

Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet

MEDARBETARENGAGEMANG - FÖR BÄTTRE VÄLFÄRD



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet

MEDARBETARENGAGEMANG - FÖR BÄTTRE VÄLFÄRD



Upplysningar om innehållet:
Örjan Lutz, orjan.lutz@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2016
ISBN: 978-91-7585-372-7
Text: Örjan Lutz
Illustration/foto: Bildarkivet
Produktion: Blomquist & Co
Tryck: LTAB, 2016

Förord

Med denna skrift vill Sveriges Kommuner och Landsting uppmärksamma engagemangets betydelse hos de 1,1 miljoner medarbetare som varje dag gör den svenska välfärden till vad den är. Samtidigt vill vi bidra till att uppmärksamma arbetsgivarpolitiken som ett av de viktigaste styrinstrumenten för att nå framgång i kommunala och landstingskommunala verksamheter.

För att arbetsgivarpolitiken ska ha full potential att bidra till verksamhetens framgång krävs emellertid att den bärs av alla ansvariga inom organisationen och inte bara är en angelägenhet för HR-funktionen. Därför är ambitionen att här bidra med ett bitvis nytt sätt att ta sig an traditionella arbetsgivarpolitiska frågor. Ett sätt som förhoppningsvis ska väcka intresset för arbetsgivarpolitik hos andra delar av organisationen än personalavdelningen, som ekonomifunktionen och rena verksamhetsansvariga. Vi tror att det är viktigt att bygga broar mellan dessa olika delar. Särskilt då de ofta har, eller tror sig ha, olika syn på vad arbetsgivarpolitik handlar om. Det hämmar dess funktion och leder till suboptimerad styrning.

Vi vill också slå ett slag för att följa upp och utvärdera arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting på ett lika genomtänkt och gediget sätt som man traditionellt sett gjort med ekonomi, och sedan några år tillbaka blivit allt bättre på att göra även vad gäller kvalitet och resultat i verksamheten. Uppföljningar som bygger på dessa tre delar tillsammans är dessutom värt så mycket mer än uppföljning av var del för sig.

Utöver det tycker vi förstås att det är angeläget att fler får upp ögonen för hur roligt och spännande det är med arbetsgivarpolitik.

Skriften är framtagen av Örjan Lutz på Avdelningen för arbetsgivarpolitik, SKL.

Stockholm i februari 2016

Agneta Jöhnk
Avdelningschef
Avdelningen för arbetsgivarpolitik
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

6	Slutsatser
8	Inledning
10	Kapitel 1. Framgångsrik arbetsgivarpolitik
11	Bra och attraktiva arbetsgivare
12	Arbetsgivarpolitiska styrmedel
13	Motivatorer och hygienfaktorer
14	Behov av mer än morötter och piskor
18	Kapitel 2. Medarbetarengagemang och verksamhetsresultat
18	Begreppet medarbetarengagemang
19	Drivkrafter och kännetecken för medarbetarengagemang
19	Drivkrafter
20	Kännetecken
20	Medarbetarengagemang och samhällsnytta
21	Arbetsgivarpolitik som framgångsfaktor i välfärden
23	Teori om vägen till framgång i offentlig sektor
24	Mått på framgång
28	Kapitel 3. Styrning mot engagemang
29	Mäta engagemang
30	Hållbart medarbetarengagemang, HME
33	Källor och inspiration

Slutsatser

Alla vill göra ett bra jobb! Medarbetare vill att deras arbete ska bidra till något positivt, både i form av eget välbefinnande och i form av god verksamhet. Det är helt enkelt viktigt att se att det arbete man utför är till nytta på det sätt det är tänkt. En stor del av det engagemang och den motivation medarbetare känner i sitt arbete grundar sig också i detta. För att vara en bra arbetsgivare fordras därför att man skapar en bra verksamhet, vilket även i arbetsgivarrollen måste vara huvudsakligt fokus.

Således är det nödvändigt att även i arbetsgivarrollen följa upp och synliggöra det som åstadkoms i form av resultat och kvalitet i verksamheten. Det räcker alltså inte att de direkt verksamhetsansvariga fokuserar på detta huvudsakliga uppdrag, även arbetsgivarpolitiken måste göra det för att inte tappa fokus på och förståelse för helheten. Samtidigt som HR-funktionernas arbete i högre grad behöver rikta in sig mot verksamhetsresultat krävs också att medarbetarnas roll i detta synliggörs. Dessutom är det nödvändigt att även ekonomifunktionen och de direkt verksamhetsansvariga å sin sida inser medarbetarnas betydelse för verksamhetsresultaten och därmed vikten av en god arbetsgivarpolitik för att skapa en bra verksamhet.

Att fokusera på resultat och kvalitet i sin kärnverksamhet gör det inte bara enklare att nå dessa mål, det bidrar också till attraktivitet som arbetsgivare. Medarbetare vill generellt sett arbeta i en organisation som är framgångsrik inom sitt område. Återigen – alla vill göra ett bra jobb! Arbetsgivare som vill stärka sin attraktionsförmåga och sitt ”arbetsgivarvarumärke” ska alltså fokusera på att bli riktigt bra på det de gör. Lyckas man med det förbättrar man även förutsättningarna att locka till sig de bästa medarbetarna.

För att nå målet om en bra verksamhet har arbetsgivare ett antal styrmedel till sitt förfogande. Det är viktigt att arbetsgivare är medvetna om vilka dessa är och att de sätter sig in i vilka av dem som är effektivast i olika sammanhang. För att främja och tillvarata medarbetarengagemang i kommuner och

landsting bör man som arbetsgivare primärt arbeta med att skapa förståelse och inspirera. Helt enkelt att bidra till att ge medarbetarna ett djup och en trygghet i sitt och organisationens arbete och uppmuntra ett väl utvecklat medarbetarskap.

Ett starkt engagemang bland medarbetarna i kommuner och landsting skapar inte bara goda förutsättningar för att lyckas i uppdragen, det bidrar i förlängningen även till att stärka medborgarnas vilja att finansiera den offentliga sektorn. Medarbetarengagemang påverkar både den subjektiva – upplevda – och den objektiva kvaliteten i kommuner och landstings verksamheter. Bägge dessa delar är viktiga.

Även om medarbetarengagemang vid första anblicken kan tyckas vara ett något luddigt begrepp har arbetsgivare mycket spännande att arbeta med i de faktorer som driver detsamma. Till stor del handlar det om vedertagna arbetsgivarpolitiska frågor, men det blir också tydligt att vissa av de mest klassiska arbetsgivarpolitiska interventionerna kanske behöver ses i ett lite annorlunda ljus än det vi är vana vid.

På senare år har verksamhetsstyrningen i kommuner och landsting allt mer gått från att primärt fokusera resurser till att mer rikta in sig på kvalitet och resultat. Det vill säga vad resurserna ger i form av verksamhet, snarare än bara vad verksamheten kostar. Inte minst de så kallade *Öppna jämförelserna* har varit en stor och viktig del i detta. Nästa steg är att på ett mer strukturerat sätt även titta på de processer som omsätter resurserna i en god verksamhet. Här kommer arbetsgivarpolitiken och medarbetarna in i bilden. Att skapa förståelse för dessa delar förutsätter dock att de kan följas upp och analyseras på ett liknande sätt som ekonomi och verksamhet. Modellen och enkäten *Hållbart medarbetarengagemang* (HME) har tagits fram av SKL för att bidra med detta.

Med hjälp av HME-modellen finns det alltså goda förutsättningar att följa upp chefernas samtliga tre ansvarsområden – ekonomi, verksamhet och personal – tillsammans och på ett liknande sätt.

Inledning

Kommuner och landsting utgör kärnan i välfärdssamhället. Kärnan i kommuner och landsting utgörs i sin tur av de 1,1 miljoner medarbetarna, deras kompetenser och engagemang. En ledning som ser detta, ser också betydelsen av en god arbetsgivarpolitik.

Det är viktigt att arbetsgivarpolitiken ses som en del av en väl utvecklad verksamhetsstyrning och att fokus ligger på att medarbetarnas bidrag ska omsättas i bästa möjliga verksamhet. För att nå dit finns ett visst behov av traditionella styrmedel såsom ”morötter och piskor” av olika slag, men kanske ännu större behov av mer subtila men effektiva styrmedel, såsom att skapa förståelse, visa uppskattning och så vidare.

SKL är övertygade om att ett tydligt engagemang bland medarbetarna är en viktig förutsättning för att säkra en högkvalitativ, effektiv och hållbar välfärd nu och i framtiden. En central uppgift för arbetsgivare är därför att skapa förutsättningar för engagemang bland medarbetarna och att omsätta engagemanget i bra verksamhet. Den här skriften handlar dels om det, det vill säga medarbetarengagemangets *vad, varför och hur*. Men den handlar också om behovet av att följa upp och utvärdera arbetsgivarpolitik utifrån vad det egentligen handlar om – att skapa en bra verksamhet.

Förhoppningen är att skriften ska bidra till att öka organisationers förståelse för kopplingen mellan medarbetare och verksamhetsresultat. Avsikten är också att öppna för att se på arbetsgivarpolitiska frågor på ett lite annorlunda sätt jämfört med vad vi är vana vid.

Om skriften kan utgöra underlag för HR-funktionerna i kommuner och landsting att skapa vitaliserade diskussioner om arbetsgivarpolitik och medarbetarengagemang, så har syftet delvis uppnåtts. Skapar den diskussioner om arbetsgivarpolitik och medarbetarengagemang bland verksamhetsansvariga, ekonomiansvariga och tjänstemannaledningen i kommuner och landsting, så har syftet möjligtvis uppnåtts ännu lite mer. Bidrar den till att alla olika delar av organisationen kan mötas i diskussioner om kopplingen mellan bra arbetsgivarpolitik och bra verksamhetsresultat, och därmed förbättra verksamheten, har syftet uppfyllts väl. I anslutning till varje avsnitt finns några frågeställningar som är tänkta att bjuda in till engagerande samtal över områdesgränser, eller bara få igång egna tankar om innehållet.



Framgångsrik arbetsgivarpolitik

I kommuner och landsting finns ett aldrig sinande intresse för att utveckla arbetsgivarrollen och arbetsgivarpolitiken. Samhällsförändringar i stort driver fram förändringar av arbetssätt, organisationslösningar och styrningen inom kommunala och landstingskommunala verksamheter. Det gäller allt från det politiska systemet, politikerrollen, chefsrollen, medarbetare och medborgare. Dålig anpassning till samhällsförändringarna riskerar att ge välfärdsförluster. Därför är innovation och förnyelse inom det arbetsgivarpolitiska området lika självklara som inom andra områden i den kommunala sfären.

För att utforma och utveckla arbetsgivarpolitiken är det rimligt att först definiera vad en bra arbetsgivare är och vad som kännetecknar en sådan. Vanligtvis lyfts i detta sammanhang faktorer som att bra arbetsgivare till exempel har kollektivavtal, erbjuder bra arbetsmiljö, trygga arbetsförhållanden, en bra lön, låg sjukfrånvaro och sammantaget är attraktiv. Alla dessa delar är onekligen viktiga. Det är emellertid anmärkningsvärt att kärnan i det som arbetsgivarpolitiken syftar till inte vanligtvis lyfts som en parameter för att utvärdera dess framgång, det vill säga resultatet i verksamheten. Resultat då både i form av effektivitet, kundnöjdhet (brukar-/patient-/elev- osv.) och objektiv kvalitet.

För att reda ut begreppen i grunden: själva definitionen av arbetsgivare är egentligen bara att det finns ett anställningsförhållande mellan denne och en arbetstagare. Bakgrunden och hela orsaken till det är att ena parten (arbetsgivaren) ska bedriva en verksamhet. När verksamheten ska bedrivas i så stor skala att det inte går att göra det själv, behöver medarbetare anställas för att klara uppgiften – därmed uppstår rollen som arbetsgivare med det ansvar det innebär. I den rollen befinner sig kommuner och landsting och dess förtroendevalda.

Det som definierar grunden i en arbetsgivares existensberättigande är lika fullt att de ska bedriva en verksamhet och nå goda resultat i den. Ska det vara möjligt att utvärdera hur framgångsrik en organisation är som arbetsgivare måste detta vara tydligt. I kommuner och landsting handlar det om att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet på ett effektivt sätt. Arbetsgivarpolitiken är ett styrmedel för att nå dit och dess framgång bör därför utvärderas med verksamheten i fokus. I ett långsiktigt perspektiv kan en arbetsgivare inte gärna betraktas som bra om inte den levererar en bra verksamhet som är efterfrågad av kunderna/brukarna, eller vad man väljer att kalla dem.

Kontentan är att oavsett vilka delar av arbetsgivarpolitikens många beståndsdelar som ska utvärderas, så bör det göras utifrån ambitionen att det leder till en bättre verksamhet. Med det perspektivet blir det tydligt att många av de områden som traditionellt är i fokus i HR-arbetet kanske behöver betraktas i ett delvis annat ljus. Är exempelvis kopplingen mellan arbetsmiljö och verksamhetsresultat så tydlig att det går att styra mot bättre verksamhetsresultat genom att satsa på bättre arbetsmiljö? Eller genom att anpassa anställningsvillkoren efter medarbetarnas önskemål? Helt säkert ligger det mycket i detta. Men lika säkert som att det ligger något i det, lika otänkbart är det att man skulle kunna vara en bra arbetsgivare utan att leverera en bra verksamhet, hur bra arbetsmiljö man än kan uppvisa och hur bra anställningsvillkor man än erbjuder – och hur attraktiv man än anstränger sig för att vara.

Bra och attraktiva arbetsgivare

De flesta arbetsgivare upplever sannolikt att de månar om att vara attraktiva. Hur attraktivitet i detta avseende definieras kan säkert skilja sig åt, men i grunden finns en gemensam önskan att attrahera bra medarbetare för att säkra kontinuitet i verksamhet. Det låter rimligt, men det kan ändå finnas ett behov av att reda i förhållandet mellan begreppen *bra* och *attraktiv* i detta sammanhang.

Den tänkta relationen mellan attraktivitet och verksamhetsresultat kan delvis åskådliggöras genom Universums företagsbarometer. Den visar resultatet av en årlig omröstning i vilken ett urval universitets- och högskolestudenter rankar sina framtida drömarbetsgivare. De företag som toppar listan anses ha lyckats bäst med att locka till sig de åtråvärda studenterna.

Topp tre mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige inom ekonomi, IT, juridik och för civilingenjörer

Ekonomi	IT	Juridik	Civilingenjör
Google	Google	Utrikesdepartementet	Google
Hennes & Mauritz	Spotify	Mannheimer Swartling	SWECO
IKEA	Microsoft	Åklagarmyndigheten	IKEA

Universum, FöretagsBarometern, 2015

Redan vid en snabb titt på listan framgår att de mest attraktiva arbetsgivarna också kan sägas vara några av de erkänt mest framgångsrika inom sina branscher; Google, Hennes & Mauritz, Spotify, IKEA med flera. Ett rimligt antagande är dock att de är attraktiva för att de är framgångsrika snarare än tvärt om. De utför sina uppdrag på ett framgångsrikt sätt och blir därmed attraktiva som arbetsgivare. De är helt enkelt bäst, och vilken student vill inte jobba hos de bästa?

Ska arbetsgivarna på Universums lista vara framgångsrika – och attraktiva – inom sina områden även på längre sikt, gäller det emellertid att de förmår hantera sina medarbetare på ett sätt som gör att de kommer till sin rätt fullt ut även i ett längre perspektiv. I organisationerna måste det också finnas en förståelse för det faktum att det är genom medarbetarnas bidrag som framgången kommer. De behöver helt enkelt bedriva en bra arbetsgivarpolitik – utan att tappa fokus på sitt egentliga uppdrag. Arbetsgivarna på företagsbarometerns lista verkar lyckas i de delarna, vilket visar sig i att listan knappt förändras från år till år.

Det kan mycket väl vara så att det finns personer och hela yrkesgrupper som inte är lika fokuserade på och attraherade av goda resultat som de vars preferenser kommer till uttryck i Universums lista ovan. Anledningarna kan vara dels att de värderar andra saker högre, men också att de faktiskt inte vet vad resultaten är eller förväntas vara, eftersom verksamheten inte följs upp och utvärderas på ett tillfredställande sätt. En arbetsplats där medarbetarna inte värderar huruvida den egna verksamheten lyckas med sin kärnverksamhet, har sannolikt en resa att göra i sin ledning och styrning.

Alla arbetsgivare bör primärt fokusera på de uppdrag som ska utföras och på de medarbetare som finns att tillgå. I kommuner och landsting finns 1,1 miljoner medarbetare. Det finns ett ofantligt potentiellt mervärde i att alla dessa medarbetare kommer till sin rätt fullt ut och därmed bidrar till framgång i verksamheten i så hög utsträckning var och en förmår. Därför bör arbetsgivarpolitiken rikta in sig på det, och på det viset också göra arbetsgivaren attraktivare.

En förutsättning för alla arbetsgivare som vill nå framgång är att de ser kopplingen mellan medarbetare och verksamhetsresultat. Det krävs också att förståelsen för denna koppling är förankrad i hela organisationen, så att arbetsgivarpolitik blir en angelägenhet för alla med någon form av arbetsgivaransvar, inte bara HR-avdelningen, vilket alltför ofta verkar vara fallet. Först då kan arbetsgivarpolitik komma att fungera som ett effektivt styrmedel i verksamheten.

Arbetsgivarpolitiska styrmedel

Arbetsgivarpolitik inbegriper arbete inom en rad frågor, med olika betydelse för verksamheten. Det kan handla om exempelvis arbetsmiljö, ledarskap,



lönefrågor, kompetensförsörjning, arbetsrätt och så vidare. Det handlar också om att hantera dessa frågor på flera olika nivåer, med olika betydelse för verksamheten. Arbetsmiljöfrågor kan till exempel handla om allt från beslut om personalfika och städrutiner till att hantera samverkansavtal, organisationsfrågor och lagar.

Den gemensamma nämnaren för alla arbetsgivarpolitiska frågor är att de i någon form handlar om att hantera medarbetare och på så sätt styra och utveckla verksamheten i en riktning som arbetsgivaren bedömer bäst. Däremot kan det vara svårt att definiera gränsen mellan de delar som är rena styrmedel i form av motivatorer, och de som snarare är att betrakta som nödvändigheter för att inte motverka motivation.

Motivatorer och hygienfaktorer

Vid problematiseringar av vad som motiverar medarbetare belyses ofta skillnaden mellan motivatorer och hygienfaktorer. Idén om denna uppdelning har haft stor betydelse sedan 50 år tillbaka i tiden, och är i än idag intressant som utgångspunkt för resonemang om arbetsgivarpolitik som styrmedel.¹

I princip handlar det om nödvändigheten att se på olika arbetsgivarpolitiska interventioner på olika sätt, i syfte att möjliggöra en effektiv arbetsgivarpolitik i de delar som handlar om att motivera medarbetare. Tanken är att det som gör medarbetare motiverade respektive omotiverade inte är motpoler av samma sak, utan snarare kan vara helt olika saker.

Motivatorerna ger tillfredsställelse och grundar sig i sådant som direkt har med jobbet att göra. Till *motivatorer* brukar bland annat räknas medarbetarens

Not. 1. Herzberg, F. (1968)

behov av att *prestera väl, att få erkännande, befordran, ett intressant arbetsinnehåll, ett eget ansvar och personlig utveckling.*

Till *hygienfaktorer* räknas bland annat medarbetarens behov av *status, trygghet, policydokument, god arbetsmiljö, lön och handledning i olika former.* Dessa faktorer ligger utanför själva kärnan i arbetet och ökar i sig inte medarbetarens arbetstillfredsställelse, men är oerhört viktiga ändå. Tanken är att avsaknad av dessa faktorer leder till att medarbetare blir omotiverade i sitt arbete. En stor del av verksamheten i kommuner och landsting skulle exempelvis sannolikt kollapsa om inte löne- och anställningsvillkoren upplevdes goda ur både arbetsgivarnas och arbetstagarnas perspektiv.

Hygienfaktorerna är således centrala för att medarbetarna inte ska känna sig omotiverade och därmed prestera sämre. Motivationsfaktorerna å sin sida behövs för att motivera medarbetarna till bättre prestationer.

I tankeramen görs också skillnad på om medarbetarnas handlingar beror på vilja eller tvång. Motivation handlar om att en medarbetare agerar på ett visst sätt för att hen vill, snarare än för att hen måste. En framtvängad handling ses inte som ett uttryck för motivation.

Det ska tilläggas att även om dessa teorier om vad som motiverar medarbetare har fått stort genomslag så står de inte oemotsagda. Exempelvis erkännandets många dimensioner och uttryckssätt kan behöva dissekteras i detalj för att dess motiverande effekt ska förstås fullt ut. Vidare har lönesystemen förändrats genom åren och skiljer sig också åt mellan olika länder.

Behov av mer än morötter och piskor

För att skapa ytterligare förståelse för vad arbetsgivarpolitik bör fokusera på i motiverande syfte, kan idéerna om motivatorer och hygienfaktorer kompletteras med en uppdelning av arbetsgivarpolitiska styrinstrument efter vilka som utgör *morötter och piskor*, men också *predikningar*.

Morötter handlar i princip om att få människor att göra på ett visst sätt genom att ge dem incitament i form av olika typer av belöning, vanligtvis ekonomisk. Applicerat på arbetsgivarpolitik handlar det primärt om att få medarbetare att arbeta på ett visst sätt genom att styra med lön eller löneökningar, men även andra ekonomiska ersättningar. I ett lönesystem som i kommuner och landsting, med individuell och differentierad lön, är tanken att morötterna ska utgöra ett tydligt styrinstrument och en motivator. En del forskning pekar emellertid på att lön som motivator har begränsad inverkan. Det går till exempel att ifrågasätta hur väl pengar förmår locka kloka tankar och ökad kreativitet ur medarbetare, vilket är arbetsgivarens önskemål i så kunskapsintensiva högkvalificerade verksamheter som det ofta handlar om i kommuner och landsting. För att få ut medarbetarnas fulla potential räcker helt enkelt inte löneinstrumentet till som enda styrmedel.



Samtidigt förväntar sig dagens medarbetare att deras arbetsinsatser ska kunna avspeglas i den personliga löneutvecklingen, och på så vis fungera som ”morot”. Alternativet skulle förmodligen upplevas både orättvist och omodernt, varför lön och lönebildning är högt prioriterade frågor för alla arbetsgivare i kommuner och landsting.

Det går också att tänka på morötter i termer av annat än ekonomisk belöning. Bara vetskapen om att man bidrar till ett gott verksamhetsresultat är sannolikt en morot för de flesta medarbetare. För att den styrmekanismen ska kunna fungera så måste dock arbetsgivaren både bidra till att synliggöra verksamhetsresultatet och att framhålla medarbetarnas del i detta.

Piskor handlar i princip om att tvinga människor att göra på ett visst sätt – om inte annat så för att inte riskera bestraffningar i olika former. I arbetsgivarpolitiken handlar det primärt om lagar, avtal och policys som medarbetarna ska följa. Till exempel att uppfylla arbetskyldigheten inom ramen för anställningsavtalet och respektera arbetsgivarens grundläggande rätt att leda och fördela arbetet. Alternativet är att riskera till exempel en skriftlig varning, uppsägning eller avsked. Själva hotet om piskan är alltså ett lika effektivt styrmedel som piskan i sig. Som styrinstrument är piskorna i arbetsgivarpolitiken tydliga och betydelsefulla men som rena motivatorer är betydelsen tveksam. Primärt är de sannolikt effektivare för att få stopp på eller förhindra något, än att få mer av något.

Morötter och piskor är vedertagna begrepp för styrning som de flesta känner

igen. Men egentligen är de alltså otillräckliga i det avseendet att de missar en hel del rätt uppenbara incitament som kan förklara varför människor betar sig som de gör, bland annat på jobbet. Framför allt i arbetslivet finns det långt mer raffinerade sätt att styra och leda än att exempelvis peka med hela handen och säga gör si och så, respektive locka med en extra slant om man gör si istället för så. Särskilt om intentionen med styrningen är att skapa engagemang hos medarbetarna. Begreppet *predikningar* (direktöversatt från engelskans *sermons*) passar väl in här och har inom statsvetenskapen uppmärksammats som ett nödvändigt komplement till *morötter och piskor* för att utvärdera och beskriva politiska styrinstrument.²

Predikningar kan tyckas vara ett lite märkligt begrepp i sammanhanget men är nog primärt tänkt som en metafor liknande *morötter och piskor*. Begreppet beskriver i princip sättet att styra genom att skapa förståelse och inspirera. Som styrmedel är det därmed betydligt mer subtilt än morötter och piskor.

I arbetsgivarpolitiken kan det handla om att bidra till att sätta in medarbetarna i det arbete och den verksamhet som bedrivs, de värderingar som gäller och de mål som finns uppsatta. Att skapa en känsla av sammanhang genom dialog om verksamheten och uppdragen. Att få medarbetarna att känna delaktighet i detta och förståelse för hur de kan arbeta för att bidra till verksamhetens framgång. Det handlar om att få medarbetarna att arbeta på ett visst sätt för att de förstår nyttan med det och vill det. Att medarbetarna är väl insatta i verksamhetens helhet, väl införstådda i vad som förväntas av dem och har bra förutsättningar att sköta sitt jobb, möjliggör för arbetsgivaren att släppa kontrollen och låta medarbetarna få ett stort egenansvar i sitt arbete.

Nämnda styrinstrument är olika effektiva på olika områden. En betydande del av forskningen och kunskapen kring hur arbetsgivare bäst *styr* medarbetare pekar mot att skapa förståelse och inspirera enligt ovan är ett mycket effektivt sätt. Det innebär, förutom att behovet av morötter och piskor minskar, även goda förutsättningar att skapa och upprätthålla ett stort medarbetar-engagemang.

FRÅGOR FÖR REFLEKTION

- › Vilka kriterier definierar en bra arbetsgivare? Lever ni upp till de kriterierna?
- › Vad är det som gör eller skulle göra er organisation attraktiv för medarbetare? Är det andra saker än de kriterier som gör er bra? Hur förhåller sig dessa saker till varandra?
- › Hur kan er roll som arbetsgivare bidra i verksamhetsstyrningen?
- › Vilka arbetsgivarpolitiska styrmedel ger ni störst tyngd?

Not. 2. Bemelmans-Videc, M-L., Vedung, E., Rist, R. (1997)



Medarbetarengagemang och verksamhetsresultat

Begreppet medarbetarengagemang

Som många andra begrepp sprungna ur HR-konsultbyråers drivkraft att finna nya och friska termer för fenomen och förhållanden på arbetsplatser, så kan även *medarbetarengagemang* vid första anblicken kännas lite fluffigt och svårt att greppa.

Ett vanligt sätt att beskriva begreppet är som en blandning av jobbtillfredsställelse, organisationstillhörighet, delaktighet och känsla av autonomi. Engagerade medarbetare kännetecknas av att de har en positiv attityd gentemot den egna organisationen och vad den står för. Det bygger till stor del på att medarbetarna förstår sin organisations uppdrag väl och hur det egna bidraget passar in i helheten. Begreppet brukar vanligtvis också innebära att medarbetarna i någon mån förverkligar sig själva och upplever personlig utveckling i arbetet, vilket är bra för såväl individen som arbetsgivaren. En engagerad medarbetare känner en vilja att göra det lilla extra för verksamheten, uppdraget och organisationen.

Med den begreppsbakgrunden är det tydligt att *medarbetarengagemang* är nära besläktat med begreppet *medarbetarskap*. Engagemang skulle kunna beskrivas som en känsla, och medarbetarskap som den handling som följer ur känslan när omständigheter i organisationen bidrar till att man får utlopp för denna.

Enklast är kanske att nöja sig med att begreppet medarbetarengagemang försöker beskriva att medarbetarna har vilja, driv och förutsättningar att göra sitt bästa för den organisation hen arbetar i. Helt enkelt en vilja att bidra med sin fulla potential och kompetens.

Som synes finns det ingen entydig och exakt definition av begreppet, men som någon sa: ”Det är svårt att i ord beskriva vad medarbetarengagemang är, men när man upplever det eller omges av det så blir det väldigt tydligt – det känns i luften.”

Drivkrafter och kännetecken för medarbetarengagemang

Det finns stora likheter mellan de mest vedertagna definitionerna av medarbetarengagemang, även om det saknas en entydig definition. Detsamma gäller kunskapen om medarbetarengagemangets drivkrafter och primära kännetecken. I forskning och konsultlitteratur nämns en uppsjö olika saker som *driver* medarbetarengagemang. Vissa lika varandra och andra väldigt olika varandra. Till stor del beror det antagligen på att definitionen av medarbetarengagemang skiljer sig åt. Med detta sagt blir det också tydligt att kunskapen kring dessa frågor inte är någon exakt vetenskap.

Drivkrafter

För att ändå närma sig en förståelse för vad som driver medarbetares engagemang behöver det finnas en förståelse för att det inte går att hitta allmängiltiga faktorer. Medarbetare är människor och människor är komplexa. Vad som driver engagemang skiljer sig därför mellan organisationer, yrkesgrupper och individer. En specifik medarbetare i ett specifikt sammanhang kan bli väldigt engagerad av saker som någon annan blir oengagerad av i samma situation, för att då inte tala om vad som skulle kunna vara fallet i en helt annan situation. Därför är det svårt att sätta upp en checklista på saker som arbetsgivare bör arbeta med för att höja medarbetarengagemang.

Efter en grundlig genomgång av forskning och konsultstudier på området har Institute of employment studies (IES) i England utformat en lista på sju engagemangsdrivande faktorer som lyfts frekvent i olika sammanhang.³

- Innehållet i arbetet. Det är viktigt att ha ett utmanande, kreativt och varierat arbete som kräver utveckling. Man behöver känna att arbetet är viktigt både för en själv och för andra.
- Ett betydelsefullt arbete med klart syfte och mening.
- Möjligheter att göra karriär, utvecklas och lära nytt är viktigt, men det är också viktigt att ledningen uppmuntrar till detta.
- Uppskattning och belöningar i olika formell grad. Lön är viktigt, men snarare på grund av risken att motverka motivation än som motivator.
- Goda relationer på arbetsplatsen, särskilt mellan medarbetare och chef. Ömsesidig respekt som bygger på att man tar sig tid för varandra och lyssnar på varandra.
- Organisationer som får medarbetarna att förstå organisationens värden och mål, och hur deras egen roll bidrar till dem.
- Inspirerande chefer som ger medarbetarna förtroende, tydliga mål och ansvar att själva fatta beslut. Det är viktigt att cheferna är engagerade i både verksamhetens och medarbetarnas väl.

Not. 3. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009)

IES, och mycket annan forskning, har i andra sammanhang identifierat och belyst uppskattning från chefer som en av de absolut starkaste drivkrafterna på medarbetarengagemanget. På flera håll lyfts det därför som en av de viktigaste parametrarna för att nå framgång i en organisation. Orsaken är att uppskattning från chefer inte bara har direkt påverkan på medarbetarengagemanget utan också på flera av de andra faktorer som också driver engagemang. Det påverkar alltså även sådant som inte direkt har att göra med chefen. Arbetsgivare bör således fokusera på att skapa en uppskattande kultur på arbetsplatsen. Det går till och med att kompensera för en hel del organisatoriska brister på detta sätt.⁴ Det sämsta en chef kan göra i detta avseende är emellertid att inte bry sig alls om återkoppling till sina medarbetare.⁵

Kännetecknen

Kännetecknen för en organisation med stort mått av medarbetarengagemang speglar i stor utsträckning samma förhållanden som utgör drivkrafterna.

Undersökningsföretaget Ipsos Mori i England har försökt ringa in kännetecknen för engagerade medarbetare. De är generellt sett nöjda med sitt jobb, känner att organisationen får ut det bästa av dem, känner sig uppskattade av organisationen, pratar gott om sin arbetsgivare och är motiverade i sitt arbete. IES har vidare identifierat att engagerade medarbetare tror på organisationen och arbetar för att förbättra den, respekterar och hjälper sina kollegor, är beredda att göra det lilla extra samt förstår organisationens mål och helhet.

De mest värdefulla engagemangskännetecknen för en organisation handlar emellertid om nästa steg. Det vill säga inte det som kännetecknar en engagerad medarbetare, utan det som kännetecknar en organisation där medarbetarna är engagerade. I centrum står engagemangets koppling till produktivitet och resultat.

Studier av kopplingen mellan medarbetarengagemang och verksamhetsresultat visar på ett tydligt samband. I viss mån uppvisar visserligen parametrarna en ömsesidig relation, men medarbetarengagemanget har betydligt högre påverkan på resultatet än vad resultatet har på medarbetarengagemanget. Vilket visar att medarbetarengagemang är drivande på resultatet snarare än tvärtom.⁶

Även kopplingen till produktivitet är tydlig, både i termer av output och i termer av kvalitet. Likaså medarbetares vilja att bidra, både som individer och som grupp, vilket kan avspegla sig i ökad innovationskraft.⁷

Medarbetarengagemang och samhällsnytta

Förutom att medarbetarengagemang i den offentliga sektorn är värdefullt för enskilda verksamheter och organisationer genererar det också effekter

Not. 4. NHS Employers and O.C. Tanner Company (2009)

Not. 5. Mosley, E & Irvine, D. (2010)

Not. 6. Royal, M. & Stark, M (2010)

Not. 7. Rayton, B. Dodge, T. D'Analeze (2012)

på samhällsnivå, eftersom det innebär ett bättre tillvaratagande av samhällets resurser och leder till högre produktivitet. I bland annat England kom medarbetarengagemang under den djupaste ekonomiska krisen att betraktas som en av lösningarna på den ekonomiska svacka landet upplevde, och det sparkrav den offentliga sektorn fick till följd av detta. Därför blev det också en fråga högt upp på den politiska agendan. Man talade och talar fortfarande om engagemangets betydelse för Englands ekonomi och beräknade 2012 att en ökning av medarbetarengagemanget skulle innebära en BNP-ökning med flera miljarder pund per år.⁸ I England anses därför investeringar för ökat medarbetarengagemang ge god avkastning, och betraktas som ett sätt att få ut maximal nytta av varje pund investerad i arbetskraft.⁹

Att ha ett samhällsperspektiv på medarbetares engagemang gör frågan särskilt intressant i offentlig sektor, där hela syftet med verksamheten är att generera maximal samhällsnytta.

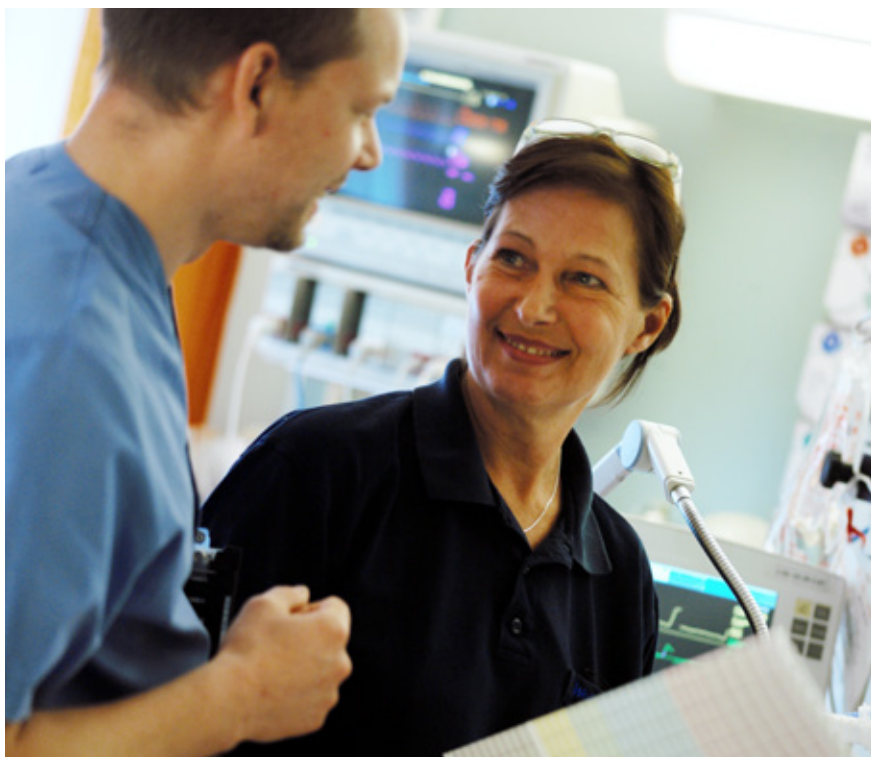
Arbetsgivarpolitik som framgångsfaktor i välfärden

Kunskapen om de olika framgångsfaktorerna i kommuner och landsting utvecklas kontinuerligt och det är en av SKLs viktigaste uppgifter att finna och åskådliggöra dessa. Vissa förklaringar är relativt vedertagna, medan andra är mindre belysta.



Not. 8. Rayton, B. Dodge, T. D'Analeze (2012)

Not. 9. MacLeod & Clarke (2009)



Att det till exempel finns en koppling mellan de resurser som läggs in i verksamheten och det som kommer ut i form av resultat är i det närmaste självklart för de flesta. Det går överhuvudtaget inte att bedriva verksamhet utan resurser, vare sig det handlar om monetära resurser eller resurser i form av till exempel humankapital. Det är emellertid inte lika självklart att det som kräver större ekonomiska resurser per definition leder till bättre resultat.

Inom kommuner och landsting är det till exempel inte så att verksamheter som kostar mer per brukare också genererar en högre brukarnöjdhet. Helt säkert gäller detta inte bara verksamheter inom kommuner och landsting, utan i alla sektorer. Vetskapen att grunden för allehanda förbättringsarbete i verksamheterna inte nödvändigtvis ligger i att få ökade resurser är spännande. Det understryker att effektiv verksamhetsstyrning kräver långt mer än ekonomiska avväganden.

Det finns naturligtvis en rad olika orsaker till att det förhåller sig som det gör mellan resurser och resultat, och till vilka framgångsfaktorerna är i kommuner och landsting. Flera av framgångsfaktorerna är verksamhetsspecifika, medan andra är av mer generell karaktär och tycks gälla oavsett vilken verksamhet det rör sig om.

Vad gäller de generella framgångsfaktorerna sammanfaller de till stor del

med de faktorer som driver ett stort engagemang, bland annat ledarskap och styrning.¹⁰

Att det finns en koppling mellan medarbetares engagemang i sitt arbete och verksamhetsresultaten är därmed belagt utifrån flera olika ansatser.

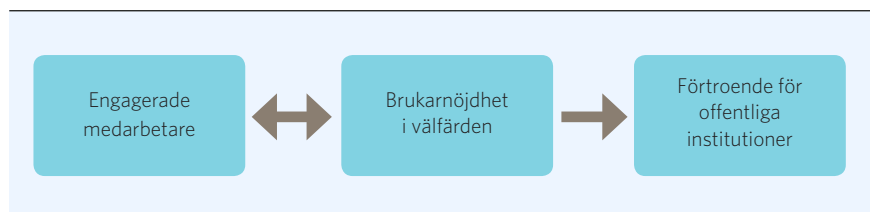
Därför är en av de saker som har störst betydelse för framgång i välfärden hur verksamheter utformar och bedriver sin arbetsgivarpolitik och hur väl arbetsgivarna förmår att ta tillvara medarbetarnas potential. På så sätt stärks länken mellan medarbetarna och verksamhetsresultaten. Det handlar då till stor del om att bidra till att medarbetarna känner ett engagemang i sitt arbete och har förutsättningar att tillvarata det engagemanget och omvandla det till framgång i verksamheten.

Teori om vägen till framgång i offentlig sektor

Den teoretiska kopplingen mellan medarbetarengagemang och olika former av verksamhetsresultat i offentlig sektor har bland annat uppmärksammats i *The Public Sector Service Value Chain*.

Med utgångspunkt i teorin om *The Service Profit Chain*¹¹, som enkelt uttryckt beskriver vägen från nöjda medarbetare till tillväxt och lönsamhet i privata företag, formades en teori om *The Public Sector Service Value Chain*¹². Det är en relativt enkel modell som empiriskt underbyggt visar på kedjan från engagerade medarbetare till nöjda brukare och slutligen tillit och förtroende för offentliga institutioner.

FIGUR 1. The Public Sector Service Value Chain



Till skillnad från näringslivet är slutmålet för verksamheter i offentlig sektor inte ekonomisk avkastning. I offentlig sektor är pengarna medlet och verksamheten målet, snarare än tvärtom. Tanken med *The public Sector Service Value Chain* är primärt att belysa denna skillnad, men den belyser därmed också den tydliga länken mellan medarbetare och verksamhetsresultat i offentlig sektor. Därför får den här utgöra stommen för ett teoretiskt resonemang om kopplingen.

The Public Sector Service Value Chain tar utgångspunkt i engagerade medarbetare (snarare än i nöjda medarbetare, som är utgångspunkten i *The Service Profit Chain*). Enligt modellen förutsätts medarbetarengagemanget och

Not. 10. Bergren, Ingegerd (2010)

Not. 11. Heskett, J. L., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. (1997)

Not. 12. Heintzman & Marson, (2005)

kundnöjdheten föda varandra. Engagerade medarbetare leder till nöjda kunder och nöjda kunder leder till engagerade medarbetare.

Vad som driver den första länken i kedjan, engagerade medarbetare, finns till stor del beskrivet i ovanstående avsnitt Drivkrafter och kännetecken för medarbetarengagemang. Mittersta länken utgörs av kundnöjdheten, som enligt modellen alltså drivs av engagerade medarbetare och vad som följer av det i form av punktlighet, kompetens, bemötande, rättvisa och resultat. Det låter rimligt, och kundnöjdheten är också ofta i fokus när verksamheter utvärderas, inte minst i kommuner och landsting. Men att fokusera på kundens väl leder samtidigt till den viktiga och inte helt enkla frågan; Vem är välfärden till för? Är kundnöjdhet ett rimligt verksamhetsmål? Det finns anledning att återkomma till det.

Tredje länken i kedjan är vad som enligt modellen primärt utgör målet med offentlig verksamhet och i någon mån det slutgiltiga resultatet av ett gott medarbetarengagemang, nämligen allmänhetens tillit och förtroendet för offentliga institutioner. En upplevelse som grundar sig i den allmänna uppfattningen att de offentliga institutionerna ger god service, att de är till nytta och att de är anpassade till de behov befolkningen har. En allmänt positiv uppfattning av den offentliga servicen är central i en demokrati med skattefinansierade välfärdstjänster. Det innebär enkelt uttryckt att medborgarna anser sig få valuta för den skatt de betalar och därmed är villiga att fortsätta göra så.

Mått på framgång

Det går absolut att diskutera vad som är målet med verksamheter i kommuner och landsting. Detsamma gäller lämpliga mått på goda verksamhetsresultat och vad styrningen ska rikta in sig på. Frågeställningarna är många. Är kundnöjdhetsmätningar i form av patientenkäter, elevenkäter eller brukarenkäter i äldreården lämpliga mått? Är välfärdens mål att maximera den enskilde kundens nöjdhet eller att maximera den sammantagna samhällsnyttan? Är målet att producera så mycket vård, skola och omsorg som möjligt för så lite pengar som möjligt eller är det en upplevd hög kvalitet och nöjdhet hos den enskilde kunden? Är uppgiften primärt att lägga små resurser på det flertal som efterfrågar det eller att istället lägga stora resurser på det fåtal som behöver det?

Det går också att diskutera huruvida kunden alltid kan avgöra den faktiska kvaliteten i exempelvis vården, skolan och omsorgen. Kundnyttan kan beskrivas som den subjektiva kvaliteten utifrån kundens perspektiv. Inom sjukvården borde rimligen till exempel bemötande och punktlighet vara betydligt mer lättbedömt för patienten än objektiv medicinsk kvalitet, varför det tidigare riskerar att väga relativt tungt i exempelvis en patientenkät. Omvänt riskerar den faktiska objektiva kvaliteten på verksamheten att väga för lätt ur kundens perspektiv – trots att det är verksamhetens egentliga mål.



Kundnöjdhet är av flera orsaker ändå högst rimligt att betrakta som ett av flera verksamhetsmål, även om det är viktigt att också rena objektiva kvalitetsmått lyfts fram och ges stor tyngd. I praktiken finns det antagligen heller ingen motsättning mellan dessa mål. *The Public Sector Service Value Chain* beskriver detta på ett intressant sätt genom att peka på hur nöjda kunder leder till allmänhetens tillit och förtroende för offentlig sektor. Möjligen har allmänheten (såsom *indirekt* kund) bättre förmåga än kunden att värdesätta de delar av kundnöjdheten som handlar om kvalitet och resultat, om inte annat så är deras uppfattning rimligen minst lika viktig med tanke på att de är de primära finansierarna av verksamheten. En förutsättning för att allmänheten ska kunna ha en uppfattning om den faktiska kvaliteten och resultatet i verksamheten, är att informationen därom når ut brett till allmänheten. Öppna och transparenta kvalitetsmätningar och resultatuppföljningar är en bra grund för det.

Problematiseringen ovan syftar till att förstå att verksamhetsstyrning i välfärden kräver oerhört många avvägningar och ställningstaganden. Helt klart är dock att en förutsättning är möjligheten att följa upp verksamheterna

utifrån rena kvalitetsmått. Detta är också en förutsättning för att skapa en god styrning i arbetsgivarpolitiken. Eftersom medarbetarna och arbetsgivarpolitiken utgör en så stor och viktig del av helheten i kommuner och landstings verksamheter, är det därför nödvändigt att det även finns kvalitetsmått som är specifikt anpassade för att utvärdera just arbetsgivarpolitiken. Inte som ett sidospår, utan som en central del av verksamheten. I det sammanhanget passar utvärderingar med visst fokus på medarbetarnas engagemang utmärkt.

FRÅGOR FÖR REFLEKTION

- › Vad är det i er organisation som skapar engagemang hos medarbetarna?
- › Vilka är framgångsfaktorerna i er organisation?
- › Hur vet ni om ni lyckas bra med ert uppdrag? Följs det upp?



Styrning mot engagemang

En betydande del av SKLs arbete riktar in sig på att mäta kvalitet och resultat i kommuners och landstings verksamheter, i syfte att utveckla och effektivisera. Som Sveriges största arbetsgivarorganisation har SKL, i och med denna ambition, också ett stort intresse av att finna vägar att utveckla arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting, för att även på detta sätt förbättra kvaliteten och resultatet i verksamheten.

De kopplingar mellan medarbetare och verksamhet som belysts i detta sammanhang indikerar att bland annat det så centrala och värdefulla medarbetarengagemanget till stor del drivs genom strategiskt arbetsgivarpolitiskt arbete, inom relativt vedertagna områden. Det handlar om ledarskap, arbetsmiljö, samarbete, arbetsorganisation, kompetensutveckling, karriärmöjligheter, lönepolitik och så vidare.

Men det säger också någonting om vilket fokus dessa delar bör ha. Det handlar antagligen mindre om att styra *hur* medarbetarna ska arbeta och mer om att försöka påverka vad de *känner* för sitt arbete. Oavsett hur man väljer att mäta resultatet av dessa delar, tyder mycket på att de bidrar till förbättrad verksamhet i kommuner och landsting och därmed ökad nytta för brukaren, eleven, patienten, skattebetalaren och så vidare. Därför är det viktigt att alla ansvariga för verksamheter i kommuner och landsting är väl medvetna om kopplingen och betraktar den strategiska arbetsgivarpolitiken som en självklar och betydelsefull del i verksamheten.

Arbetsgivaren kan använda befintliga styrinstrument på en rad sätt. Med utgångspunkten att medarbetarnas engagemang är så betydelsefullt för verksamheten som konstaterats ovan, bör fokus läggas på det. En bra utgångspunkt är därför att inte bara fokusera på morötter och piskor utan i större utsträckning på information, förståelse och inspiration.

Det handlar om att erbjuda betydelsefulla arbeten med klart syfte och mening, men också om att ta vara på medarbetarnas kompetens och bidra till



att de kontinuerligt ges utrymme att utvecklas och lära nytt. En stor del handlar emellertid om chefernas roll och om ett ledarskap som tar sikte på ett aktivt medarbetarskap. Det förutsätter att chefen skapar förståelse för verksamhetens uppdrag och mål, och ger medarbetarna förutsättningar, förtroende och ansvar att jobba mot målen.

Det handlar också om att utöva ett ledarskap som fokuserar på medarbetarnas styrkor snarare än svagheter. Som visar uppskattning för medarbetarnas bidrag och som förstår värdet av att medarbetare kommer till sin rätt. Sådant ledarskap skapar ett betydligt högre engagemang hos medarbetarna samtidigt som det är effektivt och resultatriktat. På organisationen, och därmed på alla chefer, vilar också ett ansvar för att medarbetarna ska förstå verksamhetens och arbetsplatsens uppdrag, värden och mål och hur det egna bidraget passar in i detta. För att det ska ha någon reell betydelse måste dessa mål och uppdrag följas upp på ett sätt som går att tolka och förstå för alla i organisationen.

Att analysera och följa upp sin verksamhet är centralt för att säkra en god styrning. Uppföljning av arbetsgivarpolitiken är en del av det. Precis som verksamhetens kvalitet ökar med ett evidensbaserat förhållningssätt och effektiva utvärderingar, bidrar också kvalitetssäkringar av arbetsgivarpolitiken till framgång i verksamheten.

Mäta engagemang

Det är uppenbart att det finns ett flertal undersökningar om vad som driver medarbetarengagemang och därmed också olika tankar om hur mätningar av

det bör utformas. Begreppet medarbetarengagemang har på senare år också fått ett uppsving i forskning och studier på HR-området. Det är en positiv utveckling som leder arbetsgivarpolitiken i en bättre riktning än vad till exempel det tidigare så uppmärksammade begreppet och indexet för *medarbetarnöjdhet* (NMI) någonsin hade potential att göra.

De flesta medarbetarenkäter har numera ambitionen att utvärdera arbetsgivarpolitiken med sikte på medarbetarengagemang. Därmed har princip alla organisationer som använder medarbetarenkäter någon form av index för medarbetarnas engagemang som de relaterar till i sin styrning. Olika enkäter lägger dock olika innehåll i sina engagemangsindex, trots snarlika namn. Därför kan det vara svårt för tolkaren av enkäten/indexet att veta vad som menas med *medarbetarengagemang* i ett specifikt fall. Det går inte att utgå från att ett index för engagemang faktiskt mäter just engagemanget i en allmän giltig betydelse, eftersom det inte finns en sådan.

Därför är det viktigt att förstå att studier och mätningar av medarbetarengagemang inte är någon exakt vetenskap, men att det kan vara värdefullt ändå. Det viktiga är att eventuella mätningar görs på ett sätt som avsändaren förstår, kan förhålla sig till och kan styra efter. En mätning som inte leder till handling är ingen bra mätning, precis som en mätning som leder till fel handling.

Genom att utvärdera medarbetarengagemanget på ett sätt som passar organisationen stimuleras en styrning och ett ledarskap som bidrar till att få ut mer av medarbetarnas potential. På sikt bidrar det till en kontinuerlig utveckling och förbättring av verksamheten, med ökad kundnytta och samhällsnytta som resultat.

Kombinerat med utvärderingar av ekonomin och kvaliteten i verksamheten ger också utvärderingar av arbetsgivarpolitiken – gärna då med fokus på engagemang – cheferna en god överblick över de ansvarsområden de har att hantera: ekonomi, verksamhet och personal.

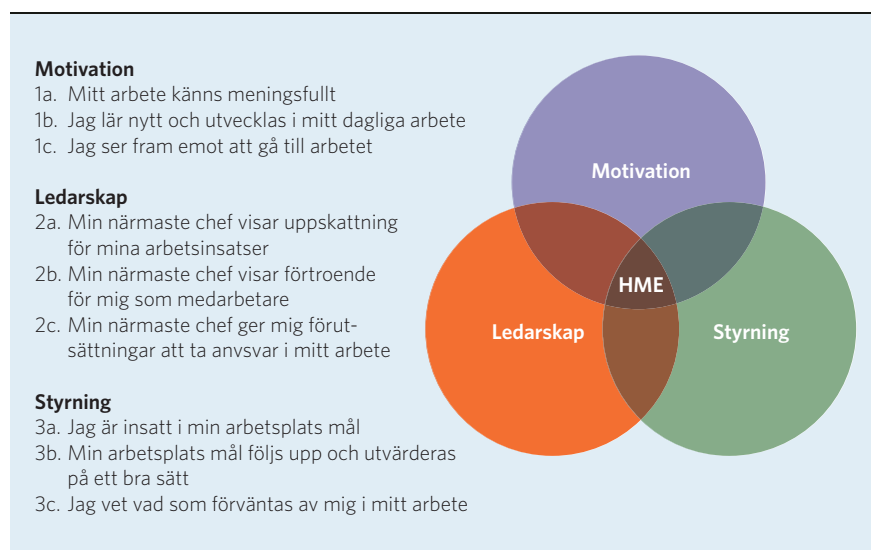
Hållbart medarbetarengagemang, HME

SKL erbjuder sedan år 2011 sina medlemmar ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Det görs genom en enkät – HME-enkäten – innehållande nio frågor som mäter förutsättningarna för medarbetarengagemang. Frågorna är huvudsakligen tänkta att läggas till i de befintliga medarbetarenkäterna i kommuner och landsting, men går också bra att använda som en fristående enkät. Frågebatteriet känns igen från traditionella medarbetar-/arbetsmiljöenkäter, men till skillnad från många av dessa är inte ambitionen med HME-enkäten att ta reda på hur medarbetarna mår, utan hur verksamheten fungerar och hur arbetsgivaren sköter några av sina centrala åtaganden. Det är kostnadsfritt och naturligtvis frivilligt att använda enkäten.

Vanligtvis tar undersökningar av medarbetarengagemang sikte på att ringa in nivån på engagemanget. Till viss del görs detta även i denna enkät. Den primära avsikten med HME-enkäten är emellertid att mäta organisationens och chefernas förmåga att ge förutsättningar för, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Det görs genom att ställa nio frågor som rör motivation, ledarskap och styrning. Valet av frågor har gjorts med utgångspunkt i den kunskap som finns om vad som driver engagemang.

Premissen har varit att i möjligaste mån begränsa enkätens omfattning, i syfte att fler ska kunna använda den. Därför finns det rimligtvis också frågor som någon tycker saknas. De nio frågorna sätts samman i grupper om tre till index för *motivation*, *ledarskap och styrning* samt ett totalindex för Hållbart medarbetarengagemang.

FIGUR 2. Hållbart medarbetarengagemang, HME



Syftet med HME-modellen är dels att kommuner och landsting ska kunna jämföra relevanta arbetsgivarpolitiska resultat med varandra för att skapa ett lärande och en utveckling, och dels att möjliggöra analyser av medarbetarengagemang, verksamhetsresultat och ekonomi parallellt. Detta möjliggörs delvis genom att HME-resultaten redovisas i Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada), som är en offentlig databas för nyckeltal i kommuner och landsting.

Djupare analyser av kopplingarna mellan HME och verksamhetsresultat förutsätter emellertid genomlysningar av verksamheterna på lokal nivå, det vill säga utanför Kolada. På så vis har man exempelvis påvisat tydliga positiva samband mellan HME och resultaten i patientenkäter och patientsäkerhetsenkäter.

Sammantaget är tanken med HME att sätta fokus på medarbetarna som verksamhetens mest centrala resurs, vilket ska tydliggöras genom att påvisa just kopplingen mellan medarbetare, verksamhetsresultat och ekonomi. Med kopplingen tydliggjord är förhoppningen att andra delar av verksamheten än HR-funktionen ska få en ökad förståelse för vikten av en god arbetsgivarpolitik.

Bakgrunden till att HME-modellen arbetats fram är att jämförelser av olika slag under senare år kommit att utgöra en allt viktigare grund för den strategiska styrningen i kommuner och landsting. På personalområdet har jämförelsemöjligheterna ofta begränsat sig till att handla om kvantitativa data, mestadels om resurser. Med HME-enkäten har kommuner och landsting möjlighet att jämföra kvalitativa resultatmått på personalområdet.

Allt fler kommuner och landsting väljer att använda HME-enkäten och databasen Kolada fylls fortlöpande på med resultat. Förhoppningen är att alla kommuner och landsting inom en rimlig framtid ska ha förutsättningar att utvärdera sina verksamheter på ett jämförbart sätt, och på ett sätt som inbegriper chefernas alla ansvarsområden: verksamhet, ekonomi och personal.

Den som vill fördjupa sig ytterligare i HME-modellen hänvisas till SKLs hemsida (www.skl.se/hme).

FRÅGOR FÖR REFLEKTION

- › Vilka möjligheter har ni att följa upp chefernas sätt att hantera samtliga sina ansvarsområden, det vill säga verksamhet, ekonomi och personal?
- › På vilket sätt bidrar er medarbetarenkät till bättre styrning mot era verksamhetsmål?
- › Hur skulle HME-enkäten, de jämförelsemöjligheter och den transparens den innebär kunna användas i er organisation?

Källor och inspiration

Bemelmans-Videc, M-L., Vedung, E., Rist, R. (1997) *Carrots, Sticks, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation*. Transaction Publishers.

Bergren Ingegerd (2010), *Framgångsfaktorer i kommuner och landsting – en översikt*. RKA

Bryant, A. (2011). *Google's Quest to Build a Better Boss*. New York Times, s. BU1 den 13 mars 2011.

CIPD (2007), *Employee Engagement*, www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm?IsSrchRes=1

Heskett, J. L., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain – How Leading Companies Link Profit and Growth To Loyalty, Satisfaction and Value*. The Free Press, New York.

Heintzman, R., & Marson, B. (2005). *People, service and trust: is there a public sector service value chain?* International Review of Administrative Sciences (71), 549–575.

Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review. 46 (1), Jan/Feb 1968, pp.53–62. Artikeln re publicerades senare (Harvard Business Review, vol 65 no 5, Sep/Oct 1987, pp109–120) med en retrospektiv kommentar av författaren.

NHS Employers and O.C. Tanner Company (2009) *Improving staff engagement: a practical toolkit*.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (den 4 September 2011). *Trust The Evidence, Not Your Instincts*. New York Times, s. BU8.

Rayton, B. Dodge, T. D'Analeze. (2012) *The Evidence*. Employee Engagement Task Force "Nailing the evidence" workgroup.

Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009) *Employee Engagement: a review of current thinking*.

IES Royal, M. & Stark, M (2010) Hitting the ground running, what the world's most admired companies do to (re)engage their employees. The Hay Group.

Mosley, E & Irvine, D. (2010) *Winning with a culture of recognition*.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*.

Wiley, J. W., Kowske, B. J., & Herman, A. E. (2010). *Developing and validating a global model of employee engagement*. S. L. Albrecht, Handbook of Employee Engagement (ss. 351–363). Edward Elgar Publishing Limited.



Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet

Med denna skrift vill SKL uppmärksamma engagemangets betydelse hos de 1,1 miljoner medarbetare som varje dag gör den svenska välfärden till vad den är. Samtidigt vill vi bidra till att uppmärksamma arbetsgivarpolitiken som ett av de viktigaste styrinstrumenten för att nå framgång i kommunala och landstingskommunala verksamheter.

Skriften är tänkt att väcka tankar och frågor om arbetsgivarpolitikens betydelse för verksamhetsresultatet. Den riktar sig till dig som är intresserad av verksamhetsstyrning och arbetsgivarpolitik i kommuner och landsting – vare sig du är förtroendevald, medarbetare, verksamhetschef, arbetar med ekonomi, personalfrågor eller något annat spännande.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-372-7



**Sveriges
Kommuner
och Landsting**

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se