

# ÖKAD RÖRLIGHET PÅ ARBETSMARKNADEN

Utvärdering av Medarbetarcentrum Sjuhärad

Tuija Muhonen



MALMÖ HÖGSKOLA

# ÖKAD RÖRLIGHET PÅ ARBETSMARKNADEN

---

Utvärdering av Medarbetarcentrum Sjuhärad

Tuija Muhonen

Malmö högskola, 2008  
Enheten för kompetensutveckling och utvärdering

© Copyright 2008 Malmö högskola, Enheten för kompetensutveckling och utvärdering.

ISSN 1654-7462

ISBN 978-91-7104-047-3

Grafisk formgivning: Mats Andersson  
Holmbergs, Malmö 2008

**Tidigare utkomna titlar i serien**

2008:3 *Utvärdering av FöräldraCentrum*

2008:2 *Utveckling genom utvärdering*

2008:1 *Självklart mångfald - oklar strategi*

En kartläggning av mångfaldsarbetet på scenkonstinstitutionerna i Region Skåne

2007:3 *Utvärdering av Fortuna*

Ett arbetslivsinriktat rehabiliteringsprojekt

2007:2 *Förstudie inför utbildningssatsningar*

Kompetensutveckling rörande våld mot kvinnor i närstående relationer...

2007:1 *Hur mycket kan du jobba?*

Utvärdering av tre arbetslivsinriktade rehabiliteringsprojekt

Malmö högskolas utvärderingsrapporter finns även elektroniskt, se:  
[www.mah.se/utvarderingsrapporter](http://www.mah.se/utvarderingsrapporter)

# FÖRORD

Utvärdering av Medarbetarcentrum var från början planerat att bli ett projekt inom Arbetslivsinstitutet Syd, där förutom undertecknad och docent Harry Peterson flera forskare var engagerade. Efter nedläggningsbeslutet av Arbetslivsinstitutet fördes utvärderingsprojektet över till Malmö högskola, där utvärderaren idag arbetar.

Under utvärderingsprojektet har mycket information samlats in och jag vill tacka alla som deltagit i enkätundersökningar, intervjuer och fokusgrupper. Ett stort tack också till coacherna och projektledaren som har kontinuerligt bidragit med information till utvärderingen och hjälpt med diverse praktiska arrangemang. Slutligen, tack Harry för genomläsning av manus och dina värdefulla synpunkter.

Tuija Muhonen

Docent, universitetslektor

Malmö högskola

Kultur och samhälle

Internationell Migration och Etniska Relationer, IMER/

Centrum för tillämpad arbetslivsforskning

# INNEHÅLL

INLEDNING .....	12
Inlåsning och ohälsa .....	12
Personalprojektet Ökad hälsa i Sjuhärad.....	16
Rapportens disposition.....	18
MEDARBETARCENTRUM.....	19
Projektorganisation .....	20
Övergripande mål för projektet.....	20
Effektmål.....	21
Medarbetarcentrums verksamhet .....	21
Finansiering .....	23
UTVÄRDERING AV MEDARBETARCENTRUM.....	24
Metoder .....	26
INLEDANDE INTERVJUER .....	27
Sammanfattning av hinder och förväntningar .....	31
PROJEKTDELTAGARNAS SYNPUNKTER .....	34
Fokusgrupper .....	34
Enkät I.....	38
Enkät II.....	46
ARBETSGIVARNAS SYNPUNKTER .....	49
Vad har fungerat bra – framgångsfaktorer.....	51
Vad har fungerat mindre bra – hinder/problem .....	53
Utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrum .....	55
Övrigt .....	59
COACHERNAS OCH PROJEKTLEDARENS SYNPUNKTER ....	60
Vad har fungerat bra – framgångsfaktorer.....	61
Vad har fungerat mindre bra – hinder/problem .....	63
Utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrum .....	65
Övrigt.....	67
STATISTIK FRÅN MEDARBETARCENTRUM.....	68
SLUTSATSER.....	71
REFERENSER .....	76



## SAMMANFATTNING

Inlåsningsfenomenet, dvs. upplevelsen av att inte vara i det arbete och/eller på den arbetsplatsen man önskar sig samtidigt som man anser sig ha begränsade möjligheter att byta arbete, anses medföra negativa konsekvenser bland annat för anställdas hälsa. En ökad frivillig rörlighet på arbetsmarknaden kan förebygga de negativa effekterna av inlåsningsfenomenet och gynna såväl individer, organisationer som samhället i stort. Detta är grunden till satsningen på Medarbetarcentrum inom ramen för projektet Ökad hälsa bland kommunanställda i Sjuhärad. Målsättning med Medarbetarcentrums verksamhet är att med hjälp av karriärvägledning, jobbförmedling och nätverk/cirkulationsringar öka rörligheten.

Utvärdering av Medarbetarcentrum har genomförts med hjälp av olika metoder. Inledningsvis intervjuades fackliga representanter, styrgruppens medlemmar samt coacher och projektledare. En del av projektdeltagarna deltog initialt även i fokusgrupper. Både projektdeltagare och arbetsgivarrepresentanter har medverkat i intervjuer och enkäter, coacher har fört loggböcker och även gjort individuella självvärderingar i likhet med projektledaren. Syftet med denna rapport är att analysera huruvida Medarbetarcentrums verksamhet kan anses ha uppnått de uppsatta målen för projektet.

Enkätundersökningen bland deltagarna visar att 83 procent upplever sig inlåsta, antingen vad gäller arbetsplats eller yrke, och 61 procent känner sig dubbelinlåsta. De dubbelinlåsta är mer stressade, har sämre psykisk hälsa och känner sig även mindre tillfredsställda och engagerade i sitt arbete. Detta vittnar om att åtgärder behöver vidtas för att underlätta ökad rörlighet bland kommunanställda inom regionen.



Etablering av nätverk/arbetsgivarringar har inletts i mindre skala i Bollebygds kommun. Medarbetarcentrum har uppnått målet att ha ärenden i alla åtta kommuner som deltar i projektet, även om ärendefördelning skiljer sig åt mellan olika kommuner. Däremot har man inte haft bemanning på plats i varje kommun på schemalagd tid som det var planerat från början, utan coacherna har åkt ut till kommunerna vid behov. Detta har delvis berott på att man inte lyckats lösa lokalfrågan på ett tillfredsställande sätt. Beträffande implementering till brukarna har coacher och projektledare genomfört verksamhetspresentationer ute i kommunerna, men både medarbetare och arbetsgivare efterlyser mera information och marknadsföring av projektet.

Coachernas insatser beskrivs i positiva ordalag av både chefer och medarbetare som tagit del av verksamheten. Cheferna anser att verksamheten fyller en viktig funktion som saknats tidigare. De lyfter fram goda resultat av verksamheten så här långt med medarbetare som deltagit i livs- och karriärplanering, kurser, samtal och/eller fått hjälp med sina CV. Medarbetarna har utvecklats efter kontakt med Medarbetarcentrum, vilket i flera fall lett till att anställda fått nytt jobb eller börjat studera vidare. Erfarenheterna av jobbförmedling är överlag positiva: det upplevs som ett bekvämt, snabbt och tidsparande arbetssätt. Majoriteten av medarbetare som deltagit i Medarbetarcentrums anser att de blivit mer medvetna om att aktivt ta ansvar för sin egen arbetssituation. Många lyfter fram betydelsen av coachernas arbete som gjort att de stärkt sitt självförtroende och hjälpt dem att se saker från ett nytt perspektiv.

När det gäller flödet av antal ärenden var antal konsultationsärenden 230 vid början av april 2008. Karriärvägledning i form av 1-2 samtal är den delen av projektet som har varit igång längst. Sammanlagt 19 deltagare genomgår eller har genomgått livs- och karriärplaneringsprogrammet. Under hösten 2007 och våren 2008 har Medarbetarcentrum arrangerat en tredagars kurs om kompetensutveckling för de som känner sig inlåsta i syfte att förstärka deras möjligheter att byta jobb. Vad gäller personalrörlighet kan konstateras att sedan starten i januari 2007 och framtill april 2008 hade sammanlagt 87 gått vidare till en annan tjänst efter kontakt med Medarbetarcentrum. Procentuellt sett är

det ca 13 procent av inrapporterade tjänster totalt som matchas och ca 32 procent av matchningar som har lett till byte.

När det gäller målen som berör uppdrag från arbetsgivarna, måluppfyllelse av ingångna avtal samt kostnadseffektivitet hänvisas till den personalekonomiska utvärderingen av Medarbetarcentrum.

För att summera förefaller Medarbetarcentrums verksamhet ha kommit igång och utvecklats på ett positivt sätt med hänsyn till att verksamheten startades bara 1,5 år sedan. Medarbetarcentrum kan betraktas som en arbetsgivarriktad i sig, bestående av de kommuner som ingår i projektet. Verksamheten bedöms ha potential att utvecklas vidare såväl geografiskt som innehållsmässigt som ett verktyg för att öka den frivilliga rörligheten och därmed minska inlåsnings effekter, som vantrivsel och ohälsa, bland medarbetare. Inom den närmaste tiden bör dock fokus ligga på kärnverksamheten, dvs. karriärvägledning samt jobbförmedling, innan Medarbetarcentrum börjar öka utbudet av tjänster.

# INLEDNING

## **Inlåsning och ohälsa**

Ohälsa och långtidssjukskrivningar har sedan 90-talet varit ett problem såväl samhällsekonomiskt som på individnivå genom att människors välbefinnande och livskvalitet försämras. Denna problematik har gällt generellt inom det svenska arbetslivet under ett antal år och även i hög grad inom kommunal verksamhet såsom skola, barnomsorg, vård och omsorg. Inlåsning tycks vara en bidragande orsak till problemen. Termen inlåsning syftar på att man har ett fast jobb, men inte det jobb man önskar (Aronsson, Dallner & Gustafsson, 2000). Antingen är den anställde inte i det önskade yrket eller på den önskade arbetsplatsen. Om man vare sig är i önskat yrke eller på önskad arbetsplats definieras det som dubbelinlåsning. Sett över hela arbetsmarknaden är ungefär 20 procent dubbelinlåsta, vilket motsvarar 800 000 personer. Dessutom är det 15 procent som antingen inte är i sitt önskade yrke eller inte på sin önskade arbetsplats. Det motsvarar ytterligare drygt 500 000 personer (Astvik, Mellner & Aronsson, 2006).

Man har inte funnit några könsskillnader vad gäller inlåsning, däremot har ålder, utbildning och bransch visat sig ha betydelse. Bland de unga i arbetslivet är inlåsning vanligare medan äldre arbetskraft upplever det mer sällan. När det gäller utbildning är de med längst utbildning inlåsta i betydligt mindre utsträckning än alla övriga. LO-medlemmar är inlåsta i mycket högre grad än de som tillhör TCO och SACO. Restaurang, service, industri- och byggnadsarbete samt vård- och omsorg har flest inlåsta. Inom vård och omsorg är 23 procent dubbelinlåsta, 12 procent är inte på önskad arbetsplats och 5 procent inte i önskat yrke. Inom

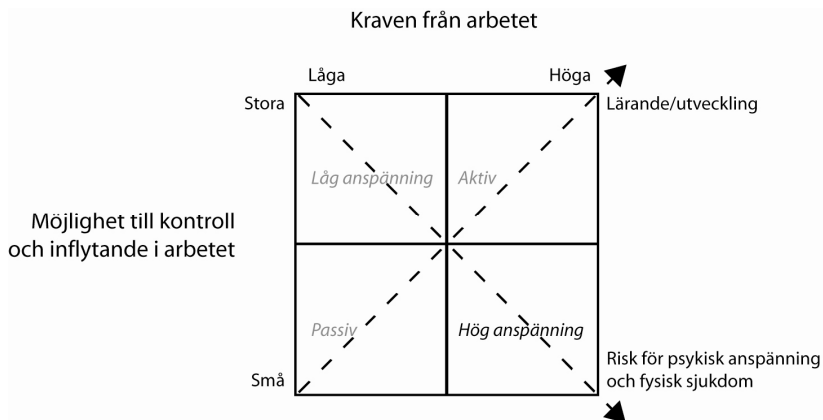
undervisning och skola är 17 procent dubbelt inlåsta, 8 procent är inte på önskad arbetsplats och 5 procent inte i önskat yrke. Inlåstning är något vanligare bland privatanställda än i offentlig sektor. Bland de offentliga arbetsgivarna finns flest inlåsta bland kommunanställda, 19 procent av dem är dubbelt inlåsta och 13 procent i någon typ av inlåstning (Aronsson, Dallner & Gustafsson, 2000).

De som är inlåsta rapporterar mer hälsoproblem (t.ex. huvudvärk, magbesvär, trötthet och håglöshet) än andra fast anställda. Samband mellan hälsa och inlåstning visar sig även när man undersöker faktorer som påverkar hälsan positivt. Att vara i sitt önskade yrke och på sin önskade arbetsplats ökar starkt möjligheterna att vara långtidsfrisk (Aronsson & Lindh, 2004).

Vad är det som gör att inlåstning tycks påverka hälsan? Aronsson m.fl. (2000) använder sig av Hirschmans klassificering av handlingsstrategier för att hitta en förklaring. Enligt Hirschman står två strategier till buds vid missnöje, sorti (exit) och protest (voice). Om man inte har makt att byta arbetsplats eller yrke finns inte möjligheten att sluta, sorti. Överfört till svenskt arbetsliv kan det innebära att den som inte kan byta arbete (exit) också har mindre möjligheter att protestera (voice) eftersom protester blir mer effektiva om de kan kopplas till ett hot om att sluta. Bland fast anställda som var dubbelinlåsta eller arbetsplatsinlåsta var det 20 procent som drog sig för att kritisera arbetsvillkor och arbetsmiljön (Aronson m.fl., 2000). Det är visserligen lägre andel än för tillfälligt anställda, men mycket högre än för övriga fast anställda – där andelen är 10 procent. Undersökningen visar att det finns säkerställda samband mellan rädsla att framföra kritik och magbesvär, olust inför arbetet, sömnproblem samt trötthet och håglöshet. Det är dock svårt att se bristen på handlingsstrategier som en heltäckande förklaring till hälsoproblem bland inlåsta. De tillfälligt anställda var mer rädda för att framföra kritik, men det var de inlåsta som rapporterade mest hälsoproblem. En annan hypotes är att det handlar om brist på kontroll.

Enligt krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell, 1990) har upplevelsen av kontroll i arbetet betydelse för huruvida kraven leder till ohälsa (se Figur 1). De som löper störst risk att drabbas av stressrelaterade hälsosymtom är de anställda som har höga krav,

men som samtidigt saknar kontroll i arbetet. Detta förhållande har bekräftats i ett flertal studier (t.ex. Muhonen & Torkelson, 2003; Torkelson & Muhonen, 2007). Det behöver således inte vara kraven i sig som är skadliga. En situation med höga krav, men där individen samtidigt har hög kontroll kan leda till lärande och utveckling.



Figur 1. Krav-kontroll modell (Karasek & Theorell, 1990).

Aronsson m.fl. (2000) anser att det kan vara så att de som är inlåsta också upplever låg kontroll som i sin tur påverkar hälsan negativt. Man syftar då inte på kontroll *i* själva arbetet utan på kontroll *över* sin situation. Inlåsta har låg kontroll genom att de saknar makten att byta arbetsplats eller yrke.

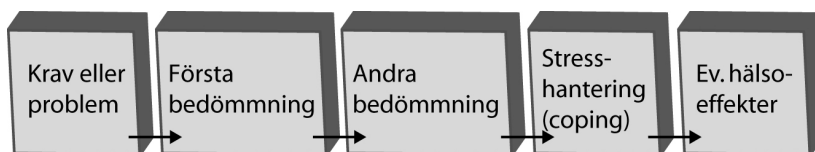
Många svenskar känner en maktlöshet inför sina möjligheter att byta arbete enligt TCO undersökning (2003). Ett stort antal var tveksamma till att de skulle kunna byta yrke eller arbetsplats. Det största hindret för förändring var brist på intressanta arbeten. De som ville byta arbetsplats uppgav att de avstod för att de inte ville flytta eller pendla. I Arbetskraftundersökningen (AKU 2005) framkommer att endast 31,5 procent tror att de lätt eller ganska lätt kan få ett likvärdigt jobb utan att flytta. Äldre arbetskraft är mest pessimistisk. Av dem som är 50 år och över är det endast 21 procent som tror att de lätt kan få ett likvärdigt jobb.

Vare sig i TCO:s undersökning eller i AKU har man gjort någon åtskillnad mellan fasta anställda och de som har tillfälliga jobb.

Andra studier har emellertid visat att de flesta fast anställda inte är beredda att byta bort sin anställningstrygghet mot ett tillfälligt arbete, även om det skulle innebära att man får det jobb man önskar sig (Aronsson m.fl., 2000). Oviljan att byta från ett fast jobb till en tillfällig anställning gör att utbudet av lediga jobb begränsas ytterligare för dem som är inlåsta.

Anställda som egentligen vill vara någon annanstans kan antas påverka arbetsklimat och arbetsprestation negativt. De som är arbetsplatsinlåsta och dubbelinlåsta upplever bristande socialt stöd från chefen. Hälften av de dubbelinlåsta anger dessutom att de sällan eller aldrig ges möjligheter att lära nytt och utvecklas i yrket. Vad det här beror på finns det inte någon forskning om, men Aronsson m.fl. (2000) anser att det till viss del handlar om en negativ cirkel. Den som är inlåst är mindre intresserad av lärande och kompetensutveckling, vilket i sin tur kan leda till att chefen är mindre intresserad av att ge stöd och uppmuntran.

Inlåsningsprocessen kan även betraktas som en stressfaktor. När det gäller stress och ohälsa i arbetsmiljön finns det ett växande intresse för frågan hur människor hanterar stress (coping). Begreppet coping används för att beskriva en individs försök att hantera olika krav eller problem i sin omgivning. Individens tolkning och upplevelse av omgivningens krav sker i flera steg (Lazarus & Folkman, 1984). I Figur 2 illustreras stress-copingprocessen. I en första bedömning värderas kravets natur, huruvida det handlar om något som kan vara skadligt för individen (t.ex. inlåsningsprocessen). Därefter bedöms den egna möjligheten att påverka svårigheten. Dessa bedömningar utgör grunden för vilka strategier (t.ex. byta jobb) som vi använder för att hantera problem eller svårigheter så att de inte leder till negativa hälsoeffekter.



Figur 2. Stress-copingprocessen.

De största yrkeskategorier inom den kommunala verksamheten är omsorgspersonal och lärare, dvs. kraftigt kvinnodominerade yrken. Generellt sett skiljer sig kvinnors och mäns arbetsförhållanden åt i hög grad beroende på att arbetsmarknaden är könssegregerad både horisontellt och vertikalt. Kvinnodominerade yrken har lägre status, sämre lön och utvecklingsmöjligheter samt kräver kortare utbildningstid än de yrken som domineras av männen. Ytterligare en påfrestning för många kvinnor är svårigheten att kombinera arbete och familj. Det finns fortfarande en traditionell arbetsfördelning i hemmen även när kvinnorna förvärvsarbetar heltid, som tydligt visar sig när det gäller ansvar för barn och familj (Lundberg, Mårdberg & Frankenhaeuser, 1994). Det obetalda arbetet i hemmet blir för många kvinnor en ytterligare belastning.

### **Personalprojektet Ökad hälsa i Sjuhärad**

Med hänsyn till de ovan redovisade negativa effekterna av inlåsningsfenomenet, anser man generellt att en ökad frivillig rörlighet på arbetsmarknaden kan gynna såväl individen, organisationer som samhället i stort (Astvik m.fl., 2006). Insikten om att inlåsnings medför kostnader på olika nivåer (bl.a. genom ökad ohälsa) är grunden till satsningen på åtgärder för att öka frivillig rörlighet bland kommunanställda i Sjuhärad.

I Sjuhärads kommunalförbund ingår följande medlemskommuner: Bollebygd, Borås, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda. Varberg är adjungerad. Kommun- och personalchefer beslutade att genomföra en utredning 2002 om arbetsrelaterad ohälsa i Sjuhärads kommuner. Utredningen resulterade dels i en kunskapsöversikt, dels förslag på åtgärder som framkommit i intervjuer med nyckelpersoner i kommunerna (Erlandsson, 2002). Med avstamp från denna utredning identifierade kommunerna genom sina personalchefer fyra huvudområden som ansågs vara strategiskt viktiga att satsa på för att uppnå en ökad hälsa bland personalen på sikt (se delprojekten nedan). Direktionen för Sjuhärads kommunalförbund godkände 2005-02-10 projektplanen för genomförande av

personalprojektet Ökad hälsa i Sjuhärad. Projektet syftar till att definiera och undanröja hinder samt hitta nya lösningar på problem som leder till hög sjukfrånvaro bland kommunernas personal, samt att skapa hälsofrämjande och attraktiva kommunala arbetsplatser i hela Sjuhärad för att klara personalförsörjningen i framtiden. Följande fyra delprojekt bedrivs inom ramen för personalprojektet Ökad hälsa:

1. Ökad samverkan mellan berörda myndigheter. Målet att utveckla och pröva nya metoder och rutiner för samarbetet med Försäkringskassan, Primärvård och Arbetsförmedling i syfte att minimera de anställdas sjukfrånvaro.
2. Ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Målet är att bryta inlåsning genom att skapa och pröva en modell som underlättar och stimulerar till ökad rörlighet på arbetsmarknaden såväl internt i kommunal verksamhet, som externt med andra arbetsgivare.
3. Bättre förutsättningar för ett hälsofrämjande ledarskap. Målet är att säkerställa en hög kompetens bland arbetsledarna i Sjuhäradskommunerna. Syftet med delprojektet är att ge arbetsledare ökad kompetens, starka incitament och praktiska verktyg för att skapa en hälsosam arbetsmiljö.
4. Bättre arbetsvillkor för de äldre yrkesverksamma. Målet är att utforma en strategi för att skapa förutsättningar för äldre anställda att vilja och kunna arbeta kvar till pensioneringen, på hel- eller deltid. Såväl arbetsinnehåll som arbetsvillkor måste ses över och nya vägar prövas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Projektplan <http://www.sjuharad.se/file/pdf/h%E4lsaprojektplan.pdf>



## **Rapportens disposition**

I nästa avsnitt ges en beskrivning av projektet Ökad rörlighet och Medarbetarcentrum. Avsnittet handlar om det som i utvärderingssammanhang kallas för projektets programteori, dvs. insatser, aktiviteter och målen för projektet (Vedung, 1998). Därefter beskrivs genomförande av utvärderingen och de olika metoder som har använts. Sedan följer själva resultat- eller analysdelen som påbörjas med redovisning av inledande intervjuer. I avsnittet som handlar om projektdeltagarnas synpunkter om projektet tas först upp diskussionerna i fokusgrupper och därefter redovisas resultaten av enkätundersökningar bland deltagare. Sedan följer ett avsnitt som tar fasta på de synpunkter som arbetsgivarna har gett uttryck för i intervjuer och enkäter. Här berörs olika aspekter av både det som har upplevts fungera bra, mindre bra samt utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrum. Likaså ges det utrymme i följande avsnitt för coachernas och projektledarens synpunkter kring Medarbetarcentrum. Efter detta redovisas den besöksstatistik som har förts av Medarbetarcentrum. Rapporten avslutas med slutsatser där materialet analyseras gentemot projektets målsättningar.

## MEDARBETARCENTRUM

Medarbetarcentrum är ett av delprojekten som Sjuhärads-kommunerna gemensamt satsar på för att uppnå ökad hälsa bland personalen. Genom att skapa en sund rörlighet vill kommunerna i Sjuhärad förebygga sjukdom bland sina anställda. Delprojektets mål är att bryta inlåsning genom att skapa och pröva en modell som underlättar och stimulerar till ökad rörlighet på arbetsmarknaden. För att uppnå målet kommer ett system för rotation och vägledning att utarbetas och prövas inom projektet. Med rörlighetsfrämjande åtgärder avses någon av följande aktiviteter: byta arbete - arbetsuppgifter om dessa skiljer sig från de gamla, byta yrke, projektanställning, byta arbetsplats internt eller externt, längre utbildning.

Rörlighet kan ha olika omfattningar tidsmässigt beroende på individen och dennes situation. Kommunerna har ett brett utbud av arbetsuppgifter och befattningar som möjliggör för medarbetare att byta till ett annat likvärdigt arbete.

Medarbetarcentrum i Sjuhärad kommer att prövas i projektform under tiden 2006-06-01--2008-12-31. Medarbetarcentrum kommer att hantera rörlighet och strategiska personalfrågor i samverkan mellan Sjuhärads kommuner kring medarbetarfrågor. Syftet är att möta problem innan de blir mer omfattande i ett skede när inga andra samhällsaktörer agerar. Genom att ha ambitionen att arbeta proaktivt skiljer sig Medarbetarcentrum från de flesta andra rörlighetsprojekt där fokus har varit på rehabiliterings-ärenden (Starck & Partner).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sagan om ringarna [http://www.starckpartner.se/070\\_forskning\\_nyheter.html](http://www.starckpartner.se/070_forskning_nyheter.html)

## Projektorganisation

I **styrgruppen** för projekt Ökad Hälsa och därmed även för delprojektet Medarbetarcentrum ingår personalchefer från Mark (ordförande), Borås, Tranemo, Ulricehamn (ersättare för tidigare medlem, personalchefen från Herrljunga) samt handläggaren för Sjuhärads kommunalförbund. Styrgruppen tillsammans med projektledaren ansvarar för att bygga upp, utveckla och följa verksamheten. Projektledaren har budget- och personalansvar.

**Personalen** på Medarbetarcentrum består av tre coacher samt projektledaren. Projektledare leder samtliga delprojekt i projektet Ökad hälsa. Både coacherna och projektledare arbetar heltid.

Medarbetarcentrums verksamhet har sina lokaler i ett kontors-hotell i Borås. Personalen arbetar dock som ett mobilt team och besöker de olika kommuner enligt överenskommelse och när ett uppdrag kräver det. Utöver Borås finns det lokaler tillgängliga i Herrljunga och Vårgårda, medan man löser besökslokalfrågan från fall till fall i de övriga kommuner.

Det finns en facklig referensgrupp med representanter från de större fackförbunden inom kommunal verksamhet. Referensgruppen fungerar som ett forum för information och dialog där arbetsrättsliga frågor, normer och ramar har diskuterats, för att underlätta verksamhetens bedrivande samt undvika att problem uppstår.

## Övergripande mål för projektet<sup>1</sup>

- att stimulera/underlätta den interna personalrörligheten i Sjuhärads kommuner inom/mellan förvaltningar, mellan kommuner och externa arbetsgivare
- att utgöra ett stöd i Sjuhärads kommuners arbete med att utveckla medarbetarskapet
- att ge förutsättningar för medarbetare att ta aktivt ansvar för sin egen utveckling
- att medverka till att korta ledtiden i omställning/rehabilitering – erbjuda köp av denna tjänst

---

<sup>1</sup>Projektbeskrivning:

<http://www.sjuharad.se/file/pdf/Projekt%20-%20beslutsunderlag%20utan%20budget.pdf>

## Effekt mål

- att starta lokala och/eller regionala nätverk/ringar för ökat samarbete mellan arbetsgivare och stimulans till en sund personalrörlighet
- att ha uppdrag i alla kommuner
- att ha bemanning på plats i varje kommun på schemalagd tid
- att genomföra uppdrag med arbetsgivaren som initiativtagare – den enskildes eget initiativ
- att ingångna avtal skall leda till måluppfyllelse – nöjd kundindex
- att uppnå kostnadseffektivitet i förhållande till alternativkostnad (externt köp)

## Medarbetarcentrums verksamhet<sup>1</sup>

Verksamheten kan indelas i tre huvudområden: karriärvägledning, webbaserad jobbförmedling och utveckling av arbetsgivar-ringar/nätverk.

### Karriärvägledning

Med hjälp av vägledning och karriärplanering kan en personlig handlingsplan tas fram för utveckling inom befintligt yrke eller mot nya yrkesalternativ. Rådgivning eller vägledning kan användas även vid omställning och övertalighet samt som en preventiv åtgärd vid t.ex. vantrivsel eller konflikter på arbetsplatsen. För medarbetare som behöver byta arbete eller arbetsplats kan jobbmatchning bli aktuellt. I nuläget erbjuds följande tjänster:

- Kartläggning av nutid och framtid, 1-2 samtal
- Livs- och karriärplanering
- Hur man söker jobb och skriver CV
- Underlag för medarbetarsamtal
- Rehabiliteringsfrågor
- Omställningsuppdrag
- Kursen Individuell kompetensutveckling

Insatser som omfattar mer än 1-2 träffar ska alltid ske i samråd med närmaste chef/arbetsledare och medarbetaren. Vid behov görs

---

<sup>1</sup><http://www.medarbetarcentrum.se/documents/Medarbetarcentrum-informationkommuner-bolag.pdf>

hänvisning till andra aktörer som sjukvården, arbetsförmedlingen, försäkringskassan och andra former av rådgivning.

### Webbaserad jobbförmedling

Syftet är att utveckla en webbaserad jobbförmedling för att hantera flödet av vakanser och önskemål av jobbyte. Den 10 januari 2007 öppnades Medarbetarcentrums databas för inrapportering av uppkomna vakanser och vikariat som är 6 månader eller längre. Tjänsterna skall alltid inrapporteras innan arbetsgivaren startar en ordinarie rekrytering.

Medarbetare i sin tur har möjlighet att registrera sin CV och uttrycka önskemål om att byta arbetsuppgifter och/eller arbetsplats. Medarbetarcentrum kan sedan göra en jobbmatchning, dvs. matcha intresserade medarbetare mot de lediga jobben. Det är alltid arbetsgivaren som beslutar om tillsättningen. Medarbetarcentrum har högst fem arbetsdagar på sig att göra matchningen och följande rekryteringsordning gäller:

1. Omplacering inom den egna förvaltningen/kommunen
2. Utökad sysselsättningsgrad för personal med deltidstjänstgöring inom arbetsstället
3. Företrädesberättigade enligt Lagen om anställningsskydd (LAS)
4. **Medarbetarcentrum matchar**
5. Extern rekrytering

### Cirkulationsringar/arbetsgivarvarningar/nätverk

Ursprungstanken var att ett antal arbetsplatser skulle bilda en cirkulationsring. En ingående enhet skulle lämna en anställd och få in en annan istället. Modellen för cirkulations- eller arbetsgivarvarningar syftar till att skapa möjlighet för medarbetare att prova på andra yrkesområden, inom den egna kommunen, annan kommun eller hos någon annan arbetsgivare. Rotationen skulle kunna även handla om bredvidgång eller praktikplats för att prova något annat, andra arbetsuppgifter eller en annan arbetsplats, ett antal veckor. Etableringen av arbetsgivarvarningar har påbörjats i Bollebygd. Ringen består av fem enhetschefer från verksamhets-

områdena omsorg, personal, kost, städ och förskola. Målet är att nätverket skall samarbeta och samverka för att kunna erbjuda sina medarbetare en möjlighet att få prova på nya arbetsplatser och nya yrken.

Utöver de tre ovannämnda huvudområden kan kommunerna även beställa riktade insatser från Medarbetarcentrum (t.ex. utbildning, kompetensutveckling).

### **Finansiering**

Verksamheten finansieras av medlemskommunerna (baserad på antalet tillsvidare anställda), tillsammans med Sjuhärads kommunalförbund och Västra Götalands Regionen. Vissa tjänster är avgiftsbelagda, såsom framgår nedan. Basutbudet (1-2 samtal, jobbmatchning, nätverk/arbetsgivarringar) är grundfinansierat och därmed kostnadsfritt. Däremot tas en kostnad ut för utredningsuppdrag och fördjupning i program (förlängningsbeslut, förebyggande rehabilitering, rehabiliteringsutredning och omställningsuppdrag – nytt arbete). Timtaxan för dessa tjänster är 600 kr. För visst arbets- och utvecklingsmaterial, t.ex. vid livs- och karriärplanering, tas det ut en kostnad på upp till 2000 kr.

# UTVÄRDERING AV MEDARBETARCENTRUM

En utvärdering kan ha olika bakomliggande syften (Vedung, 1998). En ansats kan vara att utvärdering har ett **kontrollerande** syfte. Det innebär att utvärderingen genomförs för att tillgodose dem som beslutat om projektet med information om hur det har fungerat. Målgruppen är alltså i första hand de politiker och chefstjänstemän som beslutat om projektet och som anvisat medel för dess genomförande. De efterfrågar information för att ta ställning till om projektet skall fortsätta, förändras eller läggas ner. Utvärderarens roll blir mer tillbakadragen och observerande.

Ett andra syfte kan vara av främjande karaktär. Då återförs information från utvärderarna i första hand till dem som arbetar i eller leder projektet. Avsikten är att de skall kunna ta hänsyn till redan gjorda erfarenheter och att kunna förbättra projektet under pågående förlopp. Detta innebär att utvärderaren får en mer aktiv roll i projektet, eftersom resultaten kan komma till användning redan före projektets slutförande. Ett tredje bakomliggande syfte är det kunskapsutvecklande. Intresset för projektet förs då mer över till dem som finns utanför projektet och som av olika skäl är intresserade av kunskapsrönen i allmänhet. Där finns också ett forskningsintresse i hur man åstadkommer bra undersökningar och hur de kan användas i den fortsatta samhällsanalysen. Utvärderarrollen blir mer likt pedagogens och forskarens. Självfallet finns också en rad strategiskt orienterade syften bakom en utvärdering. En utvärdering kommer alltid att spela en viss roll i övervägandena kring en verksamhets strategiska roll och kan även användas som slagträ i en politisk diskussion. Den kan också ha en legitimerande

funktion. Denna senare problematik kommer dock inte att behandlas i utvärderingen. Det är sällan vi kan hänvisa till enbart ett av de ovan angivna bakomliggande syftena vid en utvärdering. De förekommer i praktiken vid sidan av varandra.

Denna utvärdering har två övergripande syften, dels att ge underlag för förändringar och/eller förbättringar, dels att ge underlag för beslut om projektets framtid. Utvärderingens första syfte har således en främjande karaktär, medan det andra syftet mera handlar om att analysera och kontrollera om Medarbetarcentrums verksamhet har uppfyllt de uppsatta målen. Utifrån dessa mål kommer följande aspekter att följas upp och utvärderas:

### **Implementering till brukarna**

- hur gick processen och hur lång tid tog det att nå ut med marknadsföringen
- vilka tjänster erbjuder Medarbetarcentrum kommunerna

### **Processen med coachernas insatser**

- Vad har chefen fått ut av coachernas insatser - genomförda uppdrag
- Hur har Medarbetarcentrum inverkat på verksamheten/organisationen/personalarbetet?
- Inverkan på medarbetarnas syn på sina möjligheter i arbetslivet/livet?
- Medarbetarnas upplevda hjälp från Medarbetarcentrum?
- Bestående intryck - resultat av genomförda uppdrag - egna initiativ
- Coachens roll som stödjare
- Antal lyckade uppdrag utifrån skrivna avtal

### **Flödet av antal uppdrag**

- utifrån skrivna avtal
- medarbetarnas egna initiativ
- besök/uppdrag på plats ute i kommunerna
- besök/uppdrag på Medarbetarcentrum

### **Hur blev det med personalrörligheten?**

- Antal startade nätverk/cirkulationsringar
- Antal personer som uppnått rörlighet
- Vilka metoder/modeller har skapats och utvecklats för att skapa en sund rörlighet?
- Vilka mätbara och upplevda vinster har uppnåtts med rörlighet?



## **Vilka är framgångsfaktorerna?**

## **Vilka hinder har funnits (och finns) och övervunnits?**

### **Metoder**

Utvärderingen har genomförts under perioden mars 2007 och juni 2008 med en förberedande fas med början från hösten 2006. Ett antal olika metoder har använts för att kunna uppnå utvärderingens syfte. Coacherna, projektledaren, fackliga representanter och medlemmarna i styrgruppen intervjuades för att fånga processen i dess inledande skede. Deltagarnas erfarenheter av projektet togs initialt fasta på genom fokusgrupper. Coacherna har fört loggbok där de reflekterat över både positiva och negativa erfarenheter i arbetet. Loggböcker har förts under hela projekttiden och materialet har samlats in kontinuerligt. Under hösten 2007 och våren 2008 har utvärderaren deltagit i arbetsplatsträffar vid Medarbetarcentrum en gång i månaden. Syftet med kontinuerlig datainsamling har varit att kunna följa vad som sker under processen. Coacherna och projektledaren har gjort en självvärdering av projekt under mars-april 2008. Under våren 2008 har arbetsgivarrepresentanter också fått delge sina synpunkter på projektet genom intervjuer och enkät.

Alla anställda som har deltagit i Medarbetarcentrums verksamhet har tilldelats en enkät. Den första enkäten har fyllts i vid första besöket på Medarbetarcentrum och den andra uppföljande enkäten har fyllts i sex månader efter ett avslutat program (t.ex. livs- och karriärplanering, bytt jobb). Även olika dokument (t.ex. mötesprotokoll, minnesanteckningar) har använts som komplement i utvärderingsarbete.

# INLEDANDE INTERVJUER

Under hösten 2006 intervjuades sammanlagt 12 personer: styrgruppens medlemmar, projektledaren, coacherna<sup>1</sup>, samt fackliga representanter<sup>2</sup> för att få bakgrundsinformation om projektet från olika intressenters och aktörers håll.

Styrgruppen som har funnits sedan 2001 består av personalchefer från Mark, Borås, Tranemo och Ulricehamn<sup>3</sup> samt handläggaren från Sjuhärads kommunalförbund. De personalchefer som ingår i styrgruppen är medlemmar i ett nätverk för personalchefer i Sjuhärad. Nätverket träffas ca tre gånger per termin och vid dessa möten kan styrgruppens personalchefer förankra, informera och återrapportera från de olika projekten.

Styrgruppen betonar vikten av individens eget ansvar och vilja att själv hitta lösningar. Det finns dock olika infallsvinklar i styrgruppen kring projektet och Medarbetarcentrums verksamhet. Även om styrgruppen är överens om vikten av att Medarbetarcentrum framförallt ska arbeta förebyggande, vill en del av personalchefer inte sticka under stol med att de gärna vill få hjälp med rehabiliteringsfall som inte kan komma tillbaka till sina gamla jobb och måste hitta någon annan sysselsättning. Kommunens storlek kan också påverka såtillvida att det kan vara lättare att ha ett övergripande perspektiv i en större kommun, medan man i de mindre kommunerna arbetar med frågorna på en mer konkret nivå snarare än på en strategisk nivå. Samtidigt vill styrgruppen inte att andelen rehabiliteringsfall blir dominerande för då försvåras

---

<sup>1</sup> Den tredje coachen som anställdes först i februari 2007 intervjuades i mars

<sup>2</sup> Som representerade Kommunal, Lärarförbundet, Vårdförbundet och Lärarnas riksförbund

<sup>3</sup> Ersättare för personalchefen från Herrljunga som ingick i styrgruppen framtill december 2006

arbetsförmedlings- och jobbmatchningsprocessen eftersom de rekryterande cheferna kan bli misstänksamma att de som söker genom Medarbetarcentrum inte kan göra en fullgod arbetsinsats.

Det har inte varit en lätt resa men tanke på att vi i många år jobbat med att få folk att stanna på jobbet och plötsligt börjar vi prata om att underlätta att röra sig och det tyckte inte alla var så himla bra. ... Att satsa på folk som inte är sjuka har varit en resa och det har vi inte till 100 procent klarat av och därför har Medarbetarcentrum fått både och. Det är lättast att köra igång det som handlar om samtal och stöd i rehab och sådant konkret medan den andra delen som är huvuddelen håller vi fortfarande på och jobbar med. (Personalchef)

Av de Sjuhärads kommuner som medverkar i projektet är Borås den största kommunen med ca 100 000 invånare och Bollebygd den minsta med ca 8000 invånare. Generellt kan man säga att cirka 10 procent av befolkningen i alla kommuner är kommunanställda, vilket innebär att det är sammanlagt 23-25 000 anställda totalt i kommunerna, varav 17 000 är tillsvidare anställda och utgör kundunderlaget för Medarbetarcentrum. De största yrkeskategorier är omsorgspersonal och lärare, dvs. kraftigt kvinnodominerade yrken. Personalrörligheten är låg, ca 2-4 procent, och man skulle gärna se en ökning. Det har även kommit fram i medarbetarenkäter att 10-20 procent av personalen egentligen skulle vilja byta jobb, dvs. en betydligt högre siffra än den reella personalomsättningen.

Tranemo har friskast befolkning, medan befolkning i Herrljunga är bland den sjukaste i landet. Största diagnosgruppen inom kommunerna har varit psykiska besvär. Det handlar om utbrändhet, sömnsvårigheter, koncentrationssvårigheter och den typen av hälsoproblem. Att många kommunalanställda har mer psykiska än fysiska besvär kan bero på att arbetet med människor är påfrestande på ett annat sätt än rent fysiskt produktionsarbete.

Man jobbar med människor och att jobba med människor sliter och det är mest kvinnor som jobbar med dom och kvinnor har dessutom ansvar för ”gubbe”, barn och föräldrar.(Personalchef)

Ett av målen för projektet är att stimulera rörligheten såväl internt, mellan kommuner som externt. De större kommunerna kan vara intresserade av att öka den interna rörligheten, medan för de mindre kommunerna kan det handla mer om att öka den externa rörligheten eller rörligheten mellan kommunerna. Samtidigt vill de mindre kommunerna inte tappa invånare. Att bygga upp arbetsgivarringar finns det en hel del entusiasm kring i styrgruppen, även om det finns erfarenheter som pekar på att det är svårt att få det att fungera.

Medarbetarcentrum är ett pilotprojekt och det finns visioner i styrgruppen om att utvidga konceptet på sikt ifall verksamheten skulle bli permanent i framtiden. Det skulle kunna handla om frågor kring utbildning, chefskap/ledarskap, jämställdhet osv.

**De fackliga representanterna** berättar att medelåldern bland deras medlemmar är ganska hög, kring 50 år. När det gäller könsfördelningen är Kommunal, Lärarförbundet och Vårdförbundet kvinnodominerade, medan Lärarnas Riksförbund har en hyfsat jämn könsfördelning bland sina medlemmar.

Att personalomsättningen är låg bekräftas även av de fackliga representanterna. De lyfter fram att låg lön och låg utbildningsnivå kan motverka rörligheten. Låginkomsttagare har svårare att pendla på grund av extra kostnaden som pendlingen innebär. Pendling är inte ett alternativ t.ex. för en barnsköterska som arbetar deltid, medan det däremot är många lärare och sjuksköterskor som pendlar redan idag. Låg utbildningsnivå medför ofta sämre självförtroende som bromsar individen att söka vidare eftersom man inte tycker att man duger till. Rörligheten kan också vara en generationsfråga, där de yngre medlemmarna är mer benägna att röra på sig. De som har småbarn föredrar att inte pendla långt för att kunna få ihop vardagen bl.a. med lämning och hämtning av barnen.

Anledningar till hög sjukfrånvaro anses vara det ökade tempot p.g.a. nedskärningar inom den offentliga sektorn. Många kvinnor mellan 40-50 år drabbas, vilket kan förklaras med att de kan ha svårt att leva upp till de olika krav som ställs både i yrkes- och privatlivet. Tempot på arbetsplatsen ökar samtidigt som barnen och hemmet behöver skötas om och åldrande föräldrar kanske också behöver stöd. När det gäller läraryrket påpekas att

lärarrollen har förändrats och utvidgats till att handla mycket mer än bara undervisning. Idag arbetar lärarna mer med dokumentation, uppföljning och med omsorg av barnen, vilket sammantaget lett till att arbetsbelastning ökat.

De fackliga representanterna är positivt inställda till projektet, även om de har olika förväntningar på Medarbetarcentrums verksamhet. Kommunal är tveksam till hur mycket projektet kommer att öka rörligheten bland deras medlemmar. Många av Kommunals medlemmar har låga löner, vilket kan begränsa möjligheten att t.ex. pendla såsom nämndes tidigare. Andra kan tänka sig att deras medlemmar kunde få hjälp t.ex. med arbetsträning genom Medarbetarcentrum. Eftersom möjlighet till friår inte kommer att finnas i framtiden kan de medlemmarna som varit intresserade söka sig till Medarbetarcentrum istället för att hitta andra alternativ. Det skulle också vara positivt om man kunde uppnå ökad rörlighet inte enbart inom yrken utan mellan olika yrken.

Rörlighet inom läraryrket är en sak men jag ser det här att kunna växla mellan olika jobb. Tänk om en lärare får komma ut och jobba med något annat än läraryrket och komma tillbaka med nya krafter. Det kan vara uppfriskande någon gång i livet att genomföra någon form av miljöbyte. Det ser jag som rörlighet som skulle vara positivt. (Facklig representant)

Vid intervjutillfället i november 2006, upplevde de intervjuade fackliga representanterna att efterfrågan att vända sig till Medarbetarcentrum inte var så stor bland deras medlemmar.

**Projektledaren** som ansvarar för samtliga delprojekt inom Ökad hälsa projekt började sitt arbete den första maj 2005. Han har tidigare erfarenhet om att arbeta med personal- och arbetsmiljöfrågor och är van vid att arbeta i projektform. Han och styrgruppen har hämtat inspiration för projektet från bl.a. Vaggerydsmodellen, Kalmar arbetsgivarripar och Starck & Partner i Stockholm. När coacherna skulle anställas annonserade man ganska brett i olika tidningar, vilket resulterade i 150 sökanden, varav 11 kallades till intervju.

Den första **coachen** (kvinna) anställdes i början av augusti 2006, den andre (man) i början av oktober 2006 och den tredje (kvinna) i början av februari 2007. Två av coacherna har högskoleutbildning och en har gymnasieutbildning samt en utbildning som friskvårdskonsulent. Deras utbildningsinriktningar representerar ett flertal olika ämnen bl. a. ekonomi, juridik, statsvetenskap och beteendevetenskap. Alla tre har erfarenhet av att arbeta med människor och har tidigare sysslat bland annat med ledarskap, friskvårdsfrågor, rehabiliteringsärenden och vägledning. Coacherna har således bred bakgrund både vad gäller utbildnings- och yrkesområden, representerar båda könen och även olika ålderskategorier (34-54 år). På så sätt har de som grupp goda förutsättningar för att kunna bemöta olika kunder med varierande behov och önskemål. Eftersom de själva varit rörliga, dvs. prövat olika arbeten under sin yrkesverksamma tid, ökar deras legitimitet som coacher i projektet. Coacherna har en mycket positiv inställning till projektet och känner det meningsfullt att försöka agera tidigt och öka rörligheten innan inlåsningshunnit påverka de anställdas hälsa.

Tanken med det mobila teamet är att coacherna ska vara tillgängliga för alla anställda i de olika kommunerna. Det ansågs viktigt initialt att det finns en lokal, ett neutralt ställe i varje kommun, dit de anställda diskret kan söka sig för samtal.

Vid intervjutillfället i slutet av november 2006 hade verksamheten redan kommit igång och 25 samtal var inbokade på en kort tid. Coacherna upplevde att det fanns ett stort behov bland kommunanställda att verksamheten kom igång och också stora förväntningar på Medarbetarcentrums verksamhet. De signaler som coacherna fick inledningsvis var att de som tagit kontakt med Medarbetarcentrum ville byta jobb helt och hållet, dvs. att det inte handlade så mycket om att testa samma jobb någon annanstans utan att de ville göra någonting helt annat.

### Sammanfattning av hinder och förväntningar

Nedan anges sammanfattningsvis faktorer som de intervjuade lyfte fram och som kunde hindra eller påverka projektet negativt.

Därefter anges på liknande sätt olika förväntningar på projektet som nämndes i intervjuerna.

### *Faktorer som kan påverka projektet negativt:*

- oklarhet över hur besluten från den nya regeringen kommer att påverka projektet (t.ex. borttagandet av friåret)
- att behovet är större än kapaciteten – att coacherna är för få
- om man inte lyckas med marknadsföringen – att man inte når ut med syftet och budskapet ner till individnivå
- om cheferna inte stöder projektet – chefernas roll är avgörande
- om kommunalförbundets ledning inte tror på projektet
- otryggheten hos de anställda (*man vet vad man har, men inte vad man får*)
- bristande beredskap hos arbetsgivare att ta hand om anställdas utveckling, t.ex. efter ett genomgången program
- rörligheten kan försvåras av att anställda har få alternativ att byta till om de inte ska utbilda sig vidare (t.ex. en förskolelärare saknar kompetens att arbeta inom vården eller en rektor saknar kompetens att arbeta som chef inom omsorg)
- om det blir för stor andel rehabiliteringsärenden
- stort geografiskt avstånd mellan kommunerna – dyrt att pendla
- låg utbildningsnivå
- om man inte når ut med budskapet att arbetsrotation är något positivt
- om anställda får en uppfattning att det här är ett sätt för arbetsgivaren att flytta på besvärliga medarbetare
- om coacherna inte når ut till alla kommuner – att coacherna är fast i Borås kontoret
- att coacherna blir överbelastade av 1-2 samtal på bekostnad av mer långsiktiga åtgärder

### *Förväntningar på projektet:*

- att informationen fungerar – viktigt med ständig marknadsföring av Medarbetarcentrum
- att hålla hög en servicenivå gentemot de som söker sig till Medarbetarcentrum
- att coacherna bemöter människor på ett ärligt sätt – erbjuder realistiska handlingsalternativ
- att den interna jobbförmedlingen kommer att fungera
- en bra dialog mellan coacher, projektledaren och styrgruppen
- att ett antal människor som vill byter arbete
- att cirkulationsringar kommer igång
- att Medarbetarcentrum lyckas skapa nätverk – även utanför kommunen
- att det kommer att ha ett värde för individen

- att de anställda kan validera sina kunskaper och komplettera sin utbildning
- att få ner sjukskrivningar
- att människor kan få vara kvar i arbetslivet tills de själva önskar att gå i pension
- att hitta en sysselsättning till långtidssjukskrivna
- projektet kräver långsiktighet – tar tid med nya tankesätt
- att Medarbetarcentrum kan bli en naturlig del av personalverksamheten
- att Medarbetarcentrum kan bli ett nav som driver utvecklingen framåt
- att verksamheten kan permanentas

De intervjuade lyfter fram att en styrka bakom projektet är det är en gemensam satsning av åtta Sjuhäradskommuner.



# PROJEKTDELTAGARNAS SYNPUNKTER

## Fokusgrupper

### Fokusgrupp 1

I juni 2007 anordnades ett fokusgruppsmöte med fem personer som alla hade bytt eller var på väg att byta arbete. Fyra av dessa hade blivit matchade via Medarbetarcentrum, medan en hade själv sökt och fått ett nytt arbete efter att ha haft samtal med coacherna och fått hjälp med att fräscha upp sin CV. Alla fem är mycket positiva till projektet och en del anger att de hade längtat efter att verksamheten skulle starta så att de kunde få hjälp med att utvecklas vidare i sina yrkesliv. De upplevde det också som positivt att träffa de andra i fokusgruppen och jämföra sina erfarenheter.

Deltagarna representerade olika yrken: tre tillhörande olika lärarkategorier, två administration/vård och omsorg. För fyra av dem har byte av jobb inneburit att arbetsinnehållet förändrats och även medfört byte av ort/kommun. Någon har velat byta jobb för att slippa pendla, medan andra anser att pendling inte är ett problem så länge man har ett stimulerande arbete. Tre av fem har fått tillsvidare tjänster, två har vikariat eller tidsbegränsade anställningar.

Det finns olika anledningar till varför deltagarna velat byta arbete. Flera upplevde att innehållet i det gamla arbetet inte längre kändes stimulerande och därför var det dags att gå vidare till något annat och känna att man utvecklades. En person som hade jobbat 18 år på samma arbetsplats kände att nu vid snart 50 års ålder var det dags att göra något nytt. Samtidigt hade även arbetsituationen

på det gamla jobbet försämrats, vilket ytterligare bidrog till viljan att söka nytt. En av deltagarna var hotad om varsel på sitt gamla jobb och därför hade sökt nytt arbete. Hon blev matchad till en tjänst som hon också fick, en tillsvidare tjänst med högre lön än i den gamla. Samtidigt blev hon tillkallad till ytterligare en intervju för ett annat jobb hon hade sökt och även den gamla arbetsgivaren ville behålla henne, men hon valde jobbet som hon blev matchad till.

Det upplevs som ett bekvämt sätt att använda sig av Medarbetarcentrums webbaserade jobbförmedling. Man kan lägga in sin CV och behöver inte själv aktivt ta kontakt, utan det är arbetsgivarna som kontakter en ifall de är intresserade. Det kan också kännas skönt att inte behöva berätta för någon att man söker nytt jobb förrän man fått jobbet.

Alla har sagt upp sig från sina gamla jobb, men de har olika uppfattningar om uppsägning respektive tjänstledighet. En del har självmant sagt upp sig för då kan de inte gå tillbaka till det gamla jobbet. Om det finns gott om jobb inom ens yrkesområde (t.ex. forskollärare) är det naturligtvis lättare att säga upp sig. Andra anser att det är viktigt att ha en möjlighet till tjänstledighet för att känna en trygghet i att kunna gå tillbaka ifall det skulle behövas och inte riskera att bli arbetslös om något händer.

I ett fall har den sökande blivit matchad till det nya jobbet, men tjänsten utannonserades ändå. Personen ifråga blev lite besviken först, men ansåg efteråt att det var bra så att ingen kan ha några invändningar mot att han fick tjänsten. Samtidigt är meningen att arbetsgivaren ska kunna slippa ta annonskostnaden om det redan finns en kvalificerad sökande som blir matchad till jobbet.

En del har erfarenheter om att blivit åldersdiskriminerade tidigare, något som har kunnat inträffa redan vid 40 års ålder. Vid anställningsintervjun har de fått höra t.ex. att – ”Jag ser att du har för mycket erfarenhet”. Därför känns det extra roligt för dem nu när de fått nytt och mer utvecklande arbete. Känslan av att vara handplockad, att känna sig utvald är gemensamt för hela gruppen och har medfört en ökad självkänsla för de enskilda individerna.

Samtliga deltagare i fokusgruppen anser att coachernas arbete är värdefullt och hjälper bl.a. att se individens kompetens i sin helhet. Stödet och uppmuntran från coacherna har varit viktigt för att

vissa deltagare överhuvudtaget skulle våga ta steget och gå vidare. Det har varit lätt att få kontakt med coacherna och de har varit välförberedda inför samtal kring den enskilda individens situation. – ”På Medarbetarcentrum känner man sig bli tagen på allvar till skillnad från Arbetsförmedlingen.” – ”Någon som bryr sig om en som människa!”

Att de som är inte fastanställda kan inte få hjälp av Medarbetarcentrum upplevs som negativt. De som har nu bara fått vikariat, dvs. gått från en fast anställning till vikariat eller tidsbegränsad anställning är mycket kritiska till att de inte längre ska kunna ta del av Medarbetarcentrums tjänster eftersom de inte längre är tillsvidare anställda. De som har lämnat sin fasta anställning för ett vikariat vill gärna kunna ha sin CV kvar i databasen för att kunna bli matchade till nya jobb (antingen ny vikariat eller tillsvidare tjänst) i framtiden. För de som är äldre och vill byta jobb kan det vara svårt att få en tillsvidare tjänst utan de får ta ett vikariat. Det känns otryggt att gå från en tillsvidareanställning till ett vikariat eftersom man då ramlar ur Medarbetarcentrums system. Vikarier borde således också behöva inkluderas av Medarbetarcentrums verksamhet anser deltagarna i fokusgruppen.

Övriga kritiska synpunkter som gruppen lyfter fram handlar om att det har varit krångligt att lägga in sin CV på hemsidan. Det kom också fram att det hade uppstått problem med den gamla arbetsgivaren som inte ville bevilja tjänstledighet för att den anställda skulle kunna pröva ett annat arbete. Detta kan bero på att alla arbetsgivare inte har varit insatta i Medarbetarcentrums verksamhet och inte varit informerade om att de som vill prova nytt jobb genom Medarbetarcentrum ska ha rätt till tjänstledighet. Fokusgruppen anser att det är viktigt att satsa på fortsatta informationsåtgärder för att förhindra att det uppstår förutfattade meningar och fördomar vad Medarbetarcentrum innebär hos både arbetsgivare och medarbetare. För att nå ut med informationen bör man jobba med olika insatser, t.ex. informationsmöten på arbetsplatser, men man kan även använda de ”goda exemplen”, dvs. de som har fått hjälp via Medarbetarcentrum, som informationskällor.

## Fokusgrupp 2

I augusti 2007 anordnades ytterligare ett fokusgrupp, den här gången med medarbetare som har haft svårt att byta jobb trots ett flertal matchningar. En hade nyligen fått nytt jobb, medan de två andra inte hade kommit vidare. Gruppen bestod av två kvinnor och en man och de var anställda inom skolan och vården. Alla tre har eftergymnasial utbildning och är omkring 50 år gamla.

Anledningar till att de vill byta jobb är att kunna utvecklas, ta bättre vara på sina kunskaper och ha ett mer meningsfullt arbetsinnehåll. De vill ta steget nu innan de blir för gammal. Två i gruppen har jobbat länge på samma arbetsplats, även om de har känt sig mer och mer missnöjda med sin arbetssituation under de senaste åren. Tryggheten i det gamla jobbet samt den psykosociala arbetsmiljön kan göra att man stannar kvar fast man egentligen skulle vilja göra något annat. Man vet vad man har, men inte vad man får. En annan faktor som påverkar är familjesituationen. När barnen börjar bli större och kräver mindre av föräldrarna finns det mer utrymme och ork att satsa på yrkeslivet.

En i gruppen har tidigare bytt både jobb och yrken flera gånger. Han har också blivit matchad ett antal gånger, och hade nyligen fått ett nytt jobb. Han vet dock inte om han fick jobbet genom matchningen eftersom tjänsten annonserades även ut och han sökt på båda sätt. Det förefaller således att arbetsgivare föredrar att annonsera tjänsterna även i de fallen då det finns en lämplig kandidat via matchning från Medarbetarcentrum. De två andra deltagare har också blivit matchade till flertal jobb, men det har resulterat endast i telefonsamtal, inte i anställningsintervju. De vet inte riktigt varför matchningar inte gett resultat, utan tror att det kan bero på flera olika saker. Ibland kanske de inte har haft exakt den påbyggnadsutbildningen eller inte kunnat t.ex. ett datasystem som arbetsgivaren krävt och då går de som har exakt den rätta kompetensen före. Marginalerna kan också vara väldigt små när det finns många sökande till ett jobb. Ibland kan det redan finnas en stark kandidat inom organisationen till den utlysta tjänsten. Ytterligare faktor kan vara åldern, att arbetsgivaren väljer yngre sökande bl.a. eftersom de har lägre lönekrav.

Deltagarna har fått information om Medarbetarcentrum genom sin arbetsgivare och på kommunens intranät. Alla har tagit kontakt

med Medarbetarcentrum i ganska tidigt stadium när verksamheten startades. De anser att information når lättare ut till dem som redan är aktiva och vill göra något annat, medan det kan vara svårt att nå ut till alla som verkligen skulle behöva komma i kontakt med Medarbetarcentrum. Det är viktigt att Medarbetarcentrum är synlig på de olika orterna och att man fortsätter att informera om projektet. Deltagarna i fokusgruppen tror att det är en fördel om målgruppen informeras direkt istället för att informationen går genom cheferna. Chefer har ofta många anställda, vilket kan göra det svårt att kunna se till varje enskild individs behov. Medarbetaren kan också missförstå situationen om förslaget kommer från chefen.

I enlighet med den första fokusgruppen är alla i den andra fokusgruppen nöjda med den hjälp och stöd de fått av coacherna. Samtidigt är de medvetna om vikten av att själv vara aktiva för att förändra sin situation. Samtalen med coacherna upplevs som stärkande för individen, de har fått möjlighet att analysera sin kompetens och reflektera över vad de vill av sitt framtida arbetsliv. Initialt trodde flera i gruppen att verksamheten var mer inarbetad än vad den var och att det t.ex. fanns redan cirkulationsringar så att man snabbt hade kunnat byta jobb med någon i motsvarande befattning inom Sjuhärads kommuner.

## **Enkät I**

Sammanlagt 230 enkäter har delats ut till dem som på ett eller annat sätt tagit del av Medarbetarcentrums tjänster. Vid början av april 2008 hade 136 ifyllda enkäter skickats in till utvärderaren, vilket ger en svarsfrekvens på 59 procent. Förutom beskrivande statistik om gruppen som besvarat enkäten redovisas vissa skillnader och samband som framkommit vid analysen. Övriga synpunkter som projektdeltagarna skrivit i enkäten återges i Bilaga 1.

## Deltagarnas bakgrund

I Tabell 1 framgår bakgrundsinformation om de som besvarat enkäten. En stor majoritet av deltagarna är kvinnor, medelåldern är 47 år, och de flesta är gifta eller sambo. Hälften har hemmavarande barn under 18 år. Den genomsnittliga arbetstiden per vecka är 37 timmar med ett median värde på 40 timmar. De flesta har inte en arbetsledande befattning eller universitets-/högskoleutbildning. Deltagarna har arbetat i genomsnitt cirka nio år både i sin nuvarande befattning och nuvarande arbetsplats.

Tabell 1. Bakgrundsinformation om enkättagarna<sup>1</sup>.

	<i>Antal</i>	<i>%</i>		<i>Antal</i>	<i>%</i>
<i>Kön</i>			<i>Civilstånd</i>		
Kvinna	121	89	Gift/sambo	105	77
Man	15	11	Ensamboende	31	23
<i>Ålder</i>			<i>Antal år i nuv yrke</i>		
< 40	33	25	< 3	28	21
41-50	44	33	3-10	66	50
> 50	57	42	> 10	39	29
<i>Barn hemma &lt; 18 år</i>			<i>Antal år i nuv arb.plats</i>		
0	65	50	< 3	32	24
1	21	16	3-10	64	47
2 eller fler	43	34	> 10	39	29
<i>Arbetsledande befattning</i>			<i>Yrkeskategori</i>		
Ja	12	9	Lärare	26	19
Nej	124	91	Undersköterska	25	19
			Assistent	22	16
<i>Utbildning</i>			Kokerska	7	5
Grundskola	16	12	Mentalskötare	5	4
Gymnasieskola	60	44	Grupphandledare	5	4
Universitet/högskola	60	44	Övriga*	29	22

\* Med två eller färre personer per yrkeskategori

<sup>1</sup> De som besvarat enkäten förefaller representativa för den totala gruppen som besökt Medarbetarcentrum, jämför Bilaga 2.

När det gäller yrkeskategorier är undersköterska och lärare de största grupperna. Lärarkategorin innehåller lärare på olika nivåer från förskollärare till gymnasielärare. Därefter kommer olika typer av assistenter (från administrativa assistenter till personliga assistenter), kokerskor, mentalskötare, grupphandledare, handläggare, rehabpersonal, ekonomer och lokalvårdare. I övriga yrkeskategorier ingår olika yrken där det finns två eller färre representanter per yrke.

### Framtida arbetssituation – inlåsning

För att undersöka graden av inlåsning ställdes två frågor baserade på tidigare forskning inom området<sup>1</sup>, nämligen 'Är din ordinarie arbetsplats den önskade arbetsplatsen i framtiden?' samt 'Är ditt nuvarande yrke ditt önskade yrke i framtiden?'. I Tabell 2 nedan kan man se att endast 17 procent anser sig befinna i sitt önskade yrke och på den önskade arbetsplatsen, vilket innebär att resten, dvs. 83 procent är inlåsta på ett eller annat sätt. Andelen dubbelinlåsta, dvs. de som anser att de idag befinner sig varken på den önskade arbetsplatsen eller inom det önskade yrket är 61 procent. Andelen inlåsta är betydligt högre jämfört med tidigare studier, t.ex. fann Aronsson m.fl. att 20 procent av en grupp bestående av över 1800 fast anställda kunde klassificeras som dubbelinlåsta. Det är naturligt att förvänta sig en högre siffra bland dem som besöker Medarbetarcentrum. Den höga siffran kan också tolkas som att projektet har nått ut till målgruppen, dvs. de inlåsta, i hög utsträckning.

Tabell 2. Inlåsning bland deltagarna.

		Önskat yrke		Totalt
		Ja	Nej	
Önskat arbetsplats	Ja	22 (17%)	5 (4%)	27
	Nej	24 (18%)	<b>80 (61%)</b>	104
Totalt		46	85	131

<sup>1</sup> Aronsson m fl, 2000

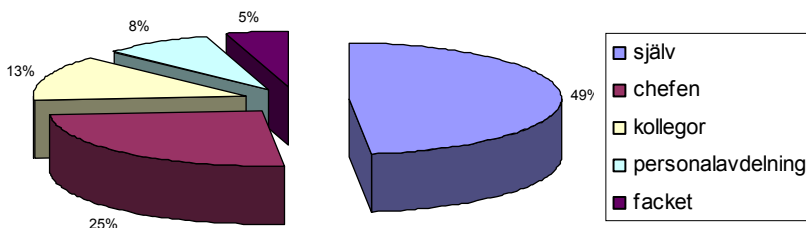
Av de dubbelinlästa svarar 54 procent att de vet sitt önskade framtida yrke och 37 procent anger att de även har den utbildning som krävs för det önskade yrket. Majoritet (57%) av de dubbelinlästa uppger att de går aktivt in för att nå sitt önskade yrke. Däremot verkar inte en tidsbegränsad anställning inom det önskade yrket vara ett alternativ för de flesta utan i så fall föredrar man en fast anställning inom annat yrke.

Deltagarna frågades också hur långt de var beredda att pendla och svaren visar att de flesta (62%) vill inte pendla längre än tre mil. Endast ett fåtal (9%) är beredda att pendla mer än 5 mil.

### Om Medarbetarcentrums verksamhet

De flesta har fått information om Medarbetarcentrums verksamhet från chef/arbetsgivare. De näst vanligaste informationskällorna är broschyren, arbetsplatsen, tidningar, arbetskamrater/kollegor och personalavdelningen.

Som framgår av Figur 3 har initiativet till att kontakta Medarbetarcentrum ofta kommit från individen själv, vilket kan tolkas som att informationen framförallt nått ut till individer som är vana vid att ta egna initiativ. Det kan också noteras att ganska många anger att chefen initierat möjligheten att kontakta Medarbetarcentrum, medan relativt få uppger att initiativet kommit från facket.



Figur 3. Initiativet till att kontakta Medarbetarcentrum

Deltagarna har sökt sig till Medarbetarcentrum av olika anledningar. De vanligaste skälen är att man vill byta jobb, arbetsplats eller arbetsmiljö. Många vill utvecklas vidare, förnya sig, åstadkomma en förändring. En del ville ha tips och råd, få information om vilka möjligheter som finns för att förnya sig och



utvecklas. En mindre grupp av dem som besvarat enkäten har problem med hälsan i sitt nuvarande jobb och vill därför hitta något annat. Ett par stycken anger att konflikter på deras arbetsplats har fått dem att söka till Medarbetarcentrum.

De flesta som har besvarat enkäten har haft 1-2 samtal (kartläggningssamtal), och en del av dessa har lagt in sin CV samtidigt. Nio personer uppger att de går livs- och karriärplaneringsprogrammet.

Sammanlagt 79 deltagare svarar att det inte har varit aktuellt med ytterligare insatser genom Medarbetarcentrum efter 1-2 samtal<sup>1</sup>. Anledningar till detta är bland annat: att de fått hjälp och fortsätter nu själva, har ordnat nytt jobb, har ändrat arbetsuppgifter, blivit omplacerad, sjukskriven, stannar kvar på sitt gamla arbete, avvaktar med ytterligare åtgärder, har inte begärt ytterligare insatser, har inte utbildning. Sju personer vet inte varför det inte blev fortsättning, vilket kan tyda på oklara förväntningar hos vissa deltagare.

Flertalet (82%) anser att Medarbetarcentrum har gjort de mer medvetna om att aktivt ta ansvar för sin egen arbetssituation. En del som har svarat att Medarbetarcentrum inte har ökat deras medvetenhet har kommenterat att de hade denna medvetenhet redan innan. När det gäller deltagarnas uppfattning om coacherna anger 90 procent att de är mycket nöjda eller nöjda med den hjälp de fått av coacherna. När det gäller engagemang anser 88 procent att coacherna varit engagerade i deltagarnas arbetssituation och 91 procent tycker att coacherna varit tillgängliga.

## Arbetsstillfredsställelse<sup>2</sup> och arbetsmotiv<sup>3</sup>

Tabell 3 visar hur stor andel som upplever tillfredsställelse respektive otillfredsställelse med olika aspekter av sitt arbete. De flesta i gruppen verkar vara mest otillfredsställda med framtidsutsikter, användning av deras kunskaper och sin närmaste chef. Arbetskamrater sticker upp som en faktor som de flesta är tillfredsställda med.

---

<sup>1</sup> 33 har inte svarat på frågan

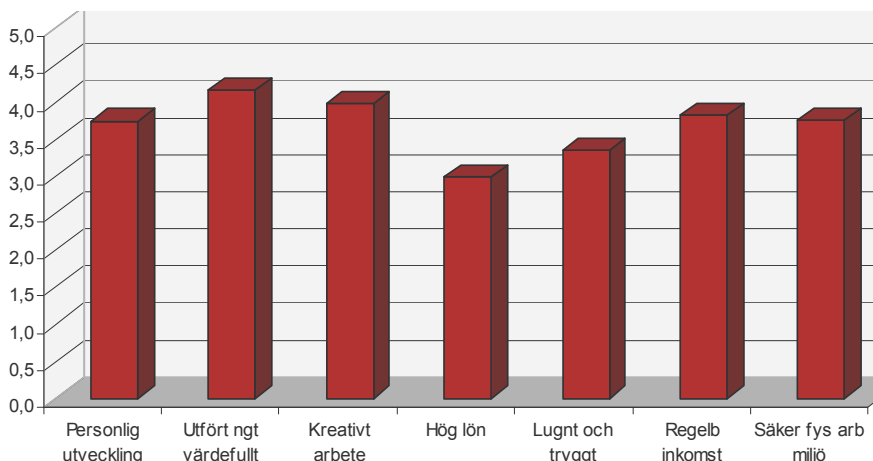
<sup>2</sup> Kristensen, 2001

<sup>3</sup> Dallner m fl, 2000

Tabell 3. Arbetstillfredsställelse

	Mycket/ganska tillfredsställd (%)	Mycket/ganska otillfredsställd (%)
Framtidsutsikter	30	70
Arbetskamrater	77	23
Fysisk arbetsmiljö	53	47
Närmaste chef	48	52
Användning av kunskaper	35	65
Arbete som helhet	46	54

När det gäller arbetsmotiv visar resultaten som framgår i Figur 4 att de två arbetsmotiv som värdesätts högst är att utföra något värdefullt och ett kreativt arbete. Därefter kommer regelbunden inkomst följt av säker fysisk arbetsmiljö och personlig utveckling.



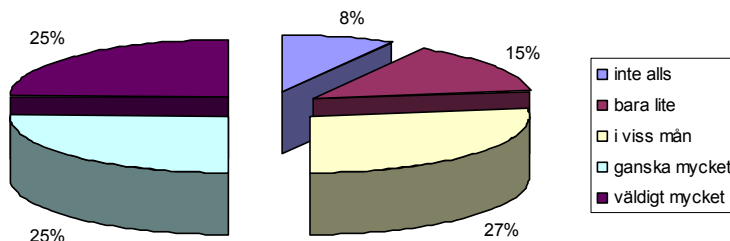
Figur 4. Vikten av olika arbetsmotiv (1 = helt oviktigt – 5 = helt nödvändigt).

## Stress, psykiskt och fysiskt välbefinnande

Upplevelse av stress undersöktes med hjälp av en fråga:<sup>1</sup> 'Med stress menas en situation då man känner sig spänd, rastlös, nervös eller orolig eller inte kan sova på natten eftersom man tänker på

<sup>1</sup> Elo m fl, 2003

problem hela tiden. Har du känt dig stressad den senaste tiden?’ I Figur 5 visas i vilken grad deltagarna har känt sig stressade den senaste tiden.



Figur 5. Upplevt stress bland deltagare

Sammanlagt 50 procent upplever ganska mycket eller väldigt mycket stress. Detta är en hög siffra och kan jämföras med en tidigare studie som visade att omkring 15-20 procent bland en större arbetskraftspopulation upplevde sig ganska eller mycket stressade<sup>1</sup>.

Psykiskt välbefinnande undersöktes med General Health Questionnaire-12 skala (GHQ-12)<sup>2</sup>. Medelvärdet för gruppen i den här studien är 11.82, vilket är något högre än vad tidigare undersökningar har visat 3, där medelvärdet har legat mellan 8.53 och 9.71. Endast arbetslösa har visat sig ha högre medelvärden (14.25-15.61). Aronsson m.fl. har gjort en indelning så att värden mellan 0-18 anses ange psykisk hälsa, medan värden mellan 19-30 anger psykisk ohälsa. Enligt denna riktlinje lider 16 procent av psykisk ohälsa i denna studie jämfört med 14 procent i Aronssons m.fl. studie.

När det gäller det fysiska välbefinnande fick deltagarna ta ställning till hur mycket de besvärades av 10 olika hälsosymtom (t.ex. huvudvärk, hjärtklappning osv.). Dessa symtom är hämtade från Subjective Health Complaints skalan<sup>4</sup>. Figur 6 visar hur många procent som är ganska eller allvarligt besvärade av de olika

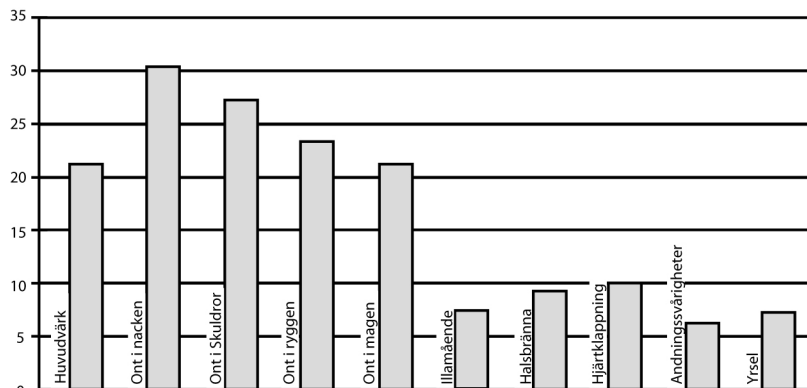
<sup>1</sup> Elo m fl, 2003

<sup>2</sup> Skalan är ursprungligen utvecklad av Goldberg (1972), men har översatts till svenska av Sconfienza (1998)

<sup>3</sup> Aronsson, m fl, 2002

<sup>4</sup> Eriksen m fl, 1999

symtomen. Ont i nacken, skuldror, ryggen och magen samt huvudvärk förefaller vara de mest dominanta besvären i gruppen.



Figur 6. Ganska eller allvarligt besvärade av fysiska besvär (%).

## Analys av skillnader och samband

De som känner sig dubbelinlåsta har sämre psykisk hälsa, har varit anställda länge på samma arbetsplats, är beredda att pendla längre, är mindre tillfredsställda och engagerade i sitt arbete och är mer stressade än de som inte känner sig dubbelinlåsta. När det gäller stresshantering vänder sig de dubbelinlåsta oftare till religion eller meditation, men använder sig i mindre utsträckning av aktiv strategi, accepterande och får mindre socialt stöd. De som känner sig dubbelinlåsta skiljer sig inte från de andra med hänsyn till ålder, utbildning eller kön.

Det finns inga signifikanta samband mellan ålder och vare sig inlåsning, arbetstillfredsställelse, stress, optimism och fysisk eller psykisk ohälsa. När det gäller arbetsmotiv är kreativt arbete mer viktigt för de yngre, och likaså är det de yngre som upplever arbetet som mer centralt i livet än de äldre.

Stress har signifikanta samband med både fysisk och psykisk ohälsa. De som är mindre tillfredsställda med sitt arbete som helhet känner sig mer stressade. Psykisk ohälsa har signifikant samband med fysisk ohälsa.

Resultaten för den undersökta gruppen skiljer sig från tidigare studier<sup>1</sup> genom att inlåsning är varken relaterad till ålder eller utbildningsnivå. Det finns endast en könsskillnad, nämligen att män är beredda att pendla längre än kvinnorna<sup>2</sup>.

## Enkät II

En uppföljande enkät (enkät II) skickades till dem som deltagit i livs- och karriärplaneringsprogrammet och/eller bytt jobb efter kontakt med Medarbetarcentrum ca sex månader efter bytet. Av de 45 som fick enkäter har 20 besvarat den, vilket ger en svarsfrekvens på 44 procent<sup>3</sup>.

De flesta (17) upplever att deras förväntningar har uppfyllts. Som svar på frågan på vilket sätt förväntningarna uppfyllts anges att de fått stöd och hjälp för att få ett nytt jobb, ett jobb som de verkligen velat ha och som är mer stimulerande och givande än det tidigare arbetet. Deltagarna anser vidare att de stärkt sitt självförtroende, bland annat genom att coacherna hjälpt dem att sätta ord på sina erfarenheter och kunskaper – ”Detta kan jag, detta är jag bra på”. Dessa deltagare ser mer positivt på framtiden nu, är förhoppningsfulla och villiga att prova nytt. Coaching har gett svar på många funderingar, hjälpt att se situationen klarare och att tänka i andra banor.

Ett par deltagare tycker inte att deras förväntningar uppfyllts. Anledningar till detta är dels att personen inte fått ett nytt heltidsjobb, dels att man inte kan ingå i Medarbetarcentrums verksamhet som långtidsvikarie.

Deltagarna anser att bland det mest värdefulla har varit ett välfungerande kontakt med Medarbetarcentrum. De har fått hjälp från coacherna genom bra råd, stöd och uppmuntran. –”Man känner att de bryr sig om en, följer upp, är glada, tuffa – men bra!”. Det har varit viktigt för deltagarna att kunna ta sig tid till att fokusera på sig själv, för att kunna få ett annat perspektiv och

---

<sup>1</sup> Aronson m fl, 2000

<sup>2</sup> Eftersom det är fåtal män som deltagit i enkätstudien är det svårt att uttala sig om skillnader mellan kvinnor och män

<sup>3</sup> Uppföljningsgruppen är liten vilket kan förklaras med att verksamheten inte varit igång med än ca 1,5 år

stärka sitt självförtroende/självkänsla – att man kan och klarar av mer än man tror. Sedan har det naturligtvis varit värdefullt att få ett nytt arbete, att det gick fort och att man fått en liten ”kick”. Att inte ha behövt bevaka jobbbannonserna själv har också varit positivt och något som uppskattas av deltagarna.

De allra flesta svarar att de inte upplevt något som har fungerat mindre bra, men ett par deltagare är missnöjda med matchningen. De anser att matchningen inte utgått från den sökandes faktiska situation och att de inte fick information om var ansökan skickats. Arbetsgivarna hörde antingen inte av sig eller ställde väldigt höga meritkrav. Någon upplever att hennes situation inte förändrats så mycket, vilket hon tror kan bero på hennes hälsotillstånd.

Deltagarna lämnar även några förslag på förändring/utveckling. De anser att det behövs mer information till både arbetsgivare och anställda, så att det positiva kommer fram och vilken hjälp anställda kan få genom Medarbetarcentrum. Matchning skulle kunna underlättas om man träffade coachen i samband med att man lägger in sin CV. Det är viktigt att utgå från individens faktiska situation vid matchning samt att kraven för de utlysta tjänsterna tydligt framgår, t.ex. på Medarbetarcentrums hemsida. Verksamheten kunde även utökas till att gälla arbetslösa i kommunen.

De allra flesta ser mycket positivt på sitt framtida yrkesliv, de ser utvecklingsmöjligheter och är förhoppningsfulla. När det gäller möjligheter att byta arbete i dag anser deltagare att de har stora möjligheter att göra det, även om detta inte är aktuellt för flera, eftersom de precis bytt jobb. De som studerar tror att de lättare kommer att få ett nytt arbete efter utbildningen. Någon är kvar på sitt gamla yrke, men på en ny arbetsplats där hon trivs och därför vill även vara kvar i det gamla yrket. Ett par deltagare bedömer dock sina möjligheter att byta arbete som små.

## Jämförelse mellan resultaten från enkät I och enkät II

Sammanlagt 20 personer har fyllt i enkät II, men eftersom fyra av dessa inte har fyllt in enkät I, minskar gruppen där jämförelser kan göras i uppföljande syfte till 16 personer. Detta är naturligtvis en begränsning ur statistiskt synpunkt.

Gruppen som besvarat båda enkäterna består av kvinnor som har en medelålder på 47 år. Lite drygt hälften (53%) har högskoleutbildning, de flesta (87%) är gifta eller sambo och hälften har hemmavarande barn under 18 år. Deltagarna representerar ett flertal olika yrken, däribland två förskollärare och två undersköterskor, de övriga yrkeskategorier har en representant.

Om man jämför gruppens medelvärden så visar flera faktorer positiv utveckling vid tillfälle II. Deltagarna rapporterar färre fysiska och psykiska besvär, större optimism och mindre stress. Det är dock enbart stressen som har minskat signifikant statistiskt sett. Deltagarna värderar också arbetet något högre vid tillfälle två, men denna skillnad är inte statistiskt signifikant. När det gäller användningar av olika strategier att hantera stress använder sig deltagarna mer av positiv omtolkning och mindre av strategin självanklagande vid tillfälle två.

## ARBETSGIVARNAS SYNPUNKTER

I detta avsnitt presenteras arbetsgivarnas uppfattningar om Medarbetarcentrums verksamhet. Redovisningen baseras på åtta intervjuer och 34 enkätsvar (en svarsfrekvens på 68%) från arbetsgivarrepresentanter inom regionen.

När det gäller de övergripande målen anser flera att det är för tidigt att uttala sig om det eftersom projektet har varit igång för kort tid (lite mer än ett år vid undersökningstillfället). Ytterligare **information och marknadsföring** behövs för att göra projektet ännu mer känd inom regionen. En del har t.ex. fortfarande inte insett att projektet handlar framför allt om den sunda rörligheten och inte bara omplaceringar eller rehabiliteringar. Eftersom det kan upplevas som känsligt att gå till Medarbetarcentrum behöver verksamheten avdramatiseras genom att den ses som en resurs för alla medarbetare och inte bara för dem som har bekymmer och problem.

Jag tycker att tanken är väldigt bra, men sedan gäller det att man ger mycket information och att man gör det från den positiva sidan, att man inte behöver må dåligt för att gå dit. Det kan lätt uppfattas så.

Cheferna tror att medarbetare vet att Medarbetarcentrum finns, men att de vet för lite vilka möjligheter som erbjuds för den enskilda individen. Coacherna har informerat chefer och personalsekreterare för att de i sin tur ska informera sina medarbetare. Vissa personalsekreterare och chefer har varit duktiga på att marknadsföra vidare, medan en del chefer har varit



mera återhållsamma, delvis beroende på att informationen kan misstolkas som att chefen vill bli av med medarbetaren.

Det kan verka provocerande för det verkar som man inte är nöjd med personalen och inte vill behålla sin personal.

Arbetsgivarrepresentanterna har **erfarenhet av Medarbetarcentrums verksamhet** framförallt genom att de kommit i kontakt med jobbförmedling/matchning. En del har även konsulterat Medarbetarcentrum vid olika personalärenden, varit på informationsmöten och besökt verksamheten. Flera har också anställda som genomgått livs- och karriärplaneringsprogram eller en kurs. Ett par av cheferna ingår i gruppen av fem enhetschefer som diskuterat och planerar att starta ett nätverk/arbetsgivarring i en av kommunerna. Arbetsgivarna vet däremot inte om och hur många av deras anställda deltagit i 1-2 samtal eftersom detta sker anonymt, ifall inte medarbetaren vill informera sin chef.

Det anses finnas en viss **kultur** bland såväl kommunanställda som kommuner som arbetsgivare. Kulturen präglas av avstånd mellan chef och medarbetare, man är inte van vid delaktighet. Många kommunanställda har jobbat länge i sina nuvarande befattningar. Tidigare handlade det om "livstidsyrken", vilket inte längre stämmer i dagens läge. Villkoren har successivt förändrats, verksamheterna är mer konkurrensutsatta och vissa yrken håller nästan på att försvinna som t.ex. barnskötare. Detta ställer krav på att både medarbetare och arbetsgivare inom kommunerna måste satsa på både sin egen och verksamhetens utveckling.

Medarbetare som av olika anledningar har **fastnat** i sitt nuvarande jobb, utan att de kanske vare sig trivs eller presterar bra längre, behöver hjälp med att komma vidare. Ofta är det tryggheten i det gamla jobbet som håller medarbetare kvar, även om de inte mår bra. I vissa yrken riskerar de anställda dessutom att få förslitningsskador om de inte byter yrke/arbetsplats. Någon av cheferna skulle vilja att man redan vid nyanställning gjorde klart att efter ca fem år så får den anställde byta till en annan avdelning eller verksamhet.

Cheferna är generellt **positiva till ökad rörlighet** av olika anledningar. Ökad rörlighet bland alla anställda skulle även

underlätta för dem som måste hitta nytt arbete t.ex. av hälsoskäl. Detta kunde minska misstänksamheten mot omplaceringar som man nu kan möta. Det kan även handla om rehabilitering, att man behöver omplacera anställda till ett annat yrke än den nuvarande och då är det en fördel att samarbeta med andra verksamheter inom eller mellan kommunerna.

Man kanske är för sjuk för att kunna jobba med småbarn, men man klarar ett annat jobb, t.ex. att ha ett kontorsarbete.

### **Vad har fungerat bra – framgångsfaktorer**

Att motverka inlåsning ser cheferna som en stor vinst. Genom ökad rörlighet kan **vantrivsel och ohälsa motverkas**, samtidigt som det kan gynna verksamheten om man får in ny engagerad personal. Cheferna lyfter fram olika positiva resultat av verksamheten så här långt med medarbetare som deltagit i livs- och karriärplaneringsprogram, kurser, samtal och/eller fått hjälp med sina CV. De anser att det är bra att medarbetare kan prata med någon annan än chefen om deras möjligheter i arbetslivet. De ser att medarbetarna har utvecklats efter deras samtal med coacherna. Cheferna anser att det är ett bra upplägg att medarbetare kan ha **1-2 samtal** med coacherna utan att det kostar pengar.

Det går kanske inte att mäta i pengar men det ger dom positiva cirklarna. I någon ände blir det nog mätbart för att man väljer att stanna kvar och fler mår bra.

Det kan vara en trygghet för medarbetare att veta att de kan få hjälp om de vill söka sig vidare. Här nämns bland annat **livs- och karriärplaneringsprogrammet** som ett värdefullt verktyg för att kunna se alternativ. Programmet verkar ha gett goda resultat för medarbetare och i flera fall lett till att anställda fått nytt jobb eller börjat studera vidare. De medarbetare som har bytt och är kvar i arbetslivet kan betraktas som vinst i sig och bevis på att verksamheten fungerar. Om cheferna hade mer resurser kunde

flera medarbetare gå livs- och karriärplaneringsprogrammet, vilket kunde förändra verksamheten i stort. Med en ökad rörlighet kan man bättre ta vara på medarbetarnas kunskaper och utvecklingsmöjligheter samtidigt som man behåller kompetensen inom kommunerna.

Erfarenheterna av **jobbförmedling** är överlag positiva, det upplevs som bekvämt, snabbt och tidsparande. Man anser sig få en snabb återkoppling på de lediga tjänsterna och det lyfts fram att rekryteringar genom Medarbetarcentrum har blivit lyckade kompetensmässigt. Genom att anställa via Medarbetarcentrum kan arbetsgivaren spara in tid och annonskostnader. Det finns flera exempel på medarbetare som riskerade att hamna utanför arbetsmarknaden (p.g.a. arbetsskada, arbetsbrist osv.) som har fått nytt jobb genom Medarbetarcentrum.

Cheferna är **nöjda med** den **service** de fått av coacherna och deras **tillgänglighet**. Coacherna anses som professionella, tillmötesgående och måna om dem som söker konsultation – ”*verkar brinna för sitt arbete*”. Medarbetarna har rapporterat att de har fått bra stöd av coacherna, att de har varit flexibla, anpassat sig till individens behov och följt upp individuella ärenden. Coacherna har hjälpt medarbetare att se sina styrkor och svagheter och få ett nytt perspektiv – en insikt om att de har kunskaper att gå vidare i livet även om de inte vill fortsätta med samma jobb.

Det är unga människor som jag skickat till Medarbetarcentrum som har lång tid kvar i sin yrkeskarriär

Det känns bra för cheferna att kunna hänvisa medarbetare som inte trivs på sitt jobb eller behöver byta jobb av någon anledning till Medarbetarcentrum. Verksamheten fyller en **viktig funktion** som har saknats tidigare.

Man kan bolla olika ärenden, samt att personalen får ökade möjligheter att testa ny arbetsplats, vilande kompetens, testa kunskap för att eventuellt börja studera.

Det innebär också en trygghet för cheferna att kunna få hjälp med att lösa medarbetarens situation. De kan be medarbetarna ringa Medarbetarcentrum om det är känsligt att prata med chefen.

Coachernas arbete bidrar till att hjälpa medarbetare att **själv ta aktivt ansvar** för sitt arbetsliv, vilket många inte är vana vid utan litar på att arbetsgivaren ska ta hand om en. Det kan vara ett stort steg att våga göra något annat.

Hon beskriver väldigt tydligt hur hennes självförtroende ökar efter ett antal gånger med coachen. Att hon vågade. Medarbetarcentrums förtjänst var mycket det att våga hoppa på det hon blev erbjuden.

### **Vad har fungerat mindre bra – hinder/problem**

En del av cheferna tycker att **matchning** innebär en fördröjning i rekryteringsprocessen genom att alla lediga tjänster ska gå först genom Medarbetarcentrum. Flera nämner att de varit med om matchningar som inte fungerat bra på grund av att de sökande inte haft rätt kompetens, inte uppfyllt kraven eller att de sökande ångrat sig i slutändan och inte velat byta (har kanske lämnat in sin CV förhastat). I vissa fall har det krävts en förklaring av arbetsgivaren om den velat avböja sökande.

Flera chefer anser att Medarbetarcentrum borde ha **större utbud**, eftersom det blivit lite eller inga matchningar på de tjänster de utlyst. Databasen borde byggas på så att det finns flera kandidater att matcha de lediga tjänsterna mot. Detta i sin tur kräver att projektet marknadsförs mer så att flera medarbetare lägger sina CV i databasen.

Det blir för lite matchningar när man söker personal till tjänster, vilket skapar ett klimat bland cheferna att vi får ändå aldrig någon matchning. Medarbetarcentrum behöver satsa på att bredda databasen snabbt så att det får effekter så att cheferna kan se att det ger något, vilket antagligen hänger ihop med att det behövs omfattande informationsinsatser så att fler lägger in sig i databasen.

När det gäller **nätverk/arbetsgivarri**ingar har detta inte kommit igång riktigt utan var fortfarande på planeringsstadiet vid undersökningstillfället. Cheferna har mycket att göra och därför kanske inte hinner engagera sig i att utveckla arbetsgivarriingar så mycket som det skulle behövas.

Ett par chefer efterlyser bättre **återkoppling** efter att deras medarbetare deltagit i avgiftsbelagda insatser, t.ex. livs- och karriärplaneringsprogram eller kurs. De vill veta vad utbildningen ledde till eller vilka mål sattes upp för individen. Cheferna påpekar också att det inte har funnits någon schemalagd bemanning ute i kommunerna.

Flera arbetsgivarrepresentanter anger att de inte kan peka på någonting som inte har fungerat bra när det gäller Medarbetarcentrums verksamhet, men kan ändå peka ut en del **hinder eller svårigheter** som kan påverka den fortsatta verksamheten.

Det största hindret för Medarbetarcentrums fortsatta verksamhet är om inte kommunerna vill satsa **ekonomiskt** i fortsättningen.

Kommunal verksamhet är väldigt statisk, det händer väldigt långsamt och det tar länge att ändra något. Är man i hög befattning inte intresserad av att utnyttja och stimulera det här är det svårt att komma vidare.

Även cheferna som fokuserar enbart på ekonomin och inte tänker långsiktigt kan hindra verksamheten.

Jag kan ju säga det att jag inte går ut och propagerar för detta i mina enheter hur mycket som helst eftersom jag har inga pengar för detta. Ska alla gå på vägledningsprogram så blir det ju summor och vart tar jag de pengarna?

**Attityder** kan utgöra ett hinder. Det har funnits visst motstånd eller misstänksamhet på sina håll, vilket kan bero på rädsla för förändringar. ”Även om man i kommunen var emot det i början. Man trodde inte riktigt på det, man är väl rädd för det nya.” Vissa chefer drar sig från att aktivt marknadsföra projektet eftersom de inte vill förlora sin personal, t.ex. förskolelärare som det finns ont

om. ”*Då går man inte och pratar med dom om detta utan man är sig själv närmast.*” Det behövs mer informationsinsatser för att förankra verksamheten hos de anställda.

Det behöver bli en helt "naturlig" väg att gå för de anställda som av ett eller annat skäl behöver koma vidare. Det räcker inte att chefer och personalavdelning informerar om Medarbetarcentrum eftersom de anställda har en tendens att se det som att arbetsgivaren försöker "göra sig av med" personal genom Medarbetarcentrum (gäller alltså när arbetsgivare informerar men inte när Medarbetarcentrum informerar).

Det kommer även fram att själva **projektformen** kan ha påverkat inställningen till Medarbetarcentrums verksamhet. Chefer, men även medarbetare, kanske avvaktar vad som händer med projektet innan de engagerar sig för mycket i verksamheten.

Det är alltid så när man går in i ett projekt, vad händer sedan, blir det kvar. Fortsätter det här eller inte? – Blir det en fortsättning så har man en del anställda som man kan säga att dom kan gå och prata med Medarbetarcentrum.

Det **geografiska läget** kan försvåra rörligheten på grund av långa resvägar t.ex. till/från ytterkommunerna. Det är vanligare att män byter jobb och pendlar till arbetet. Med hänsyn till att de flesta kommunanställda är kvinnor kan avstånden utgöra ett hinder i sammanhanget.

Någon av cheferna lyfter fram att eftersom man måste ta hänsyn till **LAS** så har det inte varit aktuellt för henne att gå genom Medarbetarcentrum när det blivit lediga tjänster. Enligt chefer kan LAS påverka rörligheten negativt, eftersom de anställda inte vill hamna sist på listan igen om de byter jobb.

### **Utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrum**

Arbetsgivarrepresentanter ser flera utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrums verksamhet. Medarbetarcentrum skulle

kunna erbjuda **utbildning** för chefer, men även medarbetarna skulle behöva utbildning t.ex. om hur grupper fungerar och grupphandledning. Man kunde också skraddarsy en kurs för dem som inte är vana vid att arbeta med datorer för att lära dem att skriva en CV och lägga den i databasen. Medarbetarcentrum kunde även förmedla spetskompetens, vilket skulle gynna speciellt de små kommunerna som inte kan ha experter inom varje område. Cheferna anser att Medarbetarcentrum behövs bland annat som en sorts yrkesvägledning för vuxna, men har även andra möjligheter. Ett förslag är att Medarbetarcentrum skulle kunna köpa utbildningar från högskolan i Borås för att vidareutbilda t.ex. barnskötare till förskollärare, som det finns ett stort behov av i flera kommuner.

En del anser att de vet för lite av Medarbetarcentrums totala verksamhet för att kunna ha en uppfattning om hur det skulle kunna utvecklas mer. De efterlyser **mer information och marknadsföring** om de olika tjänsterna som Medarbetarcentrum erbjuder. Det hade varit en fördel om coacherna var anträffbara ute i kommunerna vissa schemalagda tider för att underlätta för medarbetare som inte har bil, inte är vana vid dator eller som inte vill be ledigt från arbetsgivaren.

Många drar sig för datorn och drar sig för att ringa ... och folk fattade inte med en gång utan det fick smälta in och sedan fick vi prata om det igen.

En idé som läggs fram är att coacherna besöker organisationer vissa tider då de anställda kan komma och få mer information eller boka tid för samtal, som ett marknadsstånd. Detta skulle underlätta för medarbetare för vilka det kan vara ett stort steg att ta sig till Medarbetarcentrum. Medarbetarcentrum behöver även lyfta fram flera lyckade exempel. Andra sätt att marknadsföra är att skicka ut broschyrer, men även annan skriftlig information till arbetsplatserna. Informationen bör vara tydlig, t.ex. vad de olika tjänsterna innebär, vad som förväntas av arbetsgivaren och eventuella kostnader. Generellt sett anser arbetsgivarrepresentanter att de fick mycket information i början, men sedan har det avtagit. Det borde informeras och marknadsföras betydligt mer gentemot

både chefer och medarbetare. En förutsättning för den fortsatta verksamheten är att det finns efterfrågan och därför måste man marknadsföra och informera regelbundet.

... dom som lyssnar (på en informationsträff) har ändå drivkraften att gå vidare själv. Dom har själva insikten. Dom som sitter där och är jätterädda och har dålig självkänsla hör nog inte vad som sägs. Jag tror att man som arbetsgivare måste ha individuella samtal med medarbetaren och informera att det här kan vara något för dig. Det är ett stort steg för många människor att våga tänka annorlunda. Det är en kris för många.

Även om marknadsföring och information fungerar bra kan det vara svårt att nå fram till dem som verkligen har behov av verksamheten. Det räcker därför inte alltid med att enbart informera om verksamheten, utan man behöver kanske **aktivt uppmuntra** ("pusha") medarbetare för att de ska vända sig till Medarbetarcentrum. *"Dom som vill byta och är driftiga gör det men dom som behöver hjälp behöver ännu mer påtryckning."*

Ansvaret för marknadsföring och information ligger såväl hos Medarbetarcentrum, facket, som arbetsgivarna. En del anser att det är en fördel om coacherna informerar medarbetarna direkt t.ex. på arbetsplatsträffar, eftersom det kan vara en fördel att informationen kommer från en neutral person. Andra tycker att det är bättre om informationen ges genom nyckelpersoner såsom personalsekreterare, chefer, fackliga representanter, men även av några som har bytt jobb genom Medarbetarcentrum.

Utvecklingsmöjligheterna anses stora eftersom det är **flera kommuner** inblandade i verksamheten, samarbetet mellan kommuner bör fortsätta och utvecklas vidare.

Samarbetet kommunerna emellan är individberoende. Det beror på vilka människor som sitter på olika poster. Det faller när någon slutar på sin post. Vi har till och med haft någon som motarbetat samarbete. Då skulle man kunna bygga en organisation kring det här så att det inte blir så.



Verksamheten skulle även kunna utvidgas utanför sjuhärad, t.ex. samarbete Göteborg, vilket kunde vara attraktivt för yngre medarbetare. *”Att låta människor byta jobb mellan kommunerna med bibehållen anställningstrygghet.”*

Arbetsrotation kan utvecklas t.ex. genom att få igång **nätverk/arbetsgivarringar** i hela sjuhärad, vilket skulle vara positivt för både arbetsgivaren och medarbetaren. Detta kräver dock mycket förarbete, information och acceptans hos dem som skall ingå. *”Jag tror att det är först när vi har hela arbetsmarkanden att jobba med som det kommer att få verklig effekt.”*

Medarbetarcentrum är **en neutral part** i personalärenden och kan **hålla nere kostnaden** till exempel vid omställningsärenden. Samordningsfunktionen skulle kunna utvecklas mer.

Att kanske även arbeta med LAS och förvaltningspoolfrågor.

Det tar också mycket tid för oss enhetsansvariga att kolla och följa upp dessa listor eftersom personerna som står där inte bara kommer från vår egen kommunal.

Det finns också förslag på att Medarbetarcentrums verksamhet kunde kopplas tydligare till företagshälsovården (Previa) för att öka genomslagskraften. Man efterlyser även **samarbete** mellan arbetsgivare, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen – men även med privat sektor och landstinget för att kunna ha ett helhetsgrepp. Medarbetarcentrum har en viktig roll i sammanhanget.

Medarbetarcentrum borde ha **större utbud** när det gäller sökande i databasen och befattningar på alla nivåer. Även utbudet av annan service kan utökas, t.ex. håller man på att utveckla samtal för medarbetare inför pensionering. Det kunde också fokuseras mera på första linjens chefer som framförallt har den personliga kontakten med medarbetare.

Ett par chefer är **kritiska** till verksamheten och ställer sig frågande om den borde finnas kvar i nuvarande form och med nuvarande kompetenser.

## Övrigt

Övriga synpunkter som lämnas är att arbetsgivarna har en positiv syn på verksamheten, som de kan dra nytta av på olika sätt i sitt personalarbete. Några säger att de bara kommit igång med detta. *”Information och förankring av Medarbetarcentrums verksamhet tror jag är nyckeln till framgång!”*

Coacherna är duktiga och håller hög servicenivå. Det känns som grundtanken med Medarbetarcentrums verksamhet är bra och rätt sätt att arbeta i framtiden. *”Det gäller bara att få kommuner som har fastnat i gamla tankebanor att tänka om och hoppa på tåget.”*

Det kan finnas en viss skepsis mot verksamheten initialt och uppfattas som en omplaceringshantering. Om verksamheten får fortsätta så kan den bli en mer integrerad del av rekryteringsarbetet. Någon är kritisk mot att det inte fanns ett färdigt verktyg från början utan man har kört med ”trial and error”, vilket har inneburit merarbete.

# COACHERNAS OCH PROJEKTLEDARENS SYNPUNKTER

Coacherna har fört **loggbok** under projekttiden från vecka 4, 2007, fram t.o.m. vecka 9, 2008. I loggböckerna har coacherna skrivit ner sina reflektioner kring arbetet under den gångna veckan. De har kunnat t.ex. beskriva problematiska situationer i arbete, hur de har hanterat problemen, men även positiva aspekter som inträffat i arbetet. Loggböcker (ca 1 A4-sida) har förts en gång i veckan (med vissa undantag) och skickats kontinuerligt till utvärderaren.<sup>1</sup>

Coacherna och projektledaren har även gjort en **självvärdering** under april 2008, dvs. individuellt reflekterat över vad som har fungerat bra respektive mindre bra och vilka utvecklingsmöjligheter de tror att Medarbetarcentrum har, dvs. samma frågor som även ställdes till arbetsgivarrepresentanter.

Informationen i loggböckerna är konfidentiell, vilket innebär att redovisningen sker på ett översiktligt plan för att inte äventyra anonymiteten. Här nedan har informationen från loggböckerna synkroniserats med de självvärderingar som coacherna och projektledaren har gjort dels för att bevara anonymiteten, dels för att informationen från dessa källor överlappar. Att få samma information från olika källor ökar i sig resultatens tillförlitlighet.

---

<sup>1</sup> Loggböckerna har fyllt en viktig funktion för mig som utvärderare genom att hjälpa mig att följa projektet på avstånd och känna mig involverad i verksamheten. De har gett inblick i coachernas arbete och de problem som besökarna har kommit med.

## Vad har fungerat bra – framgångsfaktorer

Uppbyggnaden av organisationen och verksamheten har gått **snabbt** jämfört med snarlika verksamheter/projekt, t ex arbetsgivarvård runt om i Sverige. Med hänsyn till den korta tiden som projektet har varit igång anser coacherna att de lyckats få igång en välfungerande verksamhet i enlighet med projektets målsättning. De tycker att det har varit utmanande och stimulerande att bygga upp en unik verksamhet där åtta kommuner är delaktiga i. Medarbetarcentrums verksamhet rör sig kring aktuella frågor där fokus är på det förebyggande arbetet – att med olika verktyg bidra till ökad rörlighet för medarbetare inom de olika kommunerna. Medarbetarcentrum **erbjuder olika tjänster** eller verktyg för att öka rörligheten: 1-2 samtal (kartläggningssamtal), livs- och karriärplanering, förberedande samtal inför medarbetar-/utvecklingsamtal, vägledning i hur man skriver CV och söker jobb, kurs i kompetensutveckling, rehabiliterings-/omställnings-uppdrag och webbaserad jobbförmedling – matchning. En hel del medarbetare har sökt sig till Medarbetarcentrum, vilket tyder på att det finns **ett stort behov** bland dem att få diskutera sin arbetssituation och sitt fortsatta arbetsliv med coacherna.

När det gäller **gruppens sammansättning** upplevs det som en styrka att coacherna har olika bakgrund vad gäller både erfarenheter och kunskaper. Det gjordes en arbetsfördelning när den tredje coachen anställdes så att hon tog huvudansvaret för jobbmatchningen, medan de andra coacherna huvudsakligen arbetade med 1-2 samtal, livs- och karriärplaneringsprogram samt informationsspridning. En av coacherna har tillsammans med projektledaren arbetat med utvecklingen av nätverk/arbetsgivarvård. Fördelen med arbetsfördelning är att det blir tydligt vem som ansvarar för vad, men det är också viktigt att alla kan varandras uppgifter ifall man behöver täcka in varandra av någon anledning. Lagandan i gruppen har utvecklats successivt. Coacherna har varit något av entreprenörer när det gäller att få igång verksamheten, speciellt i inledningsskedet. De hade ingen färdig ”mall” att följa utan har fått utveckla tjänsterna inklusive informations- och presentationsmaterial allt eftersom projektet framskridit.

Marknadsföring av projekt genom **informationsträffar** ute i kommunerna har haft en bra genomslagskraft, även om man är medvetna om att detta behöver upprepas med jämna mellanrum. Att coacherna har funnits ute i kommunerna för att träffa medarbetarna har varit uppskattad och angeläget. Goda exempel har också gett ringar på vattnet, nöjda medarbetare som varit på samtal eller matchats mot lediga tjänster pratar om och rekommenderar Medarbetarcentrum till andra.

Coacherna har varit **flexibla** i sitt arbetssätt (tid, plats, upplägg mm.) för att kunna möta medarbetare utifrån deras förutsättningar. De har anpassat sig efter de önskemål som lagts fram från styrgruppens sida. Coacherna anser att de lyckats bra när det gäller tillgänglighet, service- och kvalitetsnivå. Utvärderingen har bidragit till att man kontinuerligt hämtat feedback som också varit viktigt för att utveckla verksamheten vidare.

Projektet har gett deltagarna möjlighet att **reflektera** över sina arbetsliv, få andra perspektiv och finna utvägar att gå vidare. En del medarbetare har blivit hjälpta redan av 1-2 **samtalen**, genom att de fått en bättre självinsikt, bytt jobb eller kanske bara insett att de trots allt är nöjda med det nuvarande arbetet och arbetsplatsen. Då har medarbetaren ändå gjort ett aktivt val istället för att känna sig som ett offer. Även om vinsten av dessa samtal inte alltid går att värdesätta i ekonomiska termer, anser coacherna att detta har varit mycket värdefullt för många medarbetare som sökt sig till Medarbetarcentrum. Att **kostnadsfritt** kunna ha samtal med en **neutral** person för att diskutera och få hjälp och stöd har varit uppskattat av medarbetarna. Det har också varit viktigt att ha lokaler som inte är kopplade till någon kommunal verksamhet, så att medarbetarna har kunnat vara anonyma i kontakten med Medarbetarcentrum.

Medarbetarcentrum har i **samarbete** med Westarc och även med Kalmarsunds arbetsgivarring utvecklat matchningsdatabasen i programmet Arc Network. Projektet har fått bidrag från VINNOVA för utvecklingsarbetet, som speciellt en av coacherna har ägnat sig huvudsakligen åt. Genom att Medarbetarcentrum har fått utveckla en egen matchningsdatabas har den också blivit anpassad till verksamhetens behov och fungerar som ett administrativt verktyg till övriga tjänster. Med hjälp av matchningsdata-

basen har man kunnat rekrytera snabbt och minska annonskostnader. Matchningsarbetet har bidragit till att bygga upp relationer till både arbetsgivare och medarbetare kring jobbförmedling.

Den **webbaserade jobbförmedling** har således utvecklats efterhand och upplevs som bra och effektiv i nuläget, även om det finns ytterligare utvecklingsmöjligheter. Kvaliteten i matchningar anses ha ökat genom att coacherna nu kontaktar personligen både de flesta som matchas till ledig plats och arbetsgivare. Handläggningstiden vid matchning har kortats ner från fem arbetsdagar till ett-två arbetsdagar, oftast försöker coachen svara samma dag.

Positiva resultat visar sig bland annat genom att antalet medarbetare som byter jobb efter kontakt med Medarbetarcentrum ökar successivt (se Bilaga 2). Bland **positiva exempel** lyfter coacherna fram en person som efter livs- och karriärplaneringsprogrammet fick ett nytt jobb, där hon får arbeta med det hon önskar sig och hon känner sig mycket nöjd. Ett annat exempel är en person som var varslat, men som fick ett nytt och bättre jobb, som hon valde i slutändan, även om hon fick flera erbjudanden och den gamla arbetsgivaren ville också ha kvar henne. Även ett antal personer som varit helt eller delvis sjukskrivna har kunnat återgå i arbete efter kontakt med Medarbetarcentrum.

Medarbetarcentrum har haft samtal om **samarbete** med företagshälsovården (Previa) samt med Proteko för att se möjligheterna att utveckla och komplettera verksamheten. Medarbetarcentrum ingår i nätverket Arbetsgivarringar Sverige tillsammans med ca 20 arbetsgivarringar som träffas ett par gånger om året för att hålla sig ajour med utvecklingen inom området. Både coacherna och projektledaren har gjort studiebesök bl.a. till Kalmar och Stockholm och Medarbetarcentrum själv har också tagit emot studiebesök.

### **Vad har fungerat mindre bra – hinder/problem**

Det upplevdes tungt initialt att sätta igång projektet med den lilla arbetsstyrkan som fanns, även om **arbetsbelastningen** kan vara hög även nu. Det kan bli långa dagar när coacherna är på

informationsträffar eller på besök ute i kommunerna. Projektledaren har stundtals varit splittrat mellan flera olika projekt, vilket coacherna har upplevt som frustrerande. De har saknat den mera vardagliga kontakten utöver inbokade möten. Det hade varit en fördel om både coacherna och projektledaren hade haft sina arbetsrum på samma lokal.

Initialt hade coacherna problem med **databasen och handläggningsrutinerna**, som inte var färdigutvecklade. Man trodde ute i kommunerna att Medarbetarcentrum hade ett välutvecklat verktyg, vilket inte var fallet. Informationen om detta borde ha varit tydligare. Det nya administrativa systemet har kommit igång successivt, vilket underlättar matchningsarbete, men samtidigt är en del information som lämnats in bristfällig och medför en hel del manuellt arbete genom att informationen i databasen måste uppdateras. En ny hemsida har också diskuterats länge, utan att man har kommit vidare, delvis beroende på olika uppfattningar hos intressenterna.

Vissa handläggare och chefer har tyckt att **matchningen** är en omväg och tidsspillan inför en rekrytering. De har också ifrågasatt om rekrytering av chefer ska hanteras via matchning. Även kvalitén på genomförda matchningar har kritiserats, man har ansett att fel personer har blivit matchade till en vakans, dvs. att de matchade personer inte levt upp till kraven på den utlysta tjänsten.<sup>1</sup>

Eftersom **arbetsgruppen** är liten är den **sårbar** t.ex. vid frånvaro och/eller hög arbetsbelastning. Coacherna är en heterogen grupp med hänsyn till ålder, kön, utbildning och yrkeserfarenhet. Att teamet är heterogent innebär dock att det kan ta tid innan gruppen känner sig sammansvetsat och ömsesidig tillit mellan individerna har vuxit fram. Coacherna anställdes en i taget, vilket också bidrog till att det tog tid att hitta roller, gemensamt synsätt och arbetsområden i gruppen. Parallellt med det ordinarie arbetet har coacherna och projektledaren ägnat sig åt grupputvecklande aktiviteter (bl.a. en kurs i teambildning), vilket har haft en gynnsam effekt för gruppdynamiken.

Det hade behövts en ny **marknadsförings**runda ute i kommunerna, vilket var planerat under våren, men som inte kunde

---

<sup>1</sup> Det är alltid arbetsgivaren som beslutar om tillsättningen och kan således enkelt välja bort de kandidater som inte bedöms fylla kraven

genomföras eftersom kommunerna ansåg att tidpunkten inte var lämplig (p.g.a. budgetarbete mm.). Coacherna är medvetna om vikten av att informera om verksamheten och att marknadsföringen bör ske med jämna mellanrum för att den ska tränga genom i organisationerna. Chefer och andra arbetsgivarrepresentanter som har en negativ inställning till Medarbetarcentrums verksamhet sprider inte heller informationen vidare. Chefer kan också vara tveksamma eftersom de inte vill förlora duktiga medarbetare.

**Intresset för projektet** varierar inom kommunerna, vilket kan göra det svårt att få genomslagskraft för verksamheten, t.ex. inrapporteringen av tjänster var mycket trögt på sina håll i början. Medarbetarcentrum skulle kunna nyttjas mer än det görs idag som ett verktyg i arbetsmiljöarbetet. En del arbetsgivare kan ha negativa attityder och förutfattade meningar om de människor som söker via Medarbetarcentrum. Coacherna har fått signaler från sökande som upplevt sig inte blivit professionellt behandlade vid anställningsintervju.

Även om coacherna anser att de har varit **tillgängliga** såväl inne i Borås kontoret som ute i kommunerna, har man inte uppnått målet att vara på plats ute i kommunerna schemalagda tider. Detta har berott delvis på att det inte funnits lämpliga (neutrala) lokaler med datoruppkoppling mm. ute i kommunerna.

Coacherna upplever att de fått **merarbete** genom att man ändrat förutsättningar under projektets gång. Detta har lett till att de har fått ta fram olika uppgifter (t.ex. statistik) vid olika tillfällen, vilket har varit frustrerande.

## **Utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrum**

Medarbetarcentrum kan fortsätta arbetet med att skapa attraktiva och hälsosamma arbetsplatser genom ökad rörlighet i Sjuhäradsregion i samverkan mellan arbetsgivare. Den interna **jobbförmedlingen** kan utvecklas ytterligare som ett verktyg för samarbete mellan kommunerna, men även när det gäller samverkan med olika samhällsaktörer samt privat näringsliv inom regionen. För att ytterligare öka rotationsmöjligheterna för de



anställda, kunde man utveckla **nätverk/arbetsgivningar** där även privat näringsliv i regionen kan ingå. Det befintliga administrativa verktyget (Arc Network) skulle kunna användas för hantering, dokumentering och uppföljning av denna typ av verksamhet. Möjliga arbetsträningsplatser kunde kopplas till databasen och därmed ge stöd för arbetsgivarna när det gäller rehabiliteringsarbetet. Matchningen skulle också kunna utökas för att även gälla visstidsanställda (vikarier och projektanställda).

Medarbetarcentrum kan fungera som stöd till arbetsgivare och medarbetare för att kunna **utveckla arbetsätt**, metoder och verktyg för att hantera medarbetarnas situation i ett helhetsperspektiv, där man beaktar både den fysiska och psykiska hälsan. **Samarbetet** med andra aktörer i samhället, t.ex. med Företagshälsovården, kan utvecklas så att man skulle kunna erbjuda ”allt under ett tak”. Medarbetarcentrum kunde utvecklas till en sorts ”sambandscentral”, så att såväl medarbetare och arbetsgivaren har en plats de kan vända sig till och som sedan koordinerar olika delar av verksamheten.

Medarbetarcentrums verksamhet kan utökas för att även **inkludera de övriga delprojekten** som ingår i projektet Ökad hälsa, t ex samordning av ledarskapsutbildningar, kompetensutveckling, handledning, vägledning, stöd inför medarbetarsamtal för såväl chef och medarbetare samt satsningar på de äldre yrkesverksamma. Medarbetarcentrum kunde fungera som ett **utbildningscentrum** för regionen i personalrelaterade frågor inom gruppsykologi, ledarskap, förändringsarbete och konflikthantering. Ytterligare exempel på utbildningsinsatser som kan utvecklas vidare är samtal och vägledning inför pensionering, eftersom detta kan upplevas som stor omställning i livet. Arbetsplatserna skulle också kunna ”hyra” en coach för ett visst uppdrag. Livs- och karriärplanering kan ges som grupputbildning, som komplement till enskild vägledning. Cheferna kunde erbjudas personal-ekonomisk utbildning för att kunna beräkna vad inläsning kostar respektive hur mycket de kan vinna om de sätter in åtgärder tidigt.

Man bör uppnå en **kontinuerlig informationsspridning** om Medarbetarcentrum ute i kommunerna för att få fler personer att utnyttja verksamhetens möjligheter. Tillgängligheten kan utökas genom att coacherna är ute i kommunerna schemalagda tider för

att arbeta med livs- och karriärplanering/konsultation. Någon av coacherna kan vara på plats t.ex. en dag varannan vecka i respektive kommun, då hon/han ta emot både bokade och obokade besök på orten. Detta förutsätter att det finns en utrustad arbetsplats för coacherna så kan de ta med sig en del arbetsuppgifter då.

## Övrigt

Enligt coacherna vantrivs många medarbetare i sin nuvarande arbetssituation<sup>1</sup>. En del medarbetare tycker om sitt arbete, men är trötta på sin arbetsplats och har problem med sin chef. Sedan finns det individer som trivs med sitt arbete, men som ändå vill ha något nytt och utvecklas. Medarbetare upplever att de kan ge mer än vad de får utrymme för i sina nuvarande jobb där de känner att det inte finns någon möjlighet till utveckling. En del har inte fått någon form av kompetenshöjning när det gäller t.ex. att arbeta med dator, även om det kunde effektivisera deras arbete. Medarbetare har bristande erfarenhet i hur man söker jobb, hur man skriver CV, vad man är intresserad av osv.

I loggböcker ryms berättelser om de individer som besöker Medarbetarcentrum, en del gripande människöden, där människor p.g.a. olika omständigheter (dyslexi, invandrarbakgrund, dåligt självförtroende, motsättningar med chefen mm) har haft svårt att utvecklas och hävda sig i arbetslivet. Vid några fall har medarbetare inte fått tjänstledighet för att prova på en annan tjänst, men efter att coachen kontaktat arbetsgivare har medarbetare fått tjänstledighet beviljat.

---

<sup>1</sup> Detta bekräftas även av enkätresultaten.

## STATISTIK FRÅN MEDARBETARCENTRUM

Coacherna för statistik kring vissa uppgifter som rör verksamheten i Medarbetarcentrum (se Bilaga 2). Framtill första april 2008 hade 230 medarbetare konsulterat Medarbetarcentrum för samtal över sin arbetssituation, varav 19 deltar eller har deltagit i livs- och karriärplaneringsprogram. De flesta deltagare är kvinnor och största åldersgruppen är mellan 41 och 50 år. Sammanlagt 87 har gått vidare till en annan tjänst efter matchning eller kontakt med Medarbetarcentrum. Procentuellt sett är det ca 13 procent av inrapporterade tjänster totalt som matchas och ca 32 procent av matchningar som har lett till byte. När det gäller ärendefördelningen mellan kommunerna så framgår det att man har ärenden i alla kommuner även om antalet varierar. De flesta besökare (134) kommer från Borås och därefter från Tranemo (36), medan Vårgårda och Herrljunga tillhör de kommuner som har färre ärenden (7 respektive 9).

Coacherna och projektledaren har genomfört informationsträffar med personalspecialister och personalhandläggare i samtliga kommuner som ingår i projektet. Sammanlagt 97 presentationer av verksamheten har genomförts och sammanlagt drygt 1830 personer har varit närvarande (se Bilaga 2). Andra sätt att sprida information är broschyrer, Nyhetsbrevet från projektet Ökad hälsa cirka 3-4 gånger om året där det ges information om projektets nyläge. Projektet och positiva exempel har också uppmärksammats

i olika tidningar, bl.a. Dagens samhälle, lokalradio och på Sunt Livs hemsida.<sup>1</sup>

Tabell 4. Sammanställning av synpunkter från deltagare (D), arbetsgivarrepresentanter (A) samt coacher och projektledare (C).

<b>Positiva aspekter/Styrkor</b>	<b>Negativa aspekter/Svårigheter</b>	<b>Utvecklingsmöjligheter</b>
Coachning – hög engagemang, tillgänglighet och servicenivå (D, A, C)	Attityder – negativ inställning för projektet hos vissa arbetsgivare, chefer, anställda m fl. (A, C)	Mera information och marknadsföring av verksamheten (D, A, C)
Matchning – rätt kompetens, nytt jobb (D, A, C)	Matchning – ingen matchning, fel kompetens (D, A)	Coacherna ute på kommunerna på schemalagd tid (D, A, C)
Jobbförmedling – bekvämt, snabbt (D, A), sparar in annonskostnader (A)	Möjlighet att prova ett annat arbete, nätverk/-arbetsgivarripar har inte kommit igång (A, C)	Tydligare kravspecifikation vid matchning (D, A)
Coachning – ökat självförtroende, ta aktivt eget ansvar (D, A)	Inga färdigutvecklade verktyg när projektet startade (A, C)	Samverkan mellan privata företag, företagshälsovård, Arbetsförmedling, Försäkringskassa (A, C)
Medarbetarna har utvecklats efter 1-2 samtal (A, C)	Coacherna har inte varit ute på kommunerna schemalagda tider (A, C)	Flera kommuner inblandade – en styrka och möjlighet (A, C)
Kompetens bibehålls inom regionen (A, C)	Matchning – dålig info, orimliga krav från arbetsgivare (D)	Verksamheten kan utvidgas utanför Sjuhärad (A, C)

<sup>1</sup> Sunt liv ett arbetsmiljöprogrammet för kommuner och landsting: <http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=9786>

<b>Positiva aspekter/Styrkor</b>	<b>Negativa aspekter/Svårigheter</b>	<b>Utvecklingsmöjligheter</b>
Deltagare/medarbetare fått nytt jobb (D, A)	Jobbförmedling – få kandidater att matcha emot, få CV i databasen (A)	Inkludera även arbetslösa (D), vikarier, projektanställda (C)
Råd, stöd och uppmuntran från coacherna (D)	Matchning – fördröjer rekryteringsprocessen (A)	Utveckla Medarbetarcentrum till "utbildningscentrum" för regionen (A, C)
Livs- och karriärplanering – hjälpt se alternativ, lett till nytt jobb (A)	Avsaknad av återkoppling efter genomgången kurs/program (A)	Träff med coach när man lägger in CV (D)
Medarbetarcentrum – neutral part, kostnadseffektivt (A)	Ekonomi – fortsatt finansiering? (A)	Större utbud av sökande i databasen (A)
Bättre hälsa och trivsel (A)	Tungt arbete initialt för att få igång verksamheten med liten arbetsstyrka (C)	LAS – omställningstrygghet för att underlätta rörligheten (A)
Uppbyggnaden av Medarbetarcentrums verksamhet har gått fort (C)	Liten (heterogen) arbetsgrupp – sårbar (C)	Utveckla matchningsverktyg ytterligare (arbetsträning, praktikplatser, även inkludera privat näringsliv) (C)
Utveckling av matchningsdatabasen – snabbt och kostnadseffektivt verktyg (C)		För över de övriga delprojekten i Ökad hälsa till Medarbetarcentrum (C)
Matchning – ökad kvalitet, handläggningstider blivit kortare (C)		
Antalet jobbyten ökar successivt (C)		

## SLUTSATSER

En stor andel av de medarbetare som deltagit i Medarbetarcentrums verksamhet är kvinnor, som har nästan 20 år kvar till pensionering. Enligt enkätundersökningen är 83 procent av deltagarna inlåsta, antingen vad gäller arbetsplats eller yrke, och 61 procent känner sig dubbelinlåsta. Detta kan tolkas som att projektet har nått ut till målgruppen, dvs. de inlåsta, i hög utsträckning. Det framkommer också att anställningstrygghet är viktigt, de flesta skulle inte välja en tidsbegränsad anställning i det önskade yrket utan i så fall väljer man hellre en fast anställning i ett annat yrke. Enkätresultaten visar att de som upplever sig som dubbelinlåsta känner sig mer stressade, har sämre psykisk hälsa och känner sig även mindre tillfredsställda och engagerade i sitt arbete. Detta talar för att ökad rörlighet behövs bland kommunanställda inom regionen.

Det framkommer också att män är beredda att pendla längre än kvinnor. Närheten till arbetet är viktigt för många kvinnor, speciellt för dem som har hemmavarande barn. Eftersom det är oftast kvinnor som har huvudansvaret för hem och barn, är det viktigt att jobbet är nära där de bor, för att kvinnorna ska hinna med sina diverse åtagande (lämna/hämta barnen, handla, osv.). Det handlar om att få ihop livet totalt sett.

I Tabell 4 sammanställs synpunkterna från projektdeltagare, arbetsgivarrepresentanter, coacher och projektledare. När det gäller positiva aspekter av projektet verkar det finnas enighet om att coacherna är engagerade, tillgängliga och har en hög servicenivå. Likaså är man överens om att matchning fungerat bra beträffande kompetens, lett till jobbyte samt upplevs som bekvämt

och snabbt. Samtidigt finns det även ett fåtal missnöjda röster när det gäller just matchning som påpekar att de inte fått någon matchning eller att kompetenskraven inte har stämt. Negativa attityder hos arbetsgivare, men även viss misstänksamhet och rädsla hos arbetstagare och facken kan utgöra ett hinder mot ökad frivillig rörlighet<sup>1,2</sup>. Avseende utvecklingsmöjligheter för Medarbetarcentrum poängterar alla parter vikten av information och marknadsföring. Man ser många möjligheter till att utvidga verksamheten både geografiskt och innehållsmässigt i framtiden.

Här nedan *analyseras materialet gentemot projektets mål*. När det gäller etablering av **arbetsgivarripar** har detta inletts i mindre skala i Bollebygds kommun. Ringen består initialt av fem enheter från verksamhetsområdena omsorg, personal, kost, städ och förskola. Syftet är att kunna erbjuda medarbetare en möjlighet att prova på en annan arbetsplats eller yrke. Arbetet med att få igång nätverk/arbetsgivarripar har varit trögt och man kan ställa sig frågan hur man ska arbeta med detta fortsättningsvis.

Medarbetarcentrum har uppnått målet att ha **ärenden i alla åtta kommuner** som deltar i projektet, även om ärendefördelning skiljer sig åt mellan olika kommuner (Bilaga 2). Eftersom kommunerna är olika stora kan man förvänta sig en variation i antal ärenden, men det kan också bero på att intresset för Medarbetarcentrum varierar mellan de olika kommunerna.

Den stora majoriteten söker sig till Medarbetarcentrums lokaler i Borås även om det var planerat att det skulle finnas en lokal i varje kommun dit besökare kunde söka sig för konsultation med coacherna. Lokaler har funnits dock bara i tre av kommunerna (Borås, Herrljunga och Vårgårda), medan i de övriga har lokalfrågan fått lösas från fall till fall. Vid behov åker coacherna ut för att konsultera de som inte har möjlighet att komma till Borås. Således har man **inte bemanning på plats i varje kommun** på schemalagd tid som det var planerat från början utan det är behovet ute på kommunerna som styr coachernas schemaläggning.

Ytterligare målsättningar för projektet var att genomföra uppdrag för arbetsgivare, att ingångna avtal skulle leda till

---

<sup>1</sup> Detta framgår också av lägesrapport från september 2007

<sup>2</sup> Att attityder hos olika parter kan utgöra ett hinder för rörlighet konstateras även i en slututvärdering av projekt om arbetsgivarripar inom DYNAMO-programmet (Ramböll, 2007)

måluppfyllelse och att man skulle uppnå kostnadseffektivitet i förhållande till alternativ kostnad. Medarbetarcentrum kommer att uppnå ungefär hälften av målsättningen vad gäller uppdrag i form av kurs/program som man hade kalkylerat för året 2008 i verksamhetsplanen. Däremot uppnår man målet att rehabiliteringsuppdragen inte skulle överstiga 20 procent. När det gäller kostnadseffektivitet i förhållande till alternativ kostnad hänvisas till den **personalekonomiska utvärderingen** av Medarbetarcentrum.

När det gäller **implementering till brukarna** var antalet genomförda verksamhetspresentationer 97 i början av april och antal närvarande personer var beräknat till 1830. Som framgår av Bilaga 2 har antalet presentationer inte ökat nämnvärt sedan början av hösten 2007. Detta återspeglas även i de synpunkterna som arbetsgivarrepresentanter och projektdeltagare har lämnat. De tycker att de fick mycket information i början, men att detta avtagit nu. Man efterlyser mera information och marknadsföring av projektet. Det är viktigt att nå ut även till de anställda som inte är vana vid eller vågar att ta egna initiativ.

**Coachernas insatser** beskrivs i positiva ordalag av både chefer och medarbetare som tagit del av verksamheten. Coacherna upplevs som professionella, tillmötesgående och lätta att få kontakt med. Cheferna anser att verksamheten fyller en viktig funktion som saknats tidigare. De lyfter fram olika goda resultat av verksamheten så här långt med medarbetare som deltagit i livs- och karriärplanering, kurser, samtal och/eller fått hjälp med sina CV. De anser att det är bra att medarbetare kan prata med någon annan än chefen om deras möjligheter i arbetslivet och ser också att medarbetarna har utvecklats efter deras samtal med coacherna. Man anser att det är ett bra upplägg att medarbetare kan ha 1-2 samtal med coacherna utan att det kostar pengar. Livs- och karriärplaneringsprogrammet verkar ha gett goda resultat för medarbetare och i flera fall lett till att anställda fått nytt jobb eller börjat studera vidare.

Erfarenheterna av **jobbförmedling** är överlag positiva, det upplevs som bekvämt, snabbt och tidsparande. Att motverka inlåsning kan ge vinster i form av ökad trivsel, engagemang och ökad hälsa. Cheferna ger flera exempel på medarbetare som



riskerade att hamna utanför arbetsmarknaden (p.g.a. arbetsskada, arbetsbrist osv.), som har fått nytt jobb genom Medarbetarcentrum. De medarbetare som har bytt och är kvar i arbetslivet kan betraktas som vinst i sig.

Majoriteten av medarbetare som deltagit i Medarbetarcentrums anser att de blivit mer medvetna om att **aktivt ta ansvar för sin egen arbetssituation**. De allra flesta deltagare upplever att coacherna har varit tillgängliga och engagerade i deras arbetssituation och de är nöjda med den hjälp de fått. Många lyfter fram betydelsen av coachernas arbete som gjort att de stärkt sitt självförtroende och hjälpt dem att se saker från ett nytt perspektiv – insikt om att de har kunskaper att gå vidare i livet även om de inte vill fortsätta med samma jobb. Coacherna har också varit flexibla och anpassat sig efter individens behov.

När det gäller **flödet av antal ärenden** framgår av statistiken i Bilaga 2 att antalet konsultationsärenden (1-2 samtal) var 230 vid början av april 2008. Karriärvägledning i form av 1-2 samtal är den delen av projektet som har varit igång längst. Det framgår dock inte av den senaste statistiken hur många som har lagt in sin CV i databasen eller gått vidare på ett eller annat sätt. Även om 1-2 samtal inte alltid leder till byte av jobb, kan det vara värdefullt och hälsobefrämjande i sig att kunna reflektera över sin arbetssituation och vilka möjligheter som finns. Sammanlagt 19 deltagare genomgår eller har genomgått livs- och karriärplaneringsprogrammet. Under hösten 2007 och våren 2008 har Medarbetarcentrum arrangerat en tredagars kurs om kompetensutveckling för de som känner sig inlåsta i syfte att förstärka deras möjligheter att byta jobb.

Vad gäller **personalrörlighet** kan konstateras att jobbmatchningen har ökat i omfattning sedan starten i januari 2007. Framtill april 2008 hade sammanlagt 87 anställda gått vidare till en annan tjänst efter matchning eller kontakt med Medarbetarcentrum. Procentuellt sett är det ca 13 procent av inrapporterade tjänster totalt som matchas och ca 32 procent av matchningar som har lett till byte. I framtiden kan man utveckla det befintliga matchningsverktyget för att även inkludera t.ex. praktik, möjlighet att prova en annan arbetsplats/yrke. Detta borde kunna vara relativt lätt att lösa genom att medarbetare anger när

de lägger in sin CV vilken typ av rörlighetsåtgärd de är intresserade av (byta jobb, praktik, osv.). Arbetsgivare kunde likaså meddela Medarbetarcentrum vilka möjligheter de har att erbjuda praktik osv.

Eftersom **anställningstryggheten** är viktig för de flesta medarbetare bör arbetsgivare tillsammans med fackliga organisationer se över hur man skulle kunna skapa en omställningstrygghet som ger goda förutsättningar för ökad rörlighet. På längre sikt bör man även diskutera andra rörlighetsfrämjande åtgärder såsom hur man skulle kunna underlätta pendling och hur kompetensen kan höjas bland de anställda vars rörlighet begränsas av låg utbildningsnivå.

För att summera så förefaller Medarbetarcentrums verksamhet ha kommit igång och utvecklats på ett **positivt** sätt så här långt. Verksamheten har endast varit igång 1,5 år, vilket är en kort tid i sammanhanget.<sup>1</sup>

Det finns ingen vedertagen definition på vad en arbetsgivarriering är egentligen, utan man syftar generellt på en organiserad samverkan främst mellan arbetsgivare.<sup>2</sup> På så sätt kan Medarbetarcentrum betraktas som **en arbetsgivarriering** i sig, bestående av de kommuner som ingår i projektet. Verksamhetens innehåll har ju dessutom stora likheter t.ex. med Kalmarsundsregionens Arbetsgivarriering. Medarbetarcentrum bedöms ha **potential att utvecklas** vidare, såväl geografiskt som innehållsmässigt, som ett verktyg för att öka den frivilliga rörligheten för att uppnå ökad hälsa bland medarbetare. Det är dock viktigt att Medarbetarcentrum inom den närmaste framtiden fokuserar på kärnverksamheten, dvs. karriärvägledning och jobbförmedling, innan Medarbetarcentrum börjar öka utbudet av tjänster.

---

<sup>1</sup> Jämförelse kan göras med t.ex. Kalmarsundsregionens Arbetsgivarriering som har varit igång över 10 år

<sup>2</sup> Åkerlund, 2007, s. 15-16

## REFERENSER

- Aronsson, G., Dallner, M., & Gustafsson, K. (2000). Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser. *Arbete och hälsa, 2000:5*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson, G., Dallner, M., & Lindh, T. (2002). Flexibla inkomster och fasta utgifter. En studie av ekonomisk stress och hälsa bland korttidsanställda. *Arbete och hälsa, 20*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbetsvillkor. En populationsstudie. *Arbete och hälsa, 10*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Astvik, W., Mellner, C., & Aronsson, G. (2006). På väg. En kvalitativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet. *Arbete och hälsa, 2006:3*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Ørhede, E. (2000). *Användarmanual för QPSNordic*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Elo, A-L., Leppänen, A., Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 29*, 444-451.
- Eriksen, H. R., Ihlebæk, C., & Ursin, H. (1999). A scoring system for subjective health complaints (SCH). *Scandinavian Journal of Public Health, 1*, 63-72.
- Erlandsson, K. (2002). Arbetsplatsen i Sjuhärad. Om arbetsrelaterad ohälsa i kommunerna. [http://www.sjuharad.se/file/pdf/arbplatsen\\_Sjuh%E4rad.pdf](http://www.sjuharad.se/file/pdf/arbplatsen_Sjuh%E4rad.pdf)
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. Oxford: Oxford University Press.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Kristensen, T. S. (2001). Copenhagen Psychosocial Questionnaire. In M. Hagberg et al. (Eds.), Exposure assessment in epidemiology and practice. *Arbete och Hälsa, 10*, 210-213.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lundberg, U., Mårdberg, B., & Frankenhaeuser, M. (1994). The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35, 315-327.
- Muhonen, T., & Torkelson, E. (2003). The Demand-Control-Support Model and Health among Women and Men in Similar Occupations. *Journal of Behavioral Medicine*, 26(6), 601-613.
- Ramböll Management. (2007). Dynamo arbetsgivarriparingar för ökad rörlighet. En slututvärdering av projektet om arbetsgivarriparingar inom DYNAMO-programmet. *VINNOVA rapport, 12*. Stockholm: VINNOVA.
- Sconfienza, C. (1998). Mätning av psykiskt välbefinnande bland ungdomar i Sverige. Användning av GHQ-12. *Arbete och hälsa, 22*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- TCO, (2003). *Sverige, en låst arbetsmarknad. En rapport om inläsningseffekter, val av bostadsort och viljan att flytta*. Stockholm: TCO.
- Torkelson, E., & Muhonen, T. (2008). Work stress, coping and gender: Implications for health and well-being. In Katharina Näswall, Johnny Hellgren, & Magnus Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life*.
- Vedung, E. (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Åkerlund, K. (2007). Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv: lärdomar från Dynamoprogrammet. *VINNOVA rapport, 9*. Stockholm: VINNOVA.

### Övriga synpunkter i enkäterna<sup>1</sup>

- Har varit sjukskriven 6 mån p.g.a. depression/stress, mår bättre nu och börjar känna igen mig själv
- Har lagt alldeles för stor del av tiden på arbete. Det har ej funnits ork till positiv fritid. Har funderat väldigt mycket på varför det blivit så och försöker ändra på detta
- Kluvna svar beroende på att jag är på väg att lämna mitt nuvarande jobb för att börja studera till mitt drömyrke.
- Medarbetarcentrum var ett bra sätt att öppna mina dörrar. Det visade sig att jag har massor av yrkeserfarenhet och interna utbildningar som jag kanske kan gå vidare på
- Jag har svarat utifrån mina känslor under senaste tiden på jobbet (hemtjänsten). En god nyhet är att jag har fått ett nytt jobb (tidsbegränsat) genom kontakten med Medarbetarcentrum. Egentligen genom en tjänst som de matchat mig med. Den tjänsten fick jag inte, men de hade en annan istället. Kul. Mycket glad över den hjälp jag fått från Medarbetarcentrum. Bra tips och goda råd.
- Tänker gå i pension till nästa termin
- Lycklig till det yttre skenet, men sargat hjärta
- Medarbetarcentrum har missat en matchning. Jag har den utbildning som en arbetsgivare inom Sjuhärad efterfrågade. Medarbetarcentrum har tagit kontakt med arbetsgivaren. Jag har också varit i kontakt med arbetsgivaren som meddelade att de valt ut ett antal för intervju och att jag inte var en av dem. Beträffande matchningsmissen sade han att de inte ägde problemet...
- Arbetet har varit viktigare tidigare. Beror på att jag närmar mig min pension. Jag har gått från fast anställning till vik för att slippa långa resor
- Frågorna är lite svåra att besvara då jag befinner mig i rehabilitering efter depression p.g.a. överbelastning i arbetet samt påföljande konflikt med närmaste chef – rehabiliter-

---

<sup>1</sup> Personnamn och andra uppgifter som skulle kunna äventyra anonymiteten har tagits bort, för övrigt anges synpunkterna här ordagrant

ingen går hela tiden fram och tillbaka p.g.a. sofistikerad sadism och trakasserier från min närmaste chef

- Jag har ganska lång tid efterlyst ett centra dit man kan vända sig för att kunna avisera att man önskar byta arbetsplats. Därför är jag MYCKET positivt till detta projekt som jag hoppas ska bli en permanent möjlighet ☺
- Svårt att svara riktigt, en del svarsalternativ stämmer inte. Jag har efter en panikattack mått dåligt med ångest och nedstämdhet. Det var därför jag tog kontakt med Medarbetarcentrum för att se om det kunde hjälpa mig om jag bytte miljö. Jag vantrivs egentligen inte på min ordinarie arbetsplats
- Jag har fått ett nytt jobb, men det har inte fått information om genom Medarbetarcentrum utan det har jag sett i dagspressen och under AMS jobbsökarsajt
- Svårt när skala plötsligt vände på sista frågorna
- Jag tycker det är jättebra att Medarbetarcentrum finns tillgänglig för oss kommunanställda inom Sjuhärad. Ett stort tack till personalen på Medarbetarcentrum i Borås
- Jag HATAR mitt jobb och framförallt mina s.k. chefer. De har behandlat mig mycket illa. Jag hoppas att jag skall hitta ett nytt jobb, dock aldrig mera ett kommunalt jobb
- Jag har arbetat fackligt i ett antal år. Samtidigt har jag haft 100%:ig tjänst som assistent. Jag har utvecklats och jag har utvecklat mitt arbete, men det märks inte lönemässigt. Frustration!
- Fick stort engagemang av coachen, som hade/har ”känslan” för vad som passade mig bäst gällande arbetsplats. Coachen återkom och var påstridig på ett mjukt sätt. Har aldrig haft så bra arbetskamrater som nu. Jag utvecklas och känner att jag har tillräckliga kunskaper/erfarenhet/idéer för att göra min arbetsplats till en ”kvalitetshumanistisk” avdelning både gällande vårdtagare, medarbetare och anhöriga
- Väldigt engagerad medarbetare från Medarbetarcentrum. Fick inte veta något nytt om mig själv. Att jag inte har rätt jobb vet jag om. Att få ett annat jobb handlar inte bara om

att söka utan också om utbildning, pendling och inte minst ekonomi

- Jag trivs inte med chefen, som inte vet om det. Önskar mig ett annat jobb så jag helt kommer från förvaltningen (chefen). Varit illa behandlad tidigare tillsammans med andra kollegor. Coachen är en klippa att prata med. Tyvärr har vi inte träffats än. En bra coach är mycket värt.
- Jag har kommit till Medarbetarcentrum 3 ggr hittills, 8-10 träffar är planerade. Mitt intryck är mycket positivt. Stort engagemang. Proffsigt och med en god människosyn i botten, där man fokuserar på människors möjligheter
- Jag har bara haft en kontakt med Medarbetarcentrum varav en del frågor är svåra att besvara. Men jag är nöjd med Medarbetarcentrum och coachen med den kontakt jag haft.
- Efter samtal med coachen så har jag bestämt mig för att börja läsa vidare och fått tips på utbildning som passar mig alldeles utmärkt. Kanon!
- Jag fick mycket bra hjälp och rådgivning på Medarbetarcentrum. Coachen hjälpte mig att gå vidare i jobbet.
- Medarbetarcentrum kanonbra. Vad mycket input och tankar och idéer jag fick, jättebra!
- Det var ett mycket positivt möte med Medarbetarcentrum
- Hamnade i en utmattningsdepression för 2,5 år sedan. Blev sedan omplacerad, men tror dock att jag behöver byta bana helt för att bli om möjligt helt frisk. Har efter samtal med Medarbetarcentrum till 99% säkerhet bestämt mig för att utbilda mig vidare.
- Jag uppskattar det vänliga bemötandet på Medarbetarcentrum. Tack för den. Jag önskar att arbetsgivare skulle bemöta olika folkgrupper på samma sätt, dvs. med respekt, empati och med hänsyn.
- Vilken underbar människa och vilket proffs där sitter, en kunskapsbank fylld med erfarenheter. Jag hoppas verkligen att man tar tillvara detta. Jag fick så mycket av våra samtal som gjort att jag tar steg framåt. Jag och min man kommer att så småningom flytta, vi håller på för fullt att planera framåt och agerar, tack vare dessa samtal.

- Har nyligen kommit tillbaks till arbetslivet efter några års sjukfrånvaro. Känner mig stark, optimistisk och med en mycket god självkänedom, vilket medför att arbetet flyter. Jag känner ett stort arbetssug och jobbar vidare för att uppfylla min önskan (dröm) om att få mitt idealarbete. För några år sedan var min arbets- och livssituation allt annat än bra
- Jag är verkligen jättenöjd med hjälpen jag fått. De har varit änglar! Mänskliga. Träffar med AF däremot varit opersonliga och förnedrande. Här är bemötandet 100% hög klass!
- Tänker att någon gång är det min tur och till slut blir det bättre än vad det är just nu.
- Stort tack till coachen på Medarbetarcentrum i Borås!
- Det som oroar mig mest är kontakt med Försäkringskassan, att inte bli trodd fast jag skadat på jobbet och inte kan vara kvar. Alla dessa papper och överklagande som tar sån tid och väntan. Allt har förändrats så mycket de här åren som gått sen jag skadade mig. Arbete, fritid, hemma måste tänka på vad och hur jag gör. Att sen gå på en tjänst som egentligen inte finns är en stor otrygghet
- Jag hade fått en uppfattning om att Medarbetarcentrum skulle hjälpa till och ev. ordna så att man fick ”prova” på andra arbeten som man var intresserad av. Men min uppfattning nu är att det fungerar som en rekryteringsförmedling/arbetsförmedling fast med mer engagerade coacher



## Bilaga 2

### Statistik från Medarbetarcentrum – Antal aktiviteter/ärenden vid olika tidpunkter

Aktivitet/Ärende	070515	070911	080401
<b>Verksamhetspresentationer</b>			
Antal genomförda presentationer	75	80	97
Antal närvarande personer	1511	1575	1830
<b>Konsultationsärenden</b>			
Totalt antal deltagare	131	144	230
<i>Fördelning mellan kön</i>			
Kvinnor	111	122	202
Män	20	22	28
<i>Åldersfördelning på deltagarna</i>			
20 till 30 år	6	6	14
31 till 40 år	32	34	53
41 till 50 år	63	70	103
51 +	30	43	60
<i>Yrkeskategorier på deltagarna</i>			
Vård och omsorg	62	67	104
Bildning / Fritid	35	42	68
Teknik	18	18	24
Administration	15	16	26
Övriga			8
<i>Utbildningsnivå på deltagarna</i>			
Grundskola / Folkskola	8	8	12
Gymnasial utbildning	53	60	81
Eftergymnasial utbildning	70	76	97
Yrkesutbildning			40
Antal deltagare i 1-2 samtal	131	144	230
Lagt in sig i CV databas		45	
Gått vidare i livs- och karriärplaneringsprogram		11	
Nytt arbete		13	
Ny yrkesinriktning		7	
Studier		2	
Tjänstledig		6	
Slutat		7	