöfrågor, vilket pekar på att cheferna är medvetna om att medarbetarnas delaktighet är en viktig framgångsfaktor för arbetsmiljöarbetet enligt Angelöw (2002, s.45) et al. Sammanfattningsvis visar studiens resultat att medarbetarna är delaktiga i arbetsmiljöarbetet genom APT och andra samverkansformer men att inte alla medarbetare deltar. Chefernas önskemål är att fler medarbetare deltar i arbetsmiljöarbetet.

Enligt Andersson, Hägg, Rosén (2006, s.64) spelar professionella arbetsmiljöaktörer (som har arbetsmiljöarbete som yrke) en viktig roll för att entusiasmera och inspirera chefer och medarbetare till arbetsmiljöarbete. Det verksamhetsnära personalstödet kan ses som en professionell arbetsmiljöaktör enligt Andersson, Hägg, Rosén (2006, s.64), då de både stöttar och medverkar i funktionens arbetsmiljöarbete och är en expertresurs i arbetsmiljöfrågor. Enligt studien kontakter cheferna det verksamhetsnära personalstödet när de behöver hjälp i en arbetsmiljöfråga och speciellt när det gäller individuella arbetsmiljöfrågor på enhetsnivå. Det motsvarar Berglunds (2002, s.84) konsultativa roll, som innebär att personalfunktionen är rådgivare åt chefer i bl.a. svåra arbetsmiljöfrågor. Men cheferna rådfrågar också i lika stor grad sin egen chef och egen ledningsgrupp, vilket kan tolkas som att flera arbetsmiljöfrågor löses utan inblandning av personalfunktionen. Det är i så fall endast i speciella fall som cheferna använder personalfunktionens arbetsmiljöexpertis.

Arbetsmiljöarbetet är idag hårt reglerat utifrån arbetsmiljölagstiftningens tre olika inriktningar: arbetarskydd, medbestämmande och förebyggande arbetsmiljöstrategi (Hydén, 2010, s.693). Sedan 1991 är arbetsgivaren skyldig att bedriva arbetsmiljöarbetet på ett särskilt sätt, vilket enligt AFS (2001:1) innebär att arbetsgivaren ansvarar för att kontinuerligt kartlägga, riskbedöma, åtgärda och kontrollera arbetsförhållandena i det s.k. systematiska arbetsmiljöarbetet i samverkan med de fackliga organisationerna och medarbetarna. Arbetsmiljöbegreppet omfattar idag alla fysiska, psykiska och sociala arbetsförhållanden på arbetsplatsen, vilket innebär att arbetsmiljöarbete är mer komplicerat att utföra, då det i stor del inbegriper organisatoriska frågor av olika karaktärer och på olika nivåer enligt Günzel & Zanderin (2008, s.5).

Det innebär att chefer med praktiskt arbetsmiljöansvar har en svår uppgift att kunna uppfylla arbetsmiljölagstiftningens mål om en god arbetsmiljö för alla medarbetare. Personalfunktionen har en viktig roll att hjälpa cheferna att uppfylla arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen. Denna studies frågeställningar pekar på att det verksamhetsnära personalstödet saknar viss kunskap om hur cheferna utövar det praktiska arbetsmiljöarbetet, hur de prioriterar olika arbetsmiljömetoder samt en vilja om att kunna styra chefernas arbetsmiljöarbete i en viss riktning. Det verksamhetsnära personalstödet arbetssätt kan därför tolkas som en rådgivande roll enligt Berglunds (2002, s.84) teori och inte som strategisk, vilket enligt Granbergs teori (2011, s.89) är personalfunktionens största roll i stora organisationer.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att det verksamhetsnära personalstödet kan ses som en professionell arbetsmiljöaktör och det verksamhetsnära personalstödet roll tolkas som mer rådgivande än strategisk gentemot funktionens chefer i arbetsmiljöfrågor. Det verksamhetsnära personalstödet roll behöver förändras från Berglunds konsultativa roll till Granbergs strategiska roll för att i större utsträckning kunna påverka chefernas arbetsmiljöarbete i en viss riktning.

5.3.2 Synbara effekter av MMI-resultatet

Inom det systematiska arbetsmiljöarbete används medarbetarundersökningar i syfte att kartlägga de psykosociala arbetsmiljöproblemen (Thylefors, 2010, s.27) men medarbetarundersökningar kan också användas i syfte att förbättra organisationens resultat (Sanchez, 2007, s.49ff). Trafikverkets medarbetarundersökning (Trafikverket, 2011:1) syftar både till att skapa ett underlag för det systematiska arbetsmiljöarbetet och andra organisatoriska förbättringar. Studiens resultat visar att MMI-resultatet har använts som diskussionsunderlag och gett cheferna en bild av sitt ledarskap och medarbetarnas arbetssituation på avdelnings- och enhetsnivå. Därefter har det legat till grund för förbättringar av funktionens verksamhetsområden på funktionsnivå. På enhetsnivå har arbetet med MMI-resultatet inte lett till några synbara effekter för flera chefer. Funktionens verksamhetsförbättringar stämmer överens med Sanchez (2007, s.49ff), Schou (2007, s.154ff) och Trafikverkets (2011:1) mål med medarbetarundersökningar. Däremot visar inte studiens resultat om verksamhetsförbättringar uppnåtts på avdelnings- och enhetsnivå bl.a. på grund av att studien valt att inte ta reda på handlingsplanernas innehåll. Sammantaget visar studiens resultat att verksamhetsförbättringar uppnåtts på funktionsnivå, vilket stämmer överens med målen enligt Sanchez et al teori.

5.3.3 Framgångsrika arbetssätt

Enligt både Paul (1994, s.31), Schou (2007, s.158) och Trafikverket (2011:3) ska ett framgångsrikt arbete med en medarbetarundersökning ske i samarbete med medarbetarna. Studiens resultat visar att cheferna är överens om att det mest framgångsrika arbetssättet är att involvera medarbetarna i processen och att börja arbetet nerifrån organisationen och föra förslag uppåt, vilket överensstämmer med Pauls et al teori. Däremot menar Sanchez (2007, s.48ff) att ett framgångsrikt arbete med en medarbetarundersökning genomförs av chefen utan inblandning av medarbetarna. Studiens resultat visar att ett MMI-resultat på funktions- och avdelningsnivå upplevdes som svårare att tolka, då arbetet med resultatet inte sker i samarbete med medarbetarna. Dessutom visar resultatet att en del handlingsplaner på avdelningsnivå upplevdes som svåra att genomföra. Därmed indikerar studiens resultat att cheferna har upplevt svårigheter när de inte fört en dialog med medarbetarna om MMI-resultatet, vilket gör att chefernas uppfattning inte helt överensstämmer med Sanchez (2007, s.48ff) teori. Sammanfattningsvis visar studiens resultat att det mest framgångsrika arbetssättet är att involvera medarbetarna och att börja arbete nerifrån organisationen och föra förslag uppåt, vilket förstärks av teorin.

Enligt Angelöw (2002, s.45) et al är ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete beroende av medarbetarnas delaktighet. Studiens resultat visar att arbetet med MMI-resultatet ökat medarbetarnas delaktighet och medvetenhet för arbetsmiljöfrågor och hjälpt ledningsgrupper och chefer att ta upp dessa frågor. Cheferna upplever att MMI-resultatet hjälpt dem att diskutera ”mjuka” frågor med medarbetarna och i sina ledningsgrupper, vilket upplevts som värdefullt. Samtidigt visar studien att medarbetarnas engagemang och delaktighet för systematiskt arbetsmiljöarbete generellt är lågt förutom när ett aktuellt arbetsmiljöproblem uppstår. Det skulle i så fall innebära att medarbetarnas delaktighet och medvetenhet ökar för att diskutera psykosociala frågor när MMI-resultatet används som diskussionsunderlag. Sammantaget visar studiens resultat att medarbetarnas delaktighet och medvetenhet ökat vid diskussionen av MMI-resultatet, vilket betyder att MMI-resultatet kan ses som en framgångsrik arbetsmiljömetod i funktionens arbetsmiljöarbete.

5.3.4 Mindre framgångsrika arbetssätt

En framgångsrik medarbetarundersökning är förutom ett professionellt genomförande enligt Sanchez (2007, s.48ff) beroende av att organisationen följer upp arbetet med resultatet, vilket stämmer överens med Trafikverkets (2011:1) mål för arbetet.

Studiens resultat visar att chefernas problemområde har handlat om både diskussionen med medarbetarna och utveckling samt implementering av handlingsplanen. Problem i diskussionen med medarbetarna hänför sig till del ett i Schous (2007, s.154ff) flödesprocess (se figur 3), vilket innebär att genom egen värdering, reflektion och diskussion omvandla siffrorna till meningsfull information. Därefter visar studiens resultat att cheferna haft problem med att utveckla handlingsplanen, vilket också hänför sig till del ett i Schous (2007, s.154ff) flödesprocess, då de handlat om att definiera aktiviteterna på ett fungerande sätt. Det stämmer också överens med fas ett i Scheins (2006, s.291ff) arbetsprocess för grupper, där definition och identifikation av problem är det svåraste momentet.

Studiens resultat visar därefter att chefernas problem handlat om implementering av handlingsplanen, vilken hänför sig till del två i Schous (2007, s.154ff) processflöde gällande att genomföra en förändring. Det är också samma som Scheins (2006, s.291ff) fas två. Chefernas bekymmer har handlat om handlingsplanens innehåll, aktiviteternas antal samt det faktum att handlingsplanen inte är livsduglig under så lång tid som nästan två år, vilket krockat med Trafikverkets uppföljning av handlingsplanens status under 2012. Studiens resultat visar att samtliga chefer följt upp handlingsplanen men att endast ett fåtal har utvärderat om handlingsplanens resultat gett de förväntade resultaten, vilket innebär att de flesta inte har genomfört utvärdering enligt Schein (2006, s.291ff). Sammantaget visar studiens resultat att cheferna haft problem med handlingsplanen både vad gäller diskussionen med medarbetarna och att utveckla och genomföra handlingsplanen, vilket stämmer överens med båda delarna av Schous (2007, s.154ff) processflöde. Det indikerar att när cheferna inte lyckats med del ett i Schous (2007, s.154ff) processflöde vad gäller att omvandla MMI-resultatet till värdefull information, så får cheferna problem med att implementera förändringen enligt Schous (2007, s.154ff) processflöde del två. Det betyder att ett framgångsrikt arbete med en medarbetarundersökning är beroende av att tolkningen av resultatet i del ett i Schous (2007, s.154ff) processflöde blir lyckad.

Enligt både Sanchez (2007, s.48) och Schou (2007, s.154ff) är en viktig framgångsfaktor att koppla medarbetarundersökningens resultatet till organisationens övriga förbättringsarbete, d.v.s. att sätta in MMI-resultatet i ett större sammanhang. Det är också en rekommendation för en handlingsplan i det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt Iseskog (2010a, s.71). Arbetet med medarbetarundersökningens resultat är chefernas ansvar enligt Trafikverket (2011:1). Studiens resultat visar att en del chefer har använt MMI-resultatet för att sätta verksamhetsmål.

Sedan visar studiens resultat att ett fåtal chefer har fortsatt att fylla på handlingsplanen med nya aktiviteter, medan de flesta chefer har sett på handlingsplanen som ett engångsdokument skapat utifrån MMI-resultatet. Sammantaget visar studiens resultat att cheferna endast till en viss del har sammankopplat MMI-resultatet till förbättringsarbetet på enheten/avdelningen/funktionen. Det betyder att cheferna inte helt kunnat koppla medarbetarundersökningens resultat till övrigt förbättringsarbete enligt Sanchez (2007, s.48) och Schous teorier (2007, s.154ff). Det kan också förklara en del av de problem cheferna haft med att utveckla och implementera handlingsplaner enligt tidigare diskussion.

Enligt Trafikverket (2011:1) ska cheferna se till att engagera och involvera medarbetarna i det praktiska genomförandet av aktiviteterna och inte göra allt arbete själv. Enligt studiens resultat har det varit svårt för cheferna att delegera det praktiska genomförandet av handlingsplanens aktiviteter till medarbetarna, då många aktiviteter är chefsfrågor och endast delar av frågorna har kunnat delegeras till medarbetarna. Sammantaget visar studiens resultat att genomförandet av handlingsplanens aktiviteter till stor del blivit chefs ansvar, vilket inte överensstämmer med Trafikverkets (2011:1) intentioner.

5.3.5 Chefernas erfarenheter

Enligt Schou (2007, s.154ff) är vanliga reaktioner på ett lågt resultat att chefen har svårt att acceptera att resultatet stämmer och att chefen letar efter andra felkällor. Enligt Trafikverket (2011:1) bör chefer vara öppna med ett lågt resultat och se det som en möjlighet att skapa förändringar. Studiens resultat visar att cheferna i undersökningen delvis har förklarat det lägre MMI-resultatet de fått utifrån Schous (2007, s.154ff) faktorer. Dock har cheferna angett att den största anledningen till det låga resultatet har varit stora pågående organisationsförändringar som orsakat stor oro, frustration och förstämning hos medarbetare som vid mätningen vetat om att deras arbete kanske försvinner. Enligt cheferna har också organisationsförändringen i sig hjälpt till att få bort de "röda" siffrorna i MMI-resultatet. Dock är chefernas erfarenhet av att få ett lägre resultat att det blivit besvärligt för dem i relation till övrig organisation. Funktionens ledningsgrupp har haft svårt att hantera det på ett positivt sätt enligt en chef och en annan chef uttrycker också att en förändringsprocess medför att chefen blir kritiserad oavsett hur den har agerat. Dock ligger frågor om reaktioner på förändringsprocess utanför denna studies frågeställningar och ytterligare diskussion om detta kan därför inte göras. Sammantaget visar studiens resultat att chefernas lägre MMI-resultat till stor del har handlat om organisationsförändringar och därmed inte överensstämmer med Schous (2007, s.154ff) teori.

Enligt Schou (2007, s.154ff) skapar ett högt resultat motivation och engagemang hos chefer och medarbetare att arbeta med resultatet medan ett lägre resultat har svårare att accepteras. Enligt Trafikverket (2011:1) är chefens motivation och inställning avgörande för medarbetarundersökningens framgång. Tvärtom visar studiens resultat att chefer har haft svårt att skapa engagemang och motivation hos sina medarbetare för att arbeta med högt resultatet. Studien visar däremot att arbetet med ett lägre resultat skapade ett stort engagemang hos chefer, därför att de tvingades arbeta fram olika verksamhetsförbättringar för att vända resultatet. Chefernas engagemang blev däremot lägre när de behöver arbeta utifrån en annan chefs resultat eller om chefen inte lyckades få fram en fungerande handlingsplan med sina medarbetare. Sammantaget visar studiens resultat att arbetet med ett högt resultat inte automatiskt skapar ett stort engagemang enligt Schous (2007, s.154ff) teori utan att engagemanget är beroende av andra faktorer. Resultatet visar att även ett lågt resultat skapar engagemang hos chefer.

Enligt Schou (2007, s.154ff) handlar första delen i processflödet (se figur 3) om att omvandla siffrorna i rapporten till värdefull information, vilket innebär att genom värdering, reflektion och diskussion omvandla siffrorna till kunskap. Enligt Paul (1994, s.31) handlar det om att inblandade parter aktivt tolkar och bearbetar resultatet. Studiens resultat visar att flera chefer har haft svårt att tolka resultatet, då de menar att de inte vet hur medarbetarna har tänkt när de besvarat frågorna och att det sammanlagda resultatet kanske inte påvisar de kritiska områden som funktionen behöver arbeta med. Samtidigt visar studiens resultat att funktionens MMI-resultat inte legat till grund för funktionens handlingsplan, då funktionens resultat var svårtolkat. Istället användes handlingsplaner från avdelnings- respektive enhetsnivå. En del enhetschefer som fått ett avdelningsresultat menar också att det är svårare att tolka än ett enhetsresultat. På samma gång menar en enhetschef att det är svårt att anpassa aktiviteter till rätt nivå på enheten, när de bestämts på högre organisationsnivå. Enligt Trafikverket (2011:1) stärks medarbetarnas förtroende för medarbetarundersökningen om de ser att organisationen gör förändringar utifrån resultatet. Sammantaget visar studiens resultat att ett MMI-resultat blir mer svårtolkat på högre organisationsnivåer, vilket innebär att mottagarna av rapporten har svårare att transformera siffrorna till värdefull information enligt Schous (2007, s.154ff) teori. Det innebär också att aktiviteter som identifierats utifrån ett MMI-resultat på högre nivå kan sakna relevans på lägre organisationsnivåer. Samtidigt som det är viktigt att organisationen gör förändringar utifrån resultatet för att förstärka medarbetarnas förtroende för undersökningen.

Enligt Schou (2007, s.98f) är det vanligast att genomföra medarbetarundersökningar varje år eller vartannat år. Fördelarna med en årlig mätning enligt Schou (a.a) är att organisationen får en snabb feedback på resultatet, vilket ökar motivationen att arbeta med undersökningsresultatet. Dessutom uppstår organisatoriskt lärande om hur medarbetarundersökningar genomförs samt att det signalerar till organisationen att ledningen tar HR-frågor och undersökningen på stort allvar. Enligt Trafikverket (2011:1) genomförs MMI-undersökningen vartannat år. Studiens resultat visar att flera chefer på avdelnings- och enhetsnivå anser att MMI-undersökningen borde genomföras varje år och då speciellt för chefer som erhållit ett lågt resultat och behöver återkoppling på arbetet med MMI-resultatet. Dessutom visar studiens resultat att flera chefer genomfört minienkäter för att följa upp MMI-resultatet. Chefernas erfarenheter av arbetet med MMI-handlingsplanen visar också att det är svårt att fortsätta arbeta med MMI-resultatet, då det efter ett tag upplevs som inaktuellt. Arbetsättet indikerar ett behov av att följa upp MMI-resultatet tidigare för att se vilka effekter som arbetet med MMI-resultatet skapat. Sammantaget visar studiens resultat att flera chefer genomfört minienkäter för att följa upp MMI-resultatet 2011 och att cheferna upplevt att MMI-resultatet efter ett tag känns inaktuellt att arbeta utifrån. Det indikerar att cheferna har ett behov av att följa upp MMI-resultatet med tätare intervaller än vartannat år.

5.3.6 Medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete

Syftet med denna studie har varit att undersöka vilken roll som medarbetarundersökningen har för chefernas arbetsmiljöarbete på Trafikverket. Från verksamhetsnära personalstöd har uttryckts åsikter om att organisationen lägger för stor vikt vid MMI-resultatet, vilket antyder att cheferna använder MMI-resultatet som den enda undersökningsmetoden för att kartlägga arbetsmiljöförhållandena på Trafikverket. Enligt AFS (2001:1) och Trafikverket (2012:1) är viktiga undersökningsmetoder bl.a. skyddsronder, personalmöten, medarbetarsamtal, andra skriftliga enkäter, dagliga ledarskapet/medarbetarskapet, arbetsplatsundersökning, arbetsplatsträff och revisioner.

Studios resultat visar att de flesta chefer anser att MMI-undersökningen spelar en viktig roll i arbetsmiljöarbetet. På funktions- och avdelningsnivå menar cheferna att MMI-resultatet skapat ett diskussionsunderlag och gett medarbetarna möjlighet att uttrycka åsikter om sin arbetssituation. På enhetsnivå går däremot åsikterna isär. Ett antal chefer är positiva till MMI-undersökningen medan däremot ett flertal chefer anser att MMI-undersökningen spelar en viktig roll även om den inte är den viktigaste källan i arbetsmiljöarbetet.

Cheferna använder fler undersökningsmetoder i arbetsmiljöarbete, vilket överensstämmer med AFS (2001:1) och Trafikverket (2012:1). En del chefer sammankopplar inte MMI-undersökningen med arbetsmiljöarbetet. Sammantaget visar studiens resultat att de flesta chefer anser att MMI-undersökningen spelar en viktig roll för deras arbetsmiljöarbete men att MMI-undersökningen på enhetsnivå inte är den största källan i arbetsmiljöarbetet. Det verksamhetsnära personalstödet kan därmed inte säkerställas. Studiens syfte med att undersöka vilken roll medarbetarundersökningen spelar i chefernas arbetsmiljöarbete har därmed uppnåtts.

5.4 Slutsatser

Sammanfattningsvis har denna studie kommit fram till följande slutsatser för chefernas arbetsmiljöarbete och arbetet med medarbetarundersökningen. Studiens rekommendationer redovisas enligt bilaga 7.4.

Chefernas arbetsmiljöarbete

Slutsatsen angående chefernas arbetsmiljöarbete är att funktionens arbetsmiljöarbete bedrivs enligt de formella direktiven och att cheferna och de fackligt engagerade medarbetarna har goda arbetsmiljökunskaper. Medarbetarnas intresse, engagemang och delaktighet för det systematiska arbetsmiljöarbetet är generellt lågt. Dessutom saknar medarbetarna formella arbetsmiljökunskaper. Det verksamhetsnära personalstödet kan ses som en professionell arbetsmiljöaktör. Om det verksamhetsnära personalstödet vill kunna påverka chefernas arbetsmiljöarbete i en viss riktning behöver de inta en mer strategisk roll gentemot funktionens chefer.

Medarbetarundersökningen

Studios slutsats vad gäller arbetet med medarbetarundersökningen är att arbetet lett till synbara effekter på funktions- och avdelningsnivå men inte i samma utsträckning på enhetsnivå. Ett framgångsrikt arbetssätt är att involvera medarbetarna i processen och att påbörja arbete på lägsta nivå och fortsätta uppåt. Arbetet med medarbetarundersökningen har lett till ökat engagemang och medvetenhet hos medarbetarna, vilket innebär att medarbetarundersökningen kan ses som en framgångsrik arbetsmiljömetod.

Det minst framgångsrika arbetssättet har handlat om chefernas arbete med handlingsplaner både före och efter handlingsplanens implementering. Till viss del kan det förklaras med chefernas svårighet att sammankoppla arbetet med medarbetarundersökningens resultat och övrigt förbättringsarbete. Arbetet utifrån ett högt resultat innebär inte automatiskt ett ökat engagemang, däremot skapar ett lågt resultat engagemang hos cheferna. Ett medarbetarundersökningens resultat blir mer svårtolkat på högre organisationsnivåer samtidigt som medarbetarnas förtroende för medarbetarundersökningen förstärks om de ser att förändringar görs utifrån undersökningen. Det finns ett behov av att följa upp medarbetarundersökningens resultat oftare än vartannat år. Medarbetarundersökningen spelar en viktig roll i chefernas arbetsmiljöarbete men på enhetsnivå används flera undersökningsmetoder i arbetsmiljöarbetet.

5.5 Förslag på fortsatt forskning

Denna studie har haft ett chefsperspektiv på både arbetsmiljöarbete och arbetet med medarbetarundersökningar. Inför framtida forskning vore det intressant att belysa studiens frågeställningar utifrån ett medarbetarperspektiv, vilket skulle ge värdefull information om medarbetarnas kunskap, erfarenheter och uppfattningar om studiens frågeställningar. Dessutom skulle ett fackligt perspektiv belysa studiens frågeställningar från en betydelsefull samarbetspartner i arbetsmiljöarbetet och åskådliggöra de fackligt förtroendevaldas erfarenheter, uppfattningar och åsikter. Betydelsen av medarbetarundersökningar och arbetsmiljöarbete vore även intressant att följa upp på en annan organisation för att upptäcka eventuella likheter och/eller skillnader.

6 KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Adlercreutz Axel & Mulder Bernard Johan (2007); *Svensk arbetsrätt*. Stockholm; Norstedts Juridik

Andersson I-M, Hägg Göran M, Rosén Gunnar (2006). Arbetsmiljöarbete i Sverige 2004. En kunskapssammanställning över strategier, metoder och arbetssätt. *Arbete och Hälsa*, 2005:8, Stockholm; Arbetslivsinstitutet

Andersson I-M, Rosén Gunnar, Klusell Lars (2006). FöretagSAM. En jämförelse av två modeller av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag. *Arbete och Hälsa*, 2006:5, Stockholm; Arbetslivsinstitutet

Angelöw Bosse (2002); *Friskare arbetsplatser*. Lund; Studentlitteratur AB

Arbetsmiljöverket (2001); *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöverkets författningssamling 2001:1

Arbetsmiljöverket (2012:7). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*; Stockholm, Arbetsmiljöverket.

Berglund Johan (2002). *De otillräckliga. En studie av personalspecialisters kamp för erkännande och status*. Doktorsavhandling vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan, Stockholm

Damm Margareta & Tengblad Stefan (2004) Personalarbetets omvandlingar i Sverige – Ett historiskt perspektiv. I Bergström Ola, & Sandoff Mette (red), *Handla med människor – perspektiv på Human Resource management*. (s.27-50). Lund; Academica Adacta AB

Denscombe Martyn (2009); *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund; Studentlitteratur AB

Ericson, Bo & Gustafsson Kerstin (2012); *Arbetsmiljölagen*; Stockholm; Norstedts

Granberg, Otto (2003); *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm; Natur & Kultur

Granberg, Otto (2011); *Personaladministration HRM och organisationsutveckling*. Stockholm; Natur & Kultur

Günzel Mats & Zanderin Lars (2008); *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*. Malmö; Liber AB

Hydén Håkan (2010) Arbetsmiljölagstiftningen. I Bohgard Mats, Karlsson Stig, Lovén Eva, Mikaelsson Lars-Åke, Mårtensson Lena, Osvalder Anna-Lisa, Rose Linda, Ulfvengren Pernilla (red), *Arbete och teknik på människans villkor*. (s. 679-912). Stockholm; Prevent AB

Ieskog Tommy (2010a); *Arbetsmiljöansvar*. Stockholm; Norstedts Juridik AB

Ileskog Tommy (2010b); *Arbetsmiljö för alla*. Stockholm; Talentum HR AB

Ileskog Tommy; ”Kan skärpta lagregler ge ökad hälsa i arbetslivet?”. Personal och Ledarskap, 2001-08-23. Hämtat <http://www.personalledarskap.se> 2013-03-03

Patel Runa & Davidson Bo (2003); *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund; Studentlitteratur AB

Paul Ann-Sofie (1994). *Organisationsutveckling genom personalenkäter – en personalekonomisk utvärdering*. Doktorsavhandling vid Personalekonomiska Forskningsinstitutet. Handelshögskolan, Stockholm

Sanchez Paul M (2007). The employee survey: more than asking questions. *Journal of Business strategy*, Vol 28, No 2, s. 48-56

Schein Edgar H. (2006) Facilitative Process Interventions. Task processes in groups. I Joan V. Gallos (red), *Organizational development* (s. 286-308). San Fransisco: Jossey Bass

Schou Pierre (2007); *Medarbetarundersökning – som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund; Studentlitteratur AB

Sigeman Tore (2010); *Arbetsrätten*. Stockholm; Norstedts Juridik

Thylefors Ingela (2010) Psykosocial och organisatorisk miljö. I Bohgard Mats, Karlsson Stig, Lovén Eva, Mikaelsson Lars-Åke, Mårtensson Lena, Osvalder Anna-Lisa, Rose Linda, Ulfvengren Pernilla (red) *Arbete och teknik på människans villkor*. (s. 19-69). Stockholm; Prevent AB

Trost Jan (2005); *Kvalitativa intervjuer*. Lund; Studentlitteratur AB

Turesson, Karin (2005); *Arbetsmiljöreglering i svensk och engelsk rätt – med exemplet stress*. Kandidatuppsats; Lunds universitet; 2005. Lund

Vetenskapsrådet (2002); *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm

Yin, Robert K (2009); *Case study research – Design and methods*. Thousand Oaks; SAGE Inc

Zanderin Lars (2005); *Arbetsmiljö*. Lund; Studentlitteratur AB

Åberg Aas, Malin, ”Så får du systematik i arbetsmiljöarbetet”. Personal & Ledarskap, 2004-04-16. Hämtat <http://www.personalledarskap.se> 2013-03-03

Lagar

SFS 1977:1160. Arbetsmiljölagen

Internet

Trafikverket (2013); *Snabbfakta om Trafikverket* (<http://www.trafikverket.se/Om-Trafikverket/Trafikverket/Snabbfakta-om-Trafikverket>) Hämtad 2013-03-12.

Dokument Trafikverket

Trafikverket (2011:1); *Arbetsguiden. Ett stödmaterial för att arbeta med resultatet av medarbetarundersökningen 2011*

Trafikverket (2011:2); *Sammanställning stöd medarbetarundersökningen 2011*

Trafikverket (2011:3); *Avtal om samverkan för utveckling i Trafikverket*

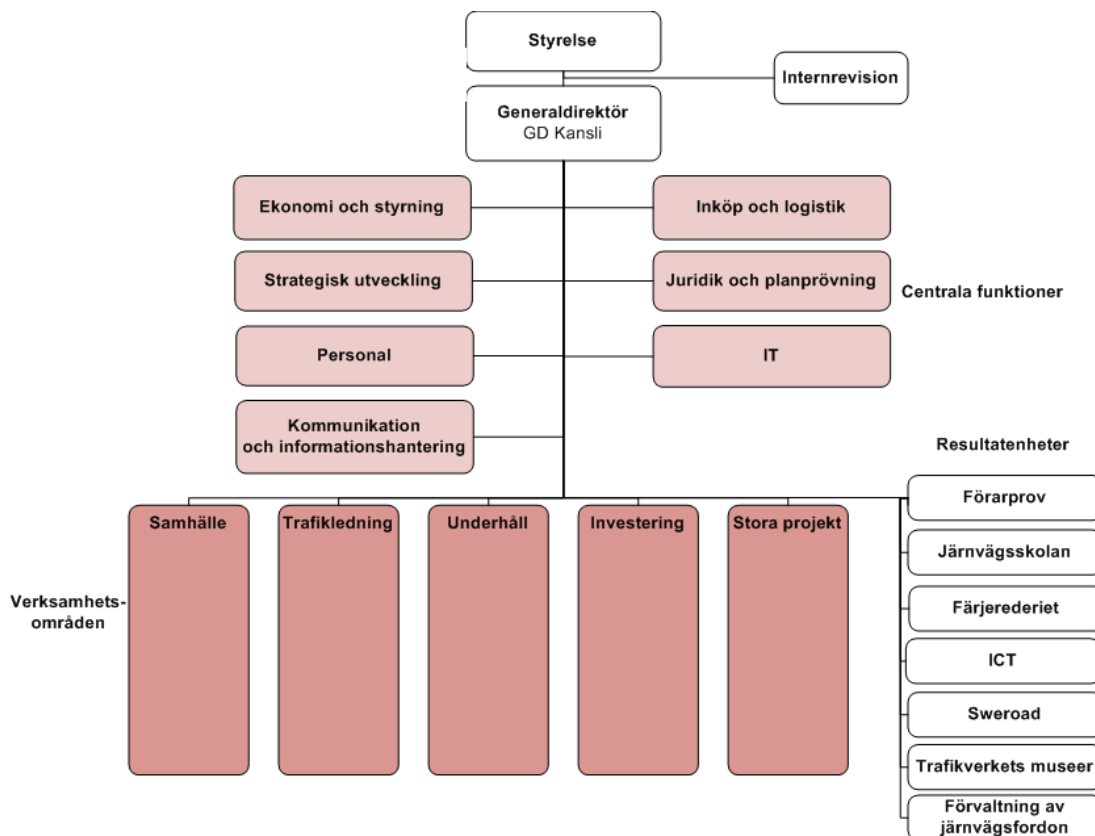
Trafikverket (2011:4); *Avtal om samverkan för utveckling för funktion x*

Trafikverket (2012:1); *Riktlinje för Systematiskt arbetsmiljöarbete - SAM*

Trafikverket (2013:1); *Trafikverkets organisationsstruktur*

7 BILAGOR

7.1 Bilaga 1 Organisationsscheman



Övergripande organisationsstruktur Trafikverket. Källa Trafikverket 2013:1

7.2 Bilaga 2 Intervjuguide

Berätta om mig själv, syfte med studien, forskningsetiska regler

Bakgrundsfakta om chefen

1. Hur många underställda har du?
2. Hur många år har du arbetat som chef?
3. Har du arbetsmiljödelegering?

Arbetsmiljö

4. Vilken utbildning/kunskap/erfarenhet har du om arbetsmiljö? (arbetsmiljökunskap ledning)
5. Vilken utbildning/kunskap/erfarenhet har dina medarbetare/avdelning? (arbetsmiljökunskap medarbetare)
6. På vilket sätt arbetar du med arbetsmiljöfrågor? (frågeställning)
7. Vilka (i din grupp/avdelning) är involverade i arbetet? (delaktighet medarbetare)
8. Hur skulle du säga att intresset för arbetsmiljöfrågor är i din grupp/avdelning? (engagemang, motivation)
9. Vem kontakter du/hur gör du för att få hjälp med en arbetsmiljöfråga? (arbetsmiljöaktörer)

Medarbetarundersökning

10. Hur berättade du för din grupp/avdelning om medarbetarundersökningens resultat?
11. Vilka har varit involverade i detta arbete? (delaktighet medarbetare)
12. På vilket sätt har du och din grupp/avdelning arbetat med resultat?
 - a. Har ni använt er av tipsen på arbetsätt i arbetsguiden?
 - b. Har du använt dig av prioriteringsmatrisens resultat i detta arbete?
13. På vilket sätt har du fått stöttning med tolkning av resultatet från medarbetarundersökningen? (personalfunktionens roll)

Handlingsplan

14. Hur gick du och din arbetsgrupp tillväga när ni definierade vilka områden som skulle föras in på handlingsplanen? (definiera arbetsmiljöproblem – hitta grundorsak)
15. Hur har du och din arbetsgrupp åtgärdat de arbetsmiljöproblem som definierats? (tidsplanering, utse ansvarig)
16. Hur har du och din arbetsgrupp följt upp/utvärderat områdena på handlingsplanen? (utvärdering)
17. Vilken funktion har handlingsplanen idag? (syn handlingsplan engång eller levande dokument)

Sammanfattande frågeställningar

18. Vilka synbara effekter anser du har uppstått av arbetet med resultatet av medarbetarundersökningen? (frågeställning)
19. Vilka arbetssätt anser du har varit framgångsrika? (frågeställning)
20. Vilka arbetssätt anser du har varit mindre framgångsrik? (frågeställning)
21. Vilka erfarenheter tar du med dig utifrån arbetet med medarbetarundersökningen 2011? (frågeställning)
22. Vilken roll anser du medarbetarundersökningen har i arbetsmiljöarbetet? (syfte)

7.3 Bilaga 3 Mail om forskningsetiska regler

Till Dig som deltar i min studie

Jag heter Elsie-Marie Byléhn och läser Personal- och Arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. Mitt examensarbete om 15 poäng kommer att handla om arbetsmiljöarbete. Syftet med studien är att undersöka medarbetarundersökningens roll i chefernas arbetsmiljöarbete. Med detta brev vill jag informera Dig om studiens forskningsetiska regler.

Din medverkan i studien är helt frivillig och du kan när som helst avbryta Din medverkan. Dina personuppgifter kommer att behandlas med största möjliga konfidentialitet och inga svar i studien kommer att kunna kopplas till person. Din medverkan i studien är anonym.

Det insamlade materialet kommer endast att användas för denna studie. Inspelningsmaterial och anteckningar kommer att förvaras på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av materialet. När studien är avslutad kommer materialet att förstöras.

Jag ser fram emot att få träffa dig. Om det dyker upp några frågor, är Du välkommen att kontakta mig.

Tack på förhand!

Elsie-Marie Byléhn

0xx-xxxxxxx

7.4 Bilaga 4 Rekommendationer

Följande rekommendationer har denna studie kommit fram till:

1. Studiens resultat påvisar att medarbetarundersökningens resultat lett till ökat engagemang och medvetenhet hos medarbetarna för att diskutera psykosociala frågor. Samtidigt visar studiens resultat att medarbetarnas intresse, engagemang och delaktighet för det systematiska arbetsmiljöarbetet är lågt. Dessutom saknar de flesta medarbetare goda arbetsmiljökunskaper. Studien visar att medarbetarundersökningen är en bra arbetsmiljömetod som inspirerar och engagerar medarbetarna. Denna studies rekommendation är därför att Trafikverkets professionella arbetsmiljöaktörer satsar på att ta fram fler inspirerande och engagerande arbetsmiljömetoder som de praktiserande cheferna och medarbetarna kan använda för att öka delaktighet och engagemang för arbetsmiljöarbete. Det skulle kunna leda till en framgångsrik spiral i arbetsmiljöarbetet.

2. Studiens resultat visar att funktionens chefer konsulterar det verksamhetsnära personalstödet när det gäller speciella arbetsmiljöfrågor men att chefen i lika stor utsträckning konsulterar egen chef eller egen ledningsgrupp, vilket innebär att personalstödet endast är inkopplat i speciella arbetsmiljöfrågor. Det verksamhetsnära personalstödet intar då en konsultativ roll, vilket innebär att de saknar möjlighet att i större utsträckning påverka chefernas arbetsmiljöarbete. Denna studies rekommendation är därför att det verksamhetsnära personalstödet i samarbete med det centrala personalstödet utbyter erfarenheter, idéer och kunskaper om hur organisationens arbetsmiljöarbete ska bedrivas på chefsnivå. Dessa idéer sammanförs sedan i en gemensam strategi, vilket får till följd att personalfunktionens i större utsträckning kan arbeta i en strategisk roll och kunna påverka chefernas arbetsmiljöarbete i önskad riktning.

3. Studiens resultat påvisar att det mest framgångsrika arbetssättet är att involvera medarbetarna i arbetet med medarbetarundersökningens resultat och att arbetet ska börja på lägsta organisatoriska nivå och gå uppåt. Det minst framgångsrika arbetssättet har handlat om chefernas arbete före och efter handlingsplanens implementering. Studiens resultat visar att om cheferna inte lyckats omvandla medarbetarundersökningens resultat till meningsfull information så kommer också implementeringen av handlingsplanen att bli mindre framgångsrik.

Denna studies rekommendation är därför att cheferna i större omfattning ser medarbetarundersökningens resultat i ett större sammanhang och sammankopplar resultatet med övrigt förbättringsarbete och arbetsmiljöarbete. Det skulle få till följd att handlingsplanens aktiviteter blir bättre anpassade till funktionens/avdelningens/enhetens övriga arbete och arbetet med handlingsplanen ett ännu mer effektivt verktyg i chefernas förbättringsarbete.