



SVERIGES VIKTIGASTE JOBB ENGAGERAR

Sveriges viktigaste jobb engagerar



Upplysningar om innehållet:
Bodil Umegård

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2016
ISBN/Bestnr: 978-91-7585-378-9
Redaktör: Helena Färnsten
Text: Jeanette Neij
Foto: Casper Hedberg, Rickard Eriksson, SKL:s bildarkiv
Produktion: Advant Produktionsbyrå
Tryck: LTAB, 2016

Inledning

De anställdas engagemang, hälsa och utveckling betyder mycket för en organisation. Engagerade medarbetare bidrar mer till verksamheten, gör ett bättre jobb och utvecklar kvaliteten i verksamheten. Det finns en tydlig koppling mellan medarbetare, resultat och ekonomi.

Vi vet sedan tidigare att välfärdsjobben – Sveriges Viktigaste Jobb - upplevs som viktiga och engagerande. Det är positivt och något som bra arbetsgivare tar vara på. Men att ha ett viktigt arbete kan också upplevas som psykiskt påfrestande och innebära utmaningar för både arbetsgivare och medarbetare. Därför behöver arbetsgivare arbeta systematiskt med arbetsmiljön.

Denna rapport beskriver hur medarbetare i olika sektorer upplever arbetsinnehåll, arbetsmiljö, ledning och styrning, samt karriär- och utvecklingsmöjligheter. Den är en del av rapportserien Sveriges Viktigaste Jobb, som belyser välfärdsjobben ur olika aspekter, identifierar utvecklingsområden för välfärdens arbetsgivare och lyfter fram exempel på vad kommuner och landsting gör för att utvecklas. Rapporten bygger på resultat ur SCB:s arbetsmiljöundersökning samt Svenskt Kvalitetsindex årliga attitydundersökning som är kompletterad med tilläggsfrågor från SKL.



Håkan Sörman
VD, Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 7 **Sammanfattning**
- 9 **Engagemang**
- 10 Välfärdsjobben viktiga och engagerande ...
- 11 ... men jobbet stannar kvar i tankarna
- 12 Varför är engagemang viktigt?
- 15 **Arbetsmiljö**
- 16 Den fysiska arbetsmiljön tyngst i privat sektor...
- 17 ... men välfärdsjobben är psykiskt utmanande
- 18 Bra systematiskt arbetsmiljöarbete i kommuner och landsting
- 23 **Karriär och utveckling**
- 24 Välfärdsjobben är utvecklande och utmanande...
- 25 ... men karriärmöjligheterna kan förbättras
- 29 **Ledarskap**
- 29 Liknande ledarskapsresultat på hela arbetsmarknaden...
- 30 ... men andra utmaningar att vara chef i välfärden
- 33 **Verksamhetsstyrning**
- 33 Styrningen bäst i kommunerna...
- 35 ... men särskilda utmaningar för styrning i kommuner och landsting
- 37 **Goda exempel från verkligheten**
- 44 **Bilaga 1. Källor och metod**
- 46 **Bilaga 2. Diagram**
- 54 **Bilaga 3. Tabeller**



Sammanfattning

Välfärdsjobben engagerar. Kommuner och landsting erbjuder de viktigaste jobben, jobb som gör skillnad för människor.

En jämförelse mellan hur medarbetare i olika sektorer och branscher upplever innehållet i jobbet, karriärmöjligheter, ledning, styrning och arbetsmiljö visar att medarbetare i kommuner och landsting:

- › har de mest meningsfulla jobben,
- › tydligast ser betydelsen av det arbete de utför,
- › är mest motiverade,
- › i högre grad än andra uppger att de lär sig nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete,
- › upplever möjligheten att bli chef, byta arbetsuppgifter och roll som sämre än medarbetare i privat och statlig sektor,
- › upplever att arbetet är mindre fysiskt tungt men mer psykiskt påfrestande än medarbetare i privat sektor,
- › anser att styrningen av verksamheten fungerar bra,
- › i högre grad än i privat sektor tycker att arbetsgivarna arbetar systematiskt med arbetsmiljön.

En avgörande orsak till det stora engagemanget är med största sannolikhet att kontakten med människor är stor i välfärdens yrken. Det är viktiga jobb som gör skillnad för många människor och som betyder mycket både för mottagaren, medarbetaren och samhället i stort.

Men när insatsen är så betydelsefull kan den också upplevas som betungande. När arbetet handlar om liv och död kan det naturligtvis innebära en stor anspänning. Många medarbetare i välfärden upplever att det är svårt att släppa tankarna på jobbet när de är lediga. Detta innebär särskilda utmaningar för arbetstagaren, och ställer också krav på välfärdens arbetsgivare.

De undersökningar som ligger till grund för denna rapport visar att arbetsplatserna i kommuner och landsting står sig bra i jämförelse med andra arbetsgivare i andra sektorer. Det beror både på att jobben i sig är meningsfulla och engagerande, men också på att arbetsgivarna är bra på att tillvarata och utveckla medarbetarnas engagemang och arbeta systematiskt med styrningen och arbetsmiljön. Men det finns utmaningar när det gäller till exempel karriärmöjligheter, ledarskap och den psykosociala arbetsmiljön.

Medarbetare i kommuner och landsting är mest motiverade



Engagemang

HÖGST ENGAGEMANG I KOMMUNER OCH LANDSTING

Anställda i kommuner och landsting

- › har de mest meningsfulla jobben
- › ser i högre utsträckning än andra betydelsen av det de gör
- › känner sig mer motiverade i sitt arbete än medarbetare i statlig och privat sektor

Att jobba med människor engagerar, särskilt om arbetet handlar om något mycket viktigt för individen. I välfärden räddar du liv, hjälper barn till världen, lär elever att läsa, ger barn en utvecklande fritid, håller en ensam människa i handen och bidrar till att äldre får en värdig ålderdom. Det är yrken och arbetsuppgifter som både är betydelsefulla för den enskilde eleven, patienten eller brukaren, och avgörande för att hela samhället ska fungera.

Engagemanget hos medarbetare inom kommuner och landsting beror i hög grad på att de i sitt jobb gör stor skillnad för andra människor. Den höga motivationen och engagemanget hänger troligtvis också ihop med styrningen av verksamheten, att medarbetarna vet vad som förväntas och känner till vilka mål verksamheten har. Helt enkelt att arbetsgivarna förmår skapa arbetsplatser där engagemang tas tillvara och utvecklas.

I rapporten ”Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet” kan du läsa mer om arbetsgivares redskap och möjligheter att tillvarata och ge förutsättningar för engagemang bland medarbetare.¹

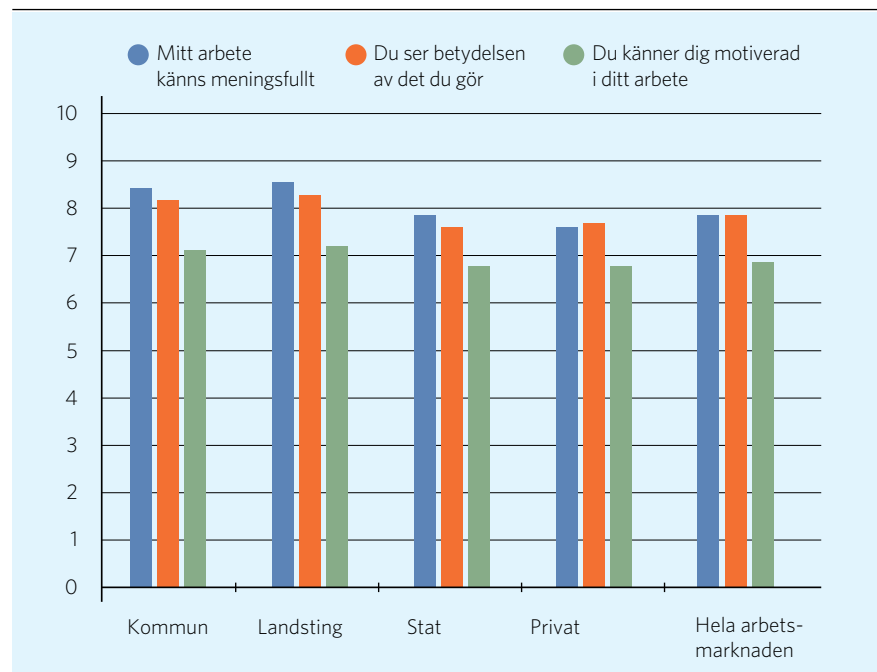
Not. 1
Rapporten finns på www.skf.se.



Välfärdsjobben viktiga och engagerande ...

De flesta människor trivs med sitt jobb och ser fram emot att gå till jobbet. Det gäller på hela arbetsmarknaden,² men de som arbetar inom kommuner och landsting upplever i högre grad sina arbeten som viktiga och meningsfulla. Detta gäller i högre utsträckning för kvinnor än för män. Medarbetarna kan se att deras insats betyder något och gör skillnad för andra. De känner sig också mer motiverade än anställda på övriga arbetsmarknaden.

DIAGRAM 1. Engagemang i arbetet (skala 1-10)



Not. 2
Se tabell 1 och 2 i bilagan.

Källa: SKL och SKI, maj 2015.

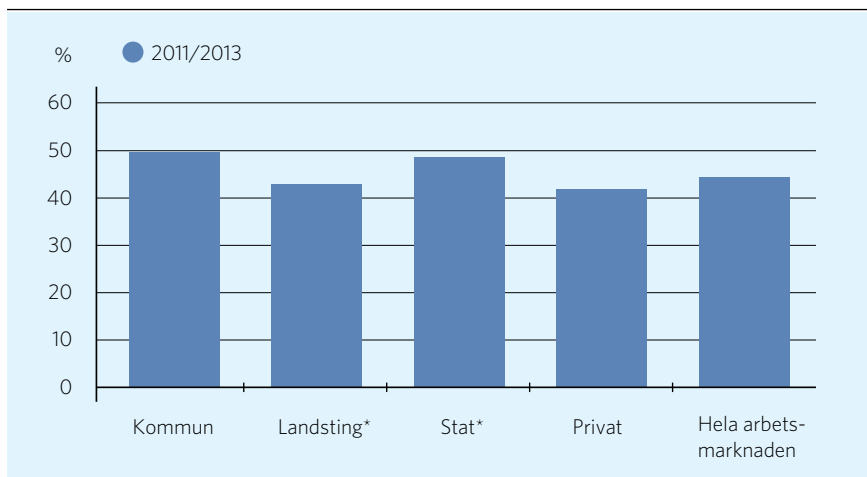
Skillnader mellan branscher

Vid jämförelser av engagemang mellan olika branscher i stället för mellan arbetsmarknadens sektorer så hamnar vård/omsorg och utbildning högt upp. Undersökningen visar också att medarbetare som jobbar med vård/omsorg och utbildning i kommuner och landsting upplever sina jobb som mer meningsfulla än medarbetare hos privata utförare. I bilaga 2 finns alla diagram som beskriver skillnader mellan branscher samlade.

... men jobbet stannar kvar i tankarna

Det är positivt att ha ett jobb som känns betydelsefullt och som gör skillnad för andra. Men det stora engagemanget har en baksida. Det som gör välfärdens yrken så viktiga, stimulerande och meningsfulla kan samtidigt medföra känslor av otillräcklighet och oro, och göra det svårt att släppa jobbet på fritiden. Varannan medarbetare i kommunerna uppger att de inte kan koppla av tankarna på jobbet när de är lediga. Det är något fler än inom andra sektorer på arbetsmarknaden. Landstingsanställda kan i något högre utsträckning släppa tankarna på jobbet, precis som medarbetare i privat sektor.

DIAGRAM 2. Kan inte koppla av tankarna på jobbet under fritiden, andel som svarat ja



Källa: SCB/AV, Arbetsmiljöundersökningen 2013.

*Värdet är inte signifikant, det vill säga det är inte fastställt med en godtagbar statistisk säkerhet att sektorns värde skiljer sig från hela arbetsmarknaden. Det kan bero på att sektorn är liten, vilket ger färre svarande och/eller att skillnaderna är små.

Skillnader mellan branscher

Vid en branschjämförelse har anställda på utbildningsområdet, både hos offentliga och privata utförare, svårast att släppa tankarna på jobbet. Anställda inom vård och omsorg lyckas däremot något bättre och ligger i nivå med snittet för hela arbetsmarknaden.

SKILLNAD MELLAN SEKTOR OCH BRANSCH

Arbetsmarknadens sektorer delas in efter utförare, det vill säga hur verksamheten bedrivs och finansieras. I offentlig sektor ingår sektorerna kommun, landsting och stat.

En *bransch*³ är ett särskilt verksamhetsområde/näringsgren oavsett utförare, till exempel vård/omsorg eller utbildning. I denna rapport redovisas skillnader *sektorsvis* först för varje fråga/diagram. Därefter redovisas vissa av frågorna även *branschvis*.

Not. 3
Bransch enligt SNI 2007 (Svenskt näringsgrens indelning). Vi redovisar indelningsgruppen avdelning.

Varför är engagemang viktigt?

Engagerade och motiverade medarbetare betyder mycket på en arbetsplats och för en organisation. De tar ofta stort ansvar, ser möjligheter i stället för problem, är beredda att ”göra det lilla extra”, skapar ett positivt klimat och vill utveckla verksamheten. Engagemanget kan också bidra till att medarbetare upplever personlig utveckling i arbetet. Ju större engagemang och inflytande – desto större chans att medarbetare vill bidra och utvecklas på sin arbetsplats.

VAD KAN ARBETSGIVARNA GÖRA?

- › Fokusera på redskapen och möjligheterna att tillvarata och ge förutsättningar för engagemang bland medarbetare. Uppmuntra till lärande och utveckling, tydliggör organisationens värden och mål, ge medarbetare förtroende och ansvar i sin yrkesutövning. Visa uppskattning.
- › Gör medarbetarna delaktiga. Låt dem vara med och bidra till att utveckla verksamheten och påverka arbetssätt utifrån sin expertkunskap.
- › Skapa arenor för samverkan – mellan avdelningar förvaltningar, fackliga organisationer och myndigheter. Samverkansavtalet inom kommuner och landsting ger goda möjligheter till delaktighet.
- › Ta vara på och förstärk stoltheten över jobbet. Uppmärksamma goda resultat. Vårda varumärket och lyft fram det positiva med välfärdsjobben för att öka motivationen och engagemanget.
- › Utveckla ledarskapet – ett tydligt och närvarande ledarskap skapar förutsättningar för engagemang
- › Tydliggör verksamhetens uppdrag – se till att alla medarbetare förstår målen för arbetsplatsen, sin egen roll i helheten och följ upp hur det går.



Röster om engagemang

Varför ska unga i dag välja läraryrket?

– Det är ett omväxlande yrke med många olika typer av jobb beroende på område, ämnen och åldrar. Det passar det här lite rastlösa samhället. Jag upplever själv inte att jag har haft samma arbete i alla år eftersom jag har gjort så många olika saker som lärare. Sedan är det jättecoolt att vi lärare faktiskt kan påverka samhällsutvecklingen. Vi formar morgondagens vuxna och ska ge dem så bra förutsättningar som möjligt.

It-pedagog Karin Nygårds, Sjöstadsskolan i Stockholm

Vad är viktigt för att man ska kunna känna engagemang på jobbet?

– Att man blir hörd och har uppbackning. När man jobbar med människor kan man vissa dagar hamna i en utsatt situation, men jag har en fantastisk chef som tar tag i saker direkt och en bra personalgrupp som är lyhörd och tar till sig det. Har man inte det blir det frustration och man kan hamna i en ond cirkel.

Undersköterska Sandra Grahovac, hemtjänsten på Gustavsfält i Halmstad

Vad ger dig motivation?

– När barnen sprudlar av glädje för att man hittat på något kul med dem. Särskilt de minsta barnen är så ärliga och döljer inte känslorna. Man ser ganska tydligt när man har hittat på något som de tycker om och jag blir glad av att lyckas få dem glada. Jag känner också att jag har ett viktigt uppdrag när jag ser utvecklingen hos barnen. De lär sig nytt och utvecklas hela tiden.

Förskollärare Ivan Milovan, Augustenborgs förskola i Malmö stad

Vad gör att du trivs med ditt jobb och mår bra på arbetet?

– Det är ett yrke med varierande arbetsuppgifter och det jag gör betyder något. Jämfört med andra yrken jag haft känner jag att jag gör något konkret och viktigt som gör skillnad för människor. Jobbet känns aldrig meningslöst. För att må bra måste man värna om att ha en god stämning och hjälpa varandra. Och chefen behöver vara lyhörd när det gäller arbetsbörda och bemanning – det styr ju hur alla mår.

Erik Hjortek, sjuksköterska på klinisk utbildningsavdelning på Skånes universitetssjukhus



Arbetsmiljö

STORT ENGAGEMANG, MEN PSYKOSOCIALA UTMANINGAR

Jämfört med snittet på hela arbetsmarknaden upplever medarbetare i kommuner och landsting

- › att arbetet är mindre fysiskt tungt
- › att arbetet är mer psykiskt påfrestande
- › att arbetsgivarna i större utsträckning arbetar systematiskt med arbetsmiljön

Människor ska må bra, trivas och utvecklas på jobbet. För det krävs goda arbetsförhållanden, både fysiskt och psykosocialt. Den fysiska arbetsmiljön handlar mycket om att minska risken för skador och olyckor medan den psykosociala arbetsmiljön handlar om att skapa en organisation som stödjer verksamhetens utveckling, goda relationer och känsla av sammanhang. Bra samverkan mellan chefer, medarbetare och fack är viktigt inom allt arbetsmiljöarbete och bidrar till engagemang och arbetsglädje.

Arbete är i de allra flesta fall en friskfaktor. Att inte ha ett arbete innebär en tydlig risk för ohälsa. Arbete påverkar oftast välbefinnandet och livet i stort positivt. Men det finns risker för att arbetet kan påverka oss negativt. Dessa risker måste hanteras genom ett bra systematiskt arbetsmiljöarbete som innebär både förebyggande insatser och insatser för att minska ohälsa om den uppkommer⁴.

Not.4

Se även rapporten "Jobbet och arbetsmiljön. Hur ser det ut i kommuner och landsting?" SKL 2013.

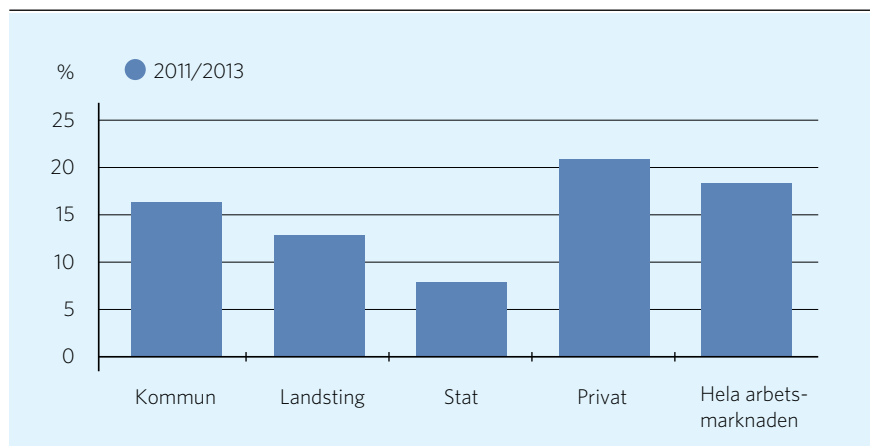
Fysisk arbetsmiljö

Den fysiska arbetsmiljön tyngst i privat sektor...

Även om det har skett många förbättringar av den fysiska arbetsmiljön i arbetslivet, är det svårt att få bort all fysisk påfrestning. Arbeten inom kommuner och landsting kan innebära risker i form av exempelvis lyft, fall och buller. Det beror till stor del på att merparten av medarbetarna arbetar med människor, ibland även i deras hem – en miljö som arbetsgivaren inte styr över fullt ut.

Ungefär var femte anställd på arbetsmarknaden – fler män än kvinnor – uppger att de har ett fysiskt tungt arbete minst en fjärdedel av arbetstiden. Privatanställda är den grupp som har mest fysiskt tungt arbete. Totalt sett upplever färre medarbetare i kommuner och landsting att arbetet innehåller fysiskt tunga inslag än på arbetsmarknaden som helhet.

DIAGRAM 3. Fysiskt tungt arbete minst en fjärdedel av tiden, andel av som svarat ja



Källa: Arbetsmiljöundersökningen 2013, AV/SCB.

Skillnader mellan branscher

En jämförelse mellan branscher visar att arbetet upplevs som tyngst inom byggbranschen, följt av hotell- och restaurangbranschen. Mer än var tredje anställd inom hotell och restaurang anser att arbetet är tungt. I utbildningsbranschen uppger bara en av tio medarbetare att arbetet är fysiskt tungt. Vård och omsorg ligger på snittet för arbetsmarknaden – färre än var femte anser arbetet tungt.

Ett annat sätt att belysa den fysiska arbetsmiljön, är att studera förekomsten av anmälda arbetsolyckor med sjukfrånvaro. Här ligger branscherna Transport och magasinering och Utvinning av mineral allra högst. Snittet för arbetsmarknaden är sex arbetsolyckor med sjukfrånvaro per tusen sysselsatta. I utbildningsbranschen, som ligger ungefär på snittet, är fallskador vanligast, exempelvis att man snubblar eller halkar. Inom vård och

omsorg anmäls åtta arbetsolyckor med sjukfrånvaro per tusen sysselsatta. De vanligaste arbetsolyckor orsakas av rörelse med belastning, som vid lyft, snedtramp eller halka.⁵

... men välfärdsjobben är psykiskt utmanande

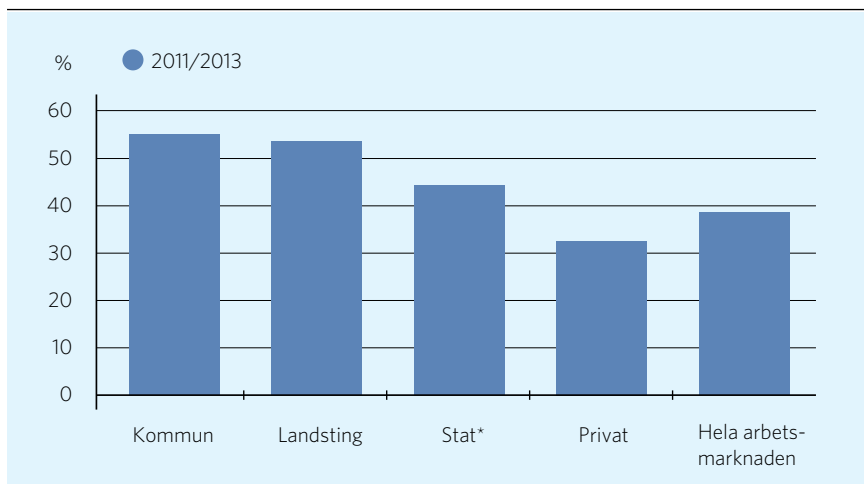
Bra stämning, arbetsglädje och en balans mellan de yttre krav man har i förhållande till den kontroll över situationen man upplever och det stöd man kan få är exempel på delar inom den psykosociala arbetsmiljön. Den är inte lika mätbar som den fysiska då den handlar mycket om relationer, samarbete och möten mellan människor. I kommuner och landsting blir detta särskilt tydligt eftersom många medarbetare inte bara ska arbeta och fungera tillsammans med varandra och sina chefer utan även med brukare, elever, föräldrar, patienter och anhöriga. Det kan skapa stress och innebära en känsla av otillräcklighet.

En stor del av sjukfrånvaron i kommuner och landsting grundar sig i psykisk ohälsa. Mer än hälften av medarbetarna i kommuner och landsting upplever att de har ett psykiskt påfrestande jobb – allra flest i kommunerna. Det är betydligt högre andel än i både statlig och privat sektor. Minst psykiskt påfrestande upplevs jobben i privat sektor.

Att många av medarbetarna i kommuner och landsting arbetar med människor innebär också att de löper större risk att utsättas för hot och våld, särskilt om de i sitt arbete möter till exempel psykiskt sjuka eller individer som lider av olika typer av missbruk.

Psykosocial
arbetsmiljö

DIAGRAM 4. Har ett psykiskt påfrestande arbete, andel som svarat ja



Källa: Arbetsmiljöundersökningen 2013, AV/SCB.

*Värdet är inte signifikant, det vill säga det är inte fastställt med en godtagbar statistisk säkerhet att sektorns värde skiljer sig från hela arbetsmarknaden. Det kan bero på att sektorn är liten, vilket ger färre svarande och/eller att skillnaderna är små.

Not.5
Arbetssskador 2014, Arbetsmiljöverket.

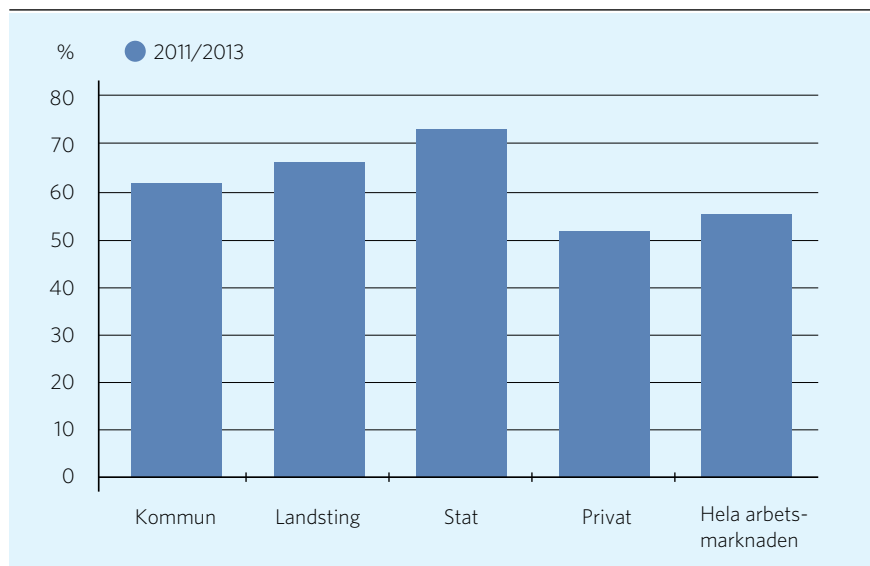
Skillnader mellan branscher

En jämförelse mellan branscher visar tydligt att arbete i vård-/omsorgsbranschen, tätt följt av utbildningsbranschen, upplevs som allra mest psykiskt påfrestande. En sätt att få en uppfattning om psykosociala arbetsmiljöproblem är att titta på anmälda arbetssjukdomar. Både inom branscherna vård/omsorg och utbildning är psykosociala faktorer den vanligaste orsaken till anmälda arbetssjukdomar. I vård-/omsorgsbranschen gjordes fyra anmälningar per tusen sysselsatta år 2014. Utbildningsbranschen låg på snittet för hela arbetsmarknaden, 3 anmälda arbetssjukdomar per 1000 sysselsatta.⁶

Bra systematiskt arbetsmiljöarbete i kommuner och landsting

Kommuner och landsting har ett väl utvecklat systematiskt arbetsmiljöarbete. Risker i arbetsmiljön kontrolleras och åtgärdas samt följs upp så att arbetsplatsen är säker och inte orsakar ohälsa. Det är vanligare att anställda inom kommuner och landsting uppger att det pågår ett systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen än anställda i privat sektor. Att kommuner och landsting arbetar systematiskt med arbetsmiljön bekräftas även i en undersökning bland chefer.⁷

DIAGRAM 5. Pågår systematiskt arbetsmiljöarbete på din arbetsplats?
Andel som svarat ja, sektorsvis.



Källa: Arbetsmiljöundersökningen 2013, AV/SCB.

Not.6

Källa: Arbetsskador 2014, Arbetsmiljöverket.

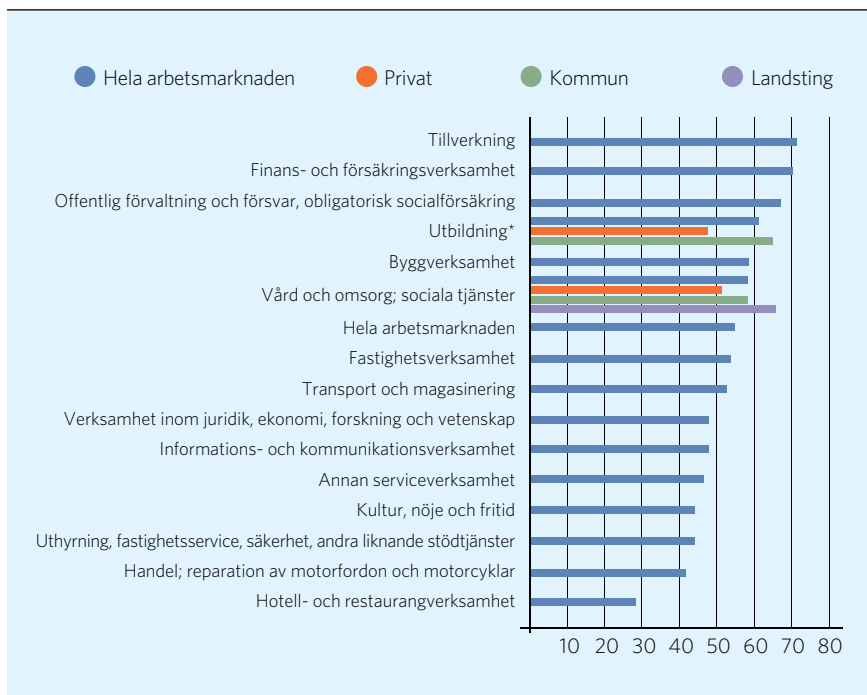
Not.7

SAM index Ett sätt att belysa systematiskt arbetsmiljöarbete i svenskt arbetsliv. Arbetsmiljöverkets analysrapport 2013:2.

Skillnader mellan branscher

Vid en branschjämförelse hamnar arbetsgivarna inom utbildning och vård/omsorg högt när det gäller systematiskt arbetsmiljöarbete. Inom dessa två branscher är arbetsgivarna i kommuner och landsting bättre än privata utförare. Snittet för både utbildningsbranschen och vård- och omsorgsbranschen när det gäller systematiskt arbetsmiljöarbete dras således ner av de privata utförarna.

DIAGRAM 6. Pågår systematiskt arbetsmiljöarbete på din arbetsplats?
Andel som svarat ja, branschvis. Fördelat efter bransch och i vissa fall sektor, 2011/2013.



Källa: Arbetsmiljöundersökningen 2013, Arbetsmiljöverket/SCB.

*Inom branschen utbildning är landstingssektorns resultat inte redovisat då underlaget är för litet, större statistisk osäkerhet än SCB:s normalkrav.

VAD KAN ARBETSGIVARNA GÖRA?

- › Gör en nulägesanalys av arbetsmiljön. Använd medarbetarenkäter och mätningar, som till exempel Hållbart medarbetarengagemang (HME)⁸, arbetsmiljöronder, arbetsplatsträffar, samverkansmöten och medarbetarsamtal.
- › Gör arbetsmiljön till en del av verksamhetsstyrningen.
- › Tänk hälsofrämjande och förebyggande. Ta hjälp av företagshälsovården.
- › Prata om jobbet. Skapa arenor för samtal och fånga upp medarbetarnas upplevelser och relationer på arbetsplatsen. Använd även medarbetarsamtal för detta.
- › Utveckla samverkan. Gör medarbetarna delaktiga och ta vara på deras engagemang. Eget inflytande över arbetet påverkar hur arbetsmiljön upplevs.
- › Använd arbetsplatsträffar som forum för dialog kring verksamhetsutveckling, kvalitet och arbetsmiljö.
- › Använda IA-systemet, ett informationsverktyg framtaget av AFA som stöd i det systematiska arbetet.

Uppdatera kunskap. Ta del av verktyg och stöd för arbetsmiljöarbetet samt ny forskning inom området och inspireras av andra genom lärande exempel. Se www.suntarbetsliv.se.



Not.8

Läs mer om HME på sid 34 samt på www.skl.se/HME.

VAD ÄR SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE (SAM)?

I det dagliga arbetet

- › undersöka om något i arbetsmiljön är en risk för medarbetarnas hälsa eller säkerhet
- › åtgärda risker så att ingen drabbas av olycka eller ohälsa
- › kontrollera att riskerna försvunnit eller minimerats
- › bedöma risker i arbetet

FIGUR 1. Arbetsmiljöarbetets olika delar. Exempel på åtgärder inom respektive fält.

	Hälsofrämjande	Förebyggande	Rehabiliterande
Individ	Delaktighet/ansvar Friskvård Hälsosamtal Kompetensutveckling Medarbetarsamtal Medarbetarenkät	Arbetsplatsintroduktion hälsorisker i arbetet Friskvård Systematiskt arbetsmiljöarbete Rökfri arbetstid	Friskvård Kunskap om rättigheter och skyldigheter Rehabiliteringsrutiner
Grupp	Friskvård Fungerande samverkan på ATP-nivå Handledning/konsultation Medarbetarskap/ansvar	Arbetsplatsträffar Friskvård Kompetenta skyddsombud Systematiskt arbetsmiljöarbete	Kontakter med arbetsplatsen
Organisation	Hälsoinspiratörer Kompetensutvecklingsplan Ledarutveckling Rätt använd kompetens	Friskvårdspolicy Fungerande former för samverkan Handledningsplaner för arbetsmiljö Rätt använd kompetens Systematiskt arbetsmiljöarbete	Rutiner för rehabiliteringsarbete



Min första bilbok

Från 2 år

I den här boken får barnen lära känna sin första personbil och grävmaskiner genom de fina illustrationerna. Samtidigt utvecklas deras motorik och fantasi.

Barn älskar att titta på bilar och de andra fordonen i boken. De kan rita sig i fönster och på baksidan menas på sin fordon och på samma gång äro de upp sin utvecklingsförmåga.

Samtalsmaterial
ISBN 978-91-76-111-11-1
KBL V



Karriär och utveckling

GODA MÖJLIGHETER ATT UTVECKLAS

Jämfört med anställda inom privat och statlig sektor upplever medarbetare inom kommuner och landsting

- › i högre grad att de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete
- › att det är svårare att bli chef (kommunanställda)
- › i lägre grad att det är lätt att byta arbetsuppgifter eller få en annan roll

Att ständigt utvecklas i sitt arbete, att lära nytt och utmanas bidrar också till att engagemanget i arbetet ökar. Karriär i dagens arbetsliv är mycket mer än att bli chef. Medarbetare vill också kunna utvecklas i arbetet på andra sätt. Det kan handla om att byta roll eller arbetsuppgifter, utöka sitt ansvarsområde, bredda sig eller specialisera sig. För att locka och behålla kompetenta medarbetare, och för att skapa och bibehålla engagemang, är det viktigt med goda utvecklingsmöjligheter och karriärvägar. Det gäller för arbetsgivaren att både synliggöra de utvecklingsmöjligheter som finns och att skapa nya.⁹

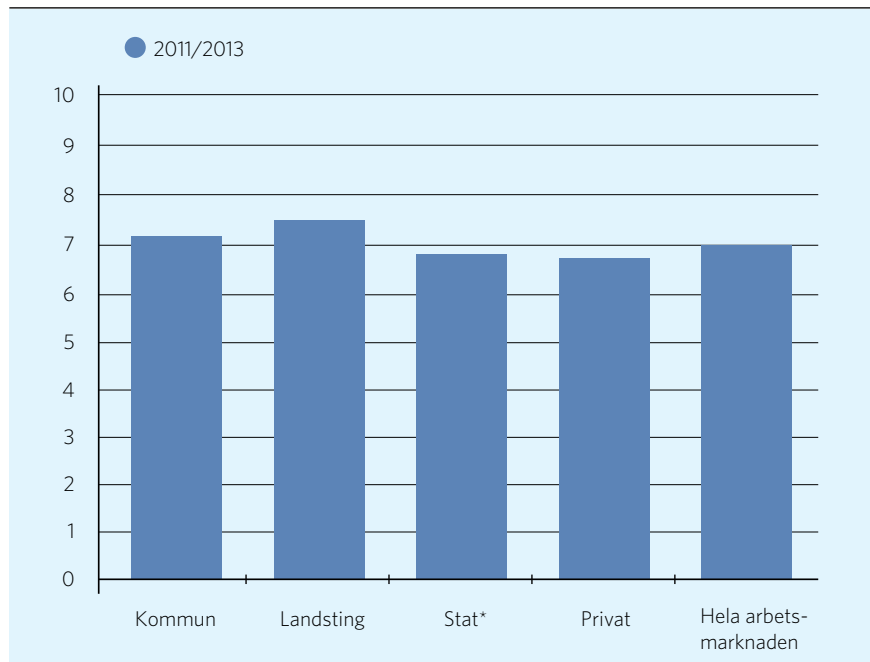
Not.9

Se även rapporten "Jobbet och karriären. Hur ser det ut i kommuner, landsting och regioner?" SKL 2013.

Välfärdsjobben är utvecklande och utmanande...

Både kommun- och landstingsanställda anser att de har goda möjligheter att lära nytt och utvecklas i sitt yrke. Landstingets medarbetare är de som i allra högst utsträckning anser att de utvecklas i det dagliga arbetet.

DIAGRAM 7. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete (skala 1-10)



Källa: SKI, maj 2015.

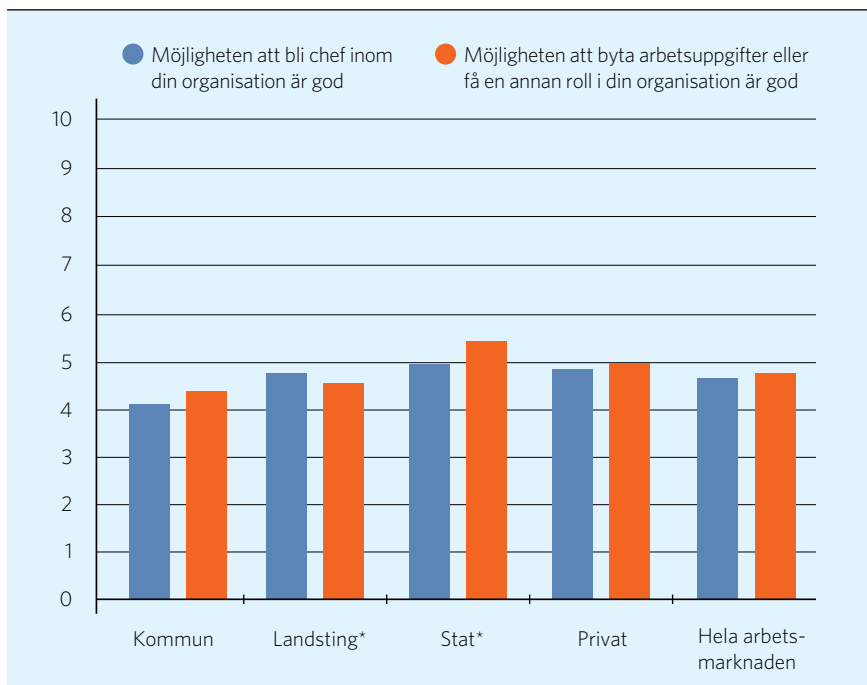
*Värdet är inte signifikant, det vill säga det är inte fastställt med en godtagbar statistisk säkerhet att sektorns värde skiljer sig från hela arbetsmarknaden. Det kan bero på att sektorn är liten, vilket ger färre svarande och/eller att skillnaderna är små.



... men karriärmöjligheterna kan förbättras

Möjligheterna att bli chef upplevs bättre i landstingen, statlig och privat sektor än i kommunerna. Genomgående för alla sektorer är att män i högre grad upplever möjligheterna att bli chef som bättre än kvinnor.¹⁰

DIAGRAM 8. Möjligheten att bli chef och byta arbetsuppgifter eller roll (skala 1-10)



Källa: SKI, maj 2015.

*Värdet är inte signifikant, det vill säga det är inte fastställt med en godtagbar statistisk säkerhet att sektorns värde skiljer sig från hela arbetsmarknaden. Det kan bero på att sektorn är liten, vilket ger färre svarande och/eller att skillnaderna är små.

Not.10

Se tabell i bilagan. Skillnaderna inom stat och landsting är inte statistiskt säkerställda.





Möjligheten att byta arbetsuppgifter eller få en annan roll i organisationen är enligt medarbetarna bättre i statlig och privat sektor, än i kommuner och landsting. Det kan delvis hänga ihop med att många yrken både inom hälso- och sjukvården samt i skolan och förskolan kräver yrkeslegitimation. Men en bredare ”intern” arbetsmarknad inom kommuner och landsting skulle ändå underlätta för medarbetarna att göra sidledes karriär och utvecklas inom organisationen genom att byta uppdrag och roll, bredda sig eller specialisera sig. Kommuner och landsting skulle också kunna samarbeta mer än i dag för att underlätta jobbyten. Större samarbete mellan arbetsgivare – att vissa yrkeskategorier i landsting och kommuner under perioder skulle kunna byta arbetsgivare genom arbetsrotation – skulle också kunna stärka karriärmöjligheterna.¹¹

Not.11
Exempelvis kan vissa yrkeskategorier i landsting och kommuner i Kalmar län byta arbetsgivare ett tag genom arbetsrotation.



VAD KAN ARBETSGIVARNA GÖRA?

- › Tydliggör karriärvägar. Se över vilka utvecklingsmöjligheter som finns och skapa en tydlig struktur.
- › Kommunera de möjligheter som finns. Det finns till exempel kommuner och landsting som erbjuder medarbetare karriärcoachning.
- › Skapa nya karriärtjänster. Karriär- och utvecklingstjänster med tydligt innehåll har införts inom både vård/omsorg och skola. Förstelärare, avancerade specialist-sjuksköterskor, eller specialistundersköterskor är några exempel.
- › Inför fler och mindre karriärsteg. Skapa även möjligheter att utvecklas i snabbare takt.
- › Var kreativ. Utnyttja bredden i verksamheten och se nya sätt att erbjuda utveckling utifrån verksamhetens behov. Exempelvis skapar tekniken nya yrkesroller och utmaningar.
- › Samarbeta över gränserna. Låt medarbetare jobba på andra håll inom välfärdssektorn.
- › Underlätta chefskap. Till exempel genom trainee- och aspirantprogram, mentorskap, delat ledarskap och olika slags stöd.



Ledarskap

LEDARSKAPET UPPFATTAS RELATIVT LIKA I ALLA SEKTORER

- › Landstingsanställda upplever att de har något bättre förutsättningar att ta ansvar i arbetet än medarbetare i övriga sektorer
- › Staten hamnar något lägre än övriga sektorer när de gäller ledarskapet

Även om arbetsuppgifterna påverkar graden av engagemang mest så har även ledarskapet en avgörande betydelse. En tydlig och närvarande chef som ger sina medarbetare chans att växa skapar engagemang och arbetsglädje. Förutsättningar att vara en närvarande och engagerad chef hänger bland annat ihop med hur arbetet organiseras och hur många medarbetare chefen har i sin grupp. Chefens förmåga att leda, uppmuntra och engagera är central för en organisation. Chefer i kommuner och landsting ska vara möjliggörare och ge medarbetarna chansen att ta eget ansvar och komma till sin rätt utifrån det som motiverar dem och väcker deras engagemang.¹²

Liknande ledarskapsresultat på hela arbetsmarknaden...

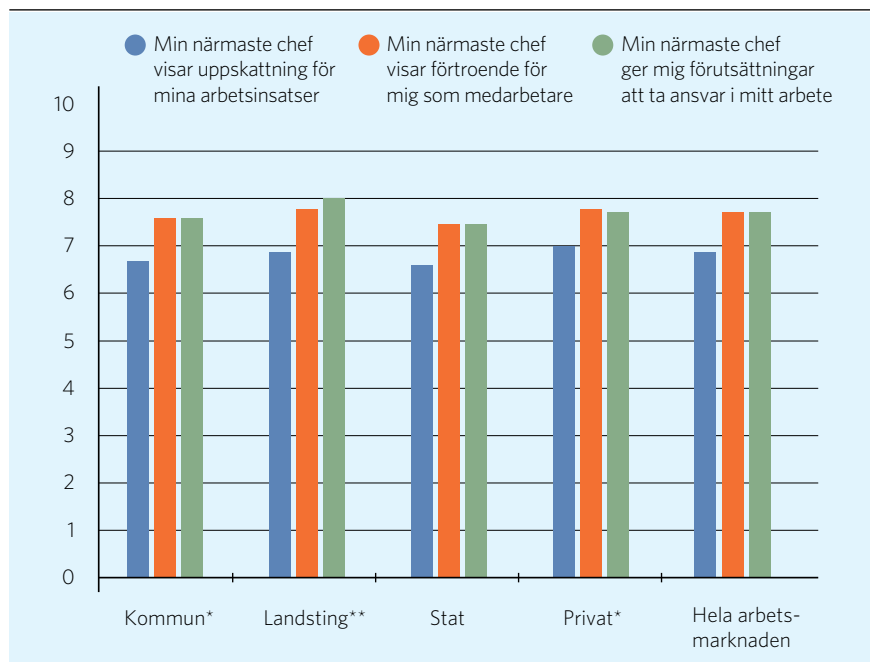
Det är inga stora skillnader mellan hur medarbetare i olika sektorer upplever ledarskapet. Medarbetare i både privat och offentlig sektor värderar sin närmaste chefs insatser relativt högt, när det handlar om huruvida cheferna är bra på att visa förtroende för medarbetarna och skapa förutsättningar att ta ansvar. Landstingsanställda får allra bäst förutsättningar att ta ansvar i arbetet.

Not.12

Se även rapporten "Förhoppningar och farhågor hos framtida chefer i kommunerna" SKL 2011.

Staten ligger sammantaget något under snittet för hela arbetsmarknaden både när det gäller förtroende och ansvar, men skillnaderna är små.

DIAGRAM 9. Ledarskapsfrågor från HME



Källa: SKI, 2015.

*Värdet är inte signifikant, det vill säga det är inte fastställt med en godtagbar statistisk säkerhet att sektorns värde skiljer sig från hela arbetsmarknaden. Det kan bero på att sektorn är liten, vilket ger färre svarande och/eller att skillnaderna är små.

** Inom landstingssektorn är resultatet för frågan Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete signifikant, men inte de övriga två.

Skillnader mellan branscher

Vård-/omsorgsbranschen hamnar ungefär i mitten av alla jämförda branscher, när det gäller medarbetarnas uppfattning av ledarskapet. Utbildningsbranschen hamnar strax därunder.

... men andra utmaningar att vara chef i välfärden

Chefer i kommuner och landsting ställs delvis inför andra utmaningar än chefer i det privata näringslivet. Verksamheten berör i princip alla medborgare. Det finns förväntningar från medarbetare, den politiska ledningen, brukare, patienter och elever samt anhöriga till dessa. Vård, skola, omsorg och annan välfärd är också reglerade verksamheter som måste förhålla sig till omfattande regelverk och lagstiftning, som socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen och skollagen. Det mediala intresset för verksamheterna är ofta stort.

I bland råder sekretess, vilket kan göra det svårt att bemöta offentlig kritik. Allt detta är i grunden något mycket positivt, men ställer särskilda krav på ledare i kommuner och landsting.

VAD KAN ARBETSGIVARNA GÖRA?

- › Jobba långsiktigt med chefsförsörjningen. Tidigt identifiera medarbetare med goda förutsättningar och intresse för ledarskap och ge dem möjligheter att utvecklas mot en chefsroll.
- › Förbättra introduktionen i chefsrollen. Mentorskap, traineeprogram och nätverk ger möjligheten att växa in i chefsrollen.
- › Stöd chefer i deras ledarskap. Undersöka chefernas förutsättningar i form av stödfunktioner, ansvar, information, eget stöd. Delat ledarskap och olika slags stöd underlättar chefskapet. I skolans värld finns delat rektorsansvar.
- › Utveckla chefskapet. Med närvaro, kommunikation och regelbundna medarbetarsamtal uppmuntrar chefen till utveckling, engagemang och arbetsglädje.





Verksamhetsstyrning

BRA STYRNING I KOMMUNER OCH LANDSTING

- › Medarbetare i kommuner och landsting vet bättre än medarbetare i privat och statlig sektor vad som förväntas av dem
- › Medarbetare i kommunerna är bäst insatta i arbetsplatsens mål
- › Kommuner utvärderar målen bättre än andra
- › Kvinnor anser generellt att styrningen fungerar bättre än män

Välfärdstjänster som vård, skola och omsorg är komplexa verksamheter där resultaten främst handlar om att uppnå kvalitet i verksamheterna. Kvalitativa mål är svårare att följa upp än ekonomiska och ställer stora krav på en tydlig struktur på arbetsplatsen. Styrningen mot gemensamma mål och uppföljningen av dem är avgörande för en god arbetsmiljö och för att medarbetarna ska känna engagemang och kunna bidra på bästa sätt till verksamhetens kvalitet och utveckling.

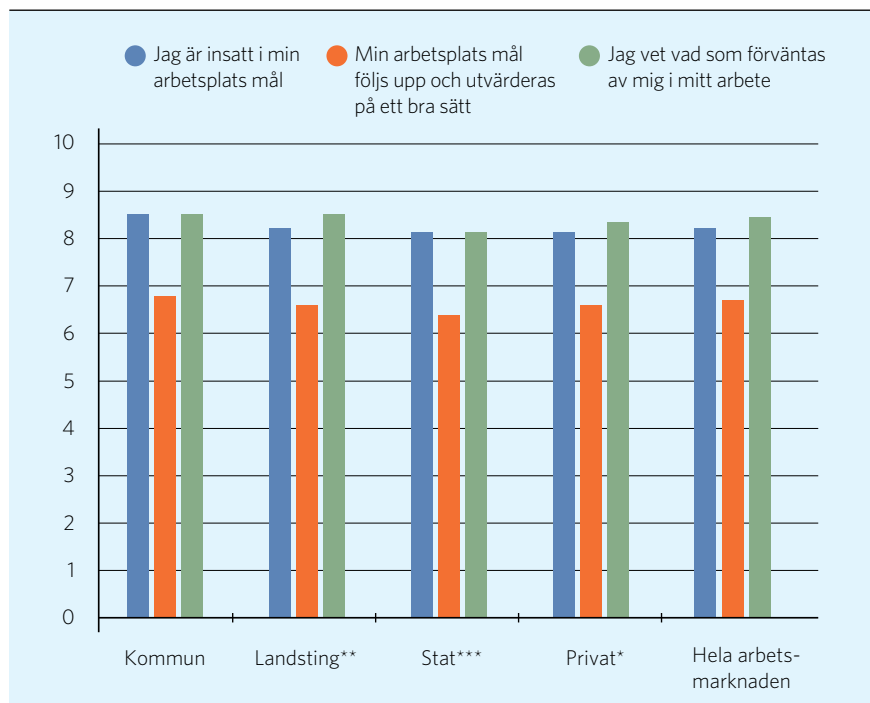
Styrningen bäst i kommunerna...

Undersökningen visar att anställda på svensk arbetsmarknad väl känner till sin arbetsplats mål och vet vad som förväntas av dem. Allra bäst fungerar styrningen i kommunerna. Jämfört med statlig och privat sektor känner anställda i kommunerna, liksom medarbetarna i landstingen, i högre grad till arbetsplatsens mål och förväntningar. När det handlar om hur målen följs

upp och utvärderas är resultatet sämre för alla sektorer. Kommunerna får dock högst värden.

I alla frågor om styrning anser kvinnor att den fungerar bättre än vad männen anser.¹³

DIAGRAM 10. Styrningsfrågor från HME



Källa: SKI, maj 2015.

*Värdet är inte signifikant, det vill säga det är inte fastställt med en godtagbar statistisk säkerhet att sektorns värde skiljer sig från hela arbetsmarknaden. Det kan bero på att sektorn är liten, vilket ger färre svarande och/eller att skillnaderna är små. I den privata sektorn är endast den första frågan signifikant.

** Inom landstingssektorn är endast frågan "Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete" signifikant.

*** Inom den statliga sektorn är resultatet för frågorna "Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt" samt "Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete" signifikanta.

Skillnader mellan branscher

Både utbildningsbranschen och vård-/omsorgsbranschen har enligt medarbetarna mycket bra styrning, bland de bästa på hela arbetsmarknaden. För vård och omsorg är det ingen skillnad beroende på utförare, men inom utbildningsbranschen får kommunerna något bättre värden än privata utförare. Hade enbart de kommunala arbetsgivarnas styrningsindex mätts, hade utbildningsbranschen hamnat allra högst.

Not.13

Skillnaderna mellan könen inom respektive sektor är statistiskt säkerställd med undantag av staten och första frågan i kommunerna.

... men särskilda utmaningar för styrning i kommuner och landsting

Flera faktorer är särskilt utmärkande för hur kommuner och landsting styrs. Jämfört med ett företag är verksamheten politiskt styrd, vilket ger fler led och mindre kontinuitet eftersom målen och prioriteringarna kan förändras efter val. Verksamheten är också komplex och resultaten handlar mer om kvalitet och mindre om ekonomiska resultat än i andra verksamheter.

Kommuner och landsting har under en längre period utvecklat hur verksamheten styrs och följs upp. Tidigare fokuserades mer på kostnader, nu är verksamheternas kvalitet mer i fokus. Till exempel mäts och följs brukares och patienters nöjdhet eller elevers resultat upp på ett tydligare sätt. Det är troligen en av orsakerna till att medarbetare i kommuner och landsting upplever att styrningen fungerar så väl, trots att välfärdstjänster kan vara svårare att följa upp än många privata verksamheter. Kommuner och landsting är också bra på att skapa strukturer för hur verksamheten ska styras och att visa hur den enskildes insats bidrar till helheten och målen – det skapar engagemang hos medarbetarna.

VAD KAN ARBETSGIVARNA GÖRA?

- › Tydliggör verksamhetens uppdrag. Se till att alla medarbetare förstår organisationens och arbetsplatsens helhet samt sin egen betydelse för helheten.
- › Fokusera på att skapa bra resultat i verksamheten – alla vill göra ett bra jobb och stärks av framgång.
- › Sätt tydliga mål. Se till att alla medarbetare känner till syfte med målen och hur de kan bidra till att uppnå dem.
- › Jobba mot målen. Alla ska styra mot målen i det dagliga arbetet.
- › Jämför resultat. Ta del av de kvalitets- och verksamhetsuppföljningar som görs, både i den egna organisationen och i andra. Använd Öppna jämförelser.
- › Mät och följ upp olika resultat i verksamheten. Följ t.ex. upp arbetsplatsens förutsättningar att skapa engagemang genom att använda HME-modellen. Mät det som har en tydlig koppling till målet - inte det som är lättast att mäta.

HÅLLBART MEDARBETARENGAGEMANG (HME)

- › SKL har tagit fram modellen HME en form av medarbetarenkät med nio frågor om motivation, ledarskap och styrning.
- › Frågorna mäter vilka förutsättningar organisationen och dess chefer skapar för att tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang.
- › Kommuner och landsting kan jämföra sina resultat och även analysera kopplingen mellan medarbetarengagemang och verksamhetsresultat.
- › www.skl.se/hme.



BRAND OCH
SÄKERHETSINFORMATOR
AMINA QVIST

Storstockholms

Goda exempel från verkligheten

Det finns 290 kommuner och 20 landsting och regioner i Sverige, det vill säga 310 olika arbetsgivare. Alla har olika förutsättningar – geografiska, ekonomiska och demografiska. Även på arbetsgivarområdet skiljer de sig åt, de jobbar på olika sätt. I följande kapitel kan du ta del av några framgångsrika exempel.



Arbetsmiljöförbättringar genom delaktighet

Tre frågor till Margareta Lundgren, avdelningschef på Piteå kommuns Städenhet som har drivit ett projekt med ökad delaktighet och inflytande och minskat sjukfrånvaron kraftigt.

Vad har ni gjort som varit så lyckat?

– Vi har gjort städarna delaktiga och låtit dem bestämma själva tillsammans med kund. Det är folket på golvet som vet vad arbetet innebär och dess hinder och bekymmer. De vet bäst vad som behövs och är med vid upphandlingar, maskininköp och beslut om utbildningar de behöver.

Hur jobbar ni med den fysiska arbetsmiljön?

– Nu bestämmer personalen vilket material och vilka kemikalier som ska användas inom ramen för upphandling. Sju städare är också arbetsteknikombud och har bildat en grupp som löser problem och jobbar med arbetsmiljöförbättrande hjälpmedel. De har gått en fördjupad utbildning i ergonomi och arbetsteknik. Dels lär de nyanställda och vikarier att jobba rätt från början, dels är de ute på arbetsplatserna och påminner om rätt ergonomi när vi har temaveckor.

Vad har det nya arbetssättet lett till?

– Friskare och gladare medarbetare som trivs bättre och hjälper varandra mer eftersom sammanhållningen har blivit mycket bättre. Man tänker på helheten i stället för på bara sin specifika arbetsplats. Städarna har också blivit väldigt kostnadsmedvetna. De ingår nu i ledningsgruppen och har insyn i ekonomin, vad det kostar med inköp, sjukskrivningar och vikarier.

STÄDENHETEN PITEÅ KOMMUN

- › Ca 100 städare med chefer på den kommunala Städenheten i Piteå har bildat en självständig resultatenhet.
- › Mer delaktighet och inflytande skulle få alla att må bättre och sänka sjukskrivnings-talen, som var kommunens högsta – över 20 procent. En tid var 27 av 100 långtidssjukskrivna.
- › Sjuktalen sjönk till under fem procent, och arbetsplatsen blev 2014 en av tre finalister till Suntarbetslivspriset, ett pris som uppmärksammar bra arbetsmiljöarbete.

Flexibilitet och inflytande – nyckel till trivsel

Tre frågor till Annicka Wester, biträdande enhetschef på LSS-gruppboendet Kulla Gulla i Bromma.

Ni har mycket låg sjukfrånvaro, en procent, trots att arbetet kan vara psykiskt påfrestande. Vad gör ni som fungerar?

– Vi har flexscheman där medarbetarna själva bokar sina arbetspass. Det underlättar balansen mellan jobb och fritid – man kan arbeta lite mindre om man behöver det och lite mer när man har energi för det. Vi har också jobbat med den psykosociala arbetsmiljön och medvetandegjort hur vi är mot varandra och hur ens eget beteende påverkar trivseln. Dessutom är jag som chef ute i gruppboendena nästan varje dag och har koll på stämningen och hur alla mår.

På vilka andra sätt märks det att ni har ett lyckat arbetssätt?

– Engagemanget hos personalen. Man gör det där extra och är flexibel i arbetet. Vi har heller inte någon personalomsättning och ligger högt över snittet på medarbetarenkäter. Dessutom har vi 100 procent nöjda brukare i Stockholm stads stora brukarundersökning.

Vad är viktigast i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön?

– Bemötandet gentemot varandra i arbetsgruppen. Att man försöker vara medveten om hur man agerar med andra och vilken ton man har. Hur bidrar jag själv till att andra vill gå till jobbet? Genom att jobba med studiematerial har vi också gemensamt kommit fram till vad vi vill värna om. Det skapar en kultur på arbetsplatsen och blir som en överenskommelse.





Intern karriärbyrå i Sörmland

Tre frågor till Johan Lindberg, projektledare på Landstinget Sörmlands projekt Nya möjligheter.

Varför gör ni satsningen?

– 2008 togs ett politiskt beslut om att inrätta en slags intern arbetsförmedling för att bland annat öka den interna rörligheten. Många medarbetare började jobba, jobbade några år och slutade sedan. Förutom matchning av yrkeskompetens mot nya tjänster kan medarbetare samtala med en coach om sin arbetssituation.

Hur populär är tjänsten?

– 320 medarbetare har hittills kommit på coachande/reflekterande samtal. Fram till mitten av september 2015 hade 455 medarbetare registrerat sig i en cv-databas och 84 av dem hade fått ny anställning inom landstinget. Ungefär 35 procent av de rekryteringar som vi skickar kandidater till har vi träff på. ”Nya möjligheter” är definitivt en ny karriärväg för individen, som får större tillgång till resurser hos sig själv och kan handla bättre.

Vad bör arbetsgivare som vill pröva ert koncept känna till?

– Att det går att få medarbetare att stanna kvar och vidareutveckla sig inom landstinget. Vi kan också komma åt dem som upplever sig inlåsta i sin yrkesroll eller på sin arbetsplats. Inlåsnings effekter kan leda till ohälsa och sjukskrivningar på sikt. Får vi dem att komma på samtal där vi uppmärksammar deras kompetens och hälsosituation på arbetsplatsen, stärker deras självförtroende och gör skillnad så vinner vi massor.

NYA MÖJLIGHETER I SÖRMLAND

- › Sedan hösten 2013 erbjuder Landstinget Sörmland medarbetare coachande samtal och webbaserad jobbmatchning.
- › Projektet Nya möjligheter ska uppmuntra till intern rörlighet och karriärutveckling.
- › Personalens yrkeskompetens matchas mot lediga tjänster i en slags intern arbetsförmedling.

Ledare som får chefer att växa

Fyra frågor till Ann Blom, verksamhetschef i Sektor Lärande i Lerum Kommun.

Du och din kollega Karin Persson delade på utmärkelsen Årets Offentliga Chef 2014. Vad gör ni som är så bra?

– Vi arbetar nära verksamheten och hjälper våra rektorer och förskolechefer att fokusera på det pedagogiska ledarskapet. Vi träffar dem en dag i veckan och ger dem redskap och mod att hålla fokus när allt annat pockar på. Vi har ett vetenskapligt förhållningssätt och försöker stötta och utmana cheferna att själva förstå vad de behöver utveckla i sitt ledarskap.

Hur ser ni resultaten av ert arbete?

– Våra rektorer och förskolechefer prioriterar och är mer medvetna om sitt pedagogiska ledarskap. Målet är att det även ska synas på elevernas resultat. Vi ser att den positiva bilden av skolan har höjts bland personal och det märks en annan glädje bland lärarna.

Vad är viktigast för ett lyckat ledarskap?

– Att veta vad nuläget är och vart man ska. För att lyckas är det framgångsrikast att bygga relationer. När man bygger förtroende och skapar relationer till medarbetarna kan man flytta organisationen åt det håll man vill.

Ni utövar själva delat ledarskap. Vilka är fördelarna?

– Vi har olika kompetenser och kan bemöta olika personer på olika sätt. Vi kan också stötta varandra. Som ensam verksamhetschef hade jag nog inte kommit så här långt. Vi växeldrar hela tiden och utmanar varandra, vilket jag tror varit en framgångsfaktor.





Arbetsmiljön i verksamhetsstyrningen

Tre frågor till Anders Westlund, arbetsmiljöstrateg på Region Gävleborg.

Sedan 2011 mäter ni regelbundet motivation, ledning och styrning genom HME-enkäter. Hur hjälper det till att förbättra arbetsmiljön?

– Arbetsmiljöarbetet bedrivs ofta som ett sidospår men HME-enkäterna har hjälpt oss att göra det till en del av verksamheten. Enheter med högt HME-värde har även nöjdare medarbetare, nöjdare patienter och högre patientsäkerhet. Därför blir HME ett mått på god kvalitet och arbetsmiljö, vilket ger drivkraft i arbetsmiljöarbetet. Nu driver vi det arbetet som en verksamhetsfråga för att nå våra mål. Vi har även politiskt beslut på att alla våra arbetsplatser ska ha över 75 av 100 i värde på HME.

Inom vilka arbetsmiljöområden har ni framför allt kunnat utvecklas?

– Varje enhet jobbar med sina specifikt prioriterade frågor. Men centralt har vi jobbat med mobbning, stress och hot och våld – områden som stack ut i enheternas handlingsplaner för arbetsmiljö och hälsa 2013. Handlingsplanerna utarbetas vartannat år efter den stora enkäten och när de sammanställs ser vi vilka arbetsmiljöproblem som är gemensamma.

Har du några tips till andra arbetsgivare som vill använda HME?

– Nyckeln till att lyckas är ledningens intresse för frågorna. Man behöver få in det på ledningsnivå och bestämma sig för att HME är viktigt. Det finns inget index som ger en fullständig bild men vi har belägg för att HME hänger ihop med den psykosociala arbetsmiljön. Sedan är förstås uppföljningen viktig.

HME KOPPLAT TILL KVALITET

- › Region Gävleborg har förädlat arbetet med HME och kopplat den till sitt kvalitetsarbete.
- › Andelen enheter inom regionen med minst 75 av 100 i värde på HME-enkäten har ökat från 42 procent år 2011 till 62 procent 2014.

Prisbelönt arbete med patienten i fokus

Tre frågor till Annika Carlson, avdelningschef på kirurgavdelning 6 på Centralsjukhuset i Karlstad.

Vad gör ni som fungerar så bra?

– Vår arbetsmodell är patientnärmre vård med en tydlig struktur. Vi har dagliga morgonmöten där vi planerar arbetet runt patienterna. Redan där fördelas arbetsuppgifterna vilket är viktigt även ur stressynpunkt. Forskning visar att daglig kontakt med en närvarande chef som är med och styr upp jobben är viktigt. Vi utvärderar arbetet varje dag och följer upp med enkäter var femte vecka. Dessutom jobbar personalen i team nära patienterna och med ett begränsat antal patienter.

Vad är viktigast för att alla på arbetsplatsen ska sträva mot gemensamma mål?

– Alla måste känna till patientnärmre vårds värdegrund. Vi har kickoff varje år och går igenom målen ordentligt. Vi utvärderar då också arbetet med föregående års mål. Tidigare hade vi stora brister i återkopplingen av hur målen hade nåtts. Kickofferna har varit jätteviktiga, liksom att man som chef frågar efter målen, styr mot dem och återkopplar i lönesamtal hur man har jobbat mot målen.

Hur ser ni resultat av arbetet?

– Vi har väldigt höga mätvärden både för vårdkvalitet och arbetsmiljö. Mätningar före och efter införandet av patientnärmre vård visar att en bra vårdkvalitet ger en bra arbetsmiljö och vice versa.



PATIENTNÄRMRE VÅRD

- ▶ Arbetssättet kallas patientnärmre vård och kännetecknas av en levande värdegrund, innovativt arbetsklimat, en organisation i utveckling, ett välfungerande arbetsteam och närvarande ledarskap.
- ▶ Avdelningen har fått Suntarbetslivspris för sin goda arbetsmiljö, har bara två procents sjukfrånvaro och högt betyg i medarbetarenkäten HME samt är arbetsmiljöcertifierade av Landstinget Värmland.

Bilaga 1. Källor och metod

Källorna är Svenskt kvalitetsindex (SKI) undersökning ”SKI Medarbetare” 2015 (skala 1-10) som genomfördes i maj 2015 samt Arbetsmiljöverkets undersökning ”Arbetsmiljön,” 2013 (andel av de sysselsatta). Till SKIs ordinarie frågor har SKL lagt egna frågor, bland annat de nio frågorna som ingår i modellen och enkäten Hållbart Medarbetarengagemang (HME), som används i kommuner och landsting. HME delen i SKIs undersökning är dock inte direkt jämförbar med de HME-undersökningar som görs på arbetsplatser i kommuner och landsting.

Resultatet redovisas i diagram efter sektor och bransch. I de diagram där resultatet redovisas efter sektor markeras vilka resultat som inte är statistiskt säkerställda (95-procentigt konfidensintervall). Små sektorer, som landsting och stat, har färre svaranden och därmed större osäkerhet. I de diagram där resultaten redovisas efter bransch anges inte huruvida resultatet är statistiskt signifikant, utan fokus är på hur branscherna Vård/omsorg samt utbildning ligger till i förhållande till andra. Små branscher har färre svarande och därmed större osäkerhet. Branschgrupperna *Vård och omsorg* samt *utbildning* redovisas även efter sektor, där det är möjligt.

Hållbart medarbetarengagemang

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.

Den primära avsikten med HME-enkäten är 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 på med utgångspunkt i den kunskap som finns om vad som driver engagemang. De nio frågorna sätts samman i grupper om tre till index för *motivation*, *ledarskap* och *styrning* samt ett totalindex för Hållbart medarbetarengagemang.

Hållbart medarbetarengagemang, HME

Motivation

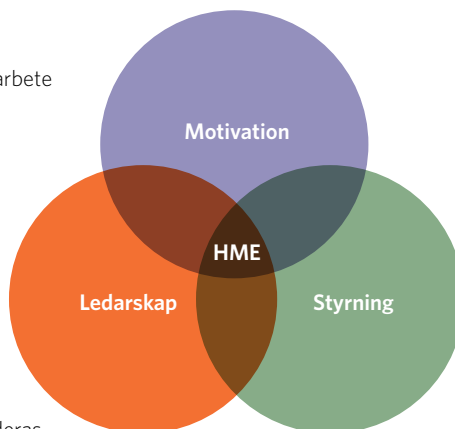
- 1a. Mitt arbete känns meningsfullt
- 1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete
- 1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet

Ledarskap

- 2a. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- 2b. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- 2c. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete

Styrning

- 3a. Jag är insatt i min arbetsplats mål
- 3b. Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt
- 3c. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete



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.

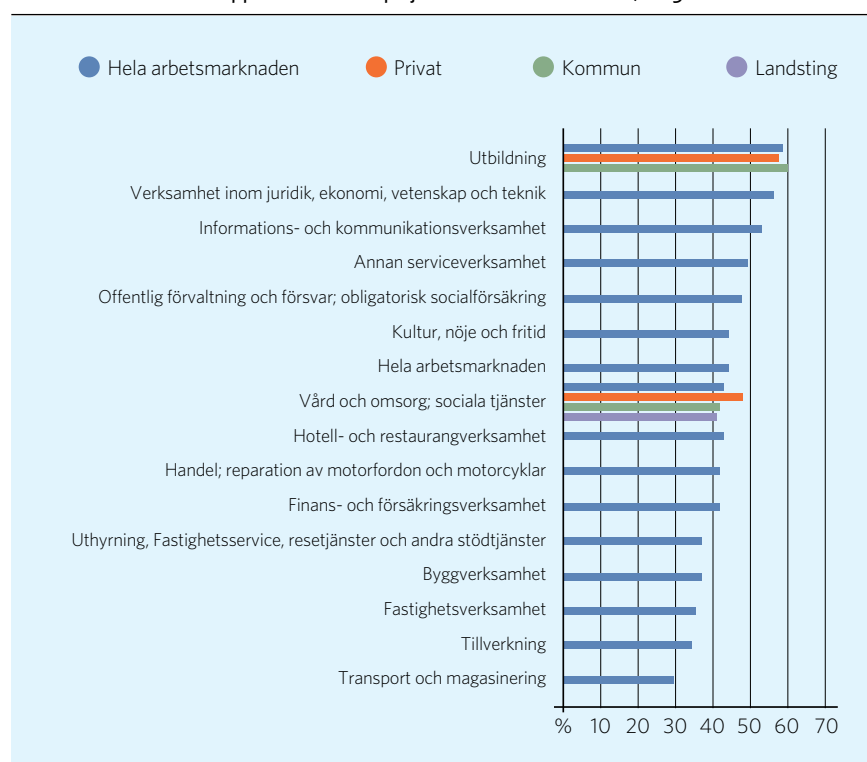
Bilaga 2. Diagram: Skillnader mellan branscher

Här redovisar medelvärden fördelat efter branschgrupper (SNI 2007 avdelningsnivå). Branschgrupperna *Vård och omsorg* samt *Utbildning* redovisas också efter sektor.¹⁶

Frågor från Arbetsmiljöundersökningen

Här redovisas andel (procent) av de sysselsatta som uppger att de instämmer i frågeställningen.

DIAGRAM 11. Kan inte koppla av tankarna på jobbet under fritiden 2011/2013



Not.16

Inom utbildning är antal svarande inom landstingssektorn för få för att kunna redovisas.

DIAGRAM 12. Andel med psykiskt påfrestande arbeten fördelat efter branscher 2011/2013

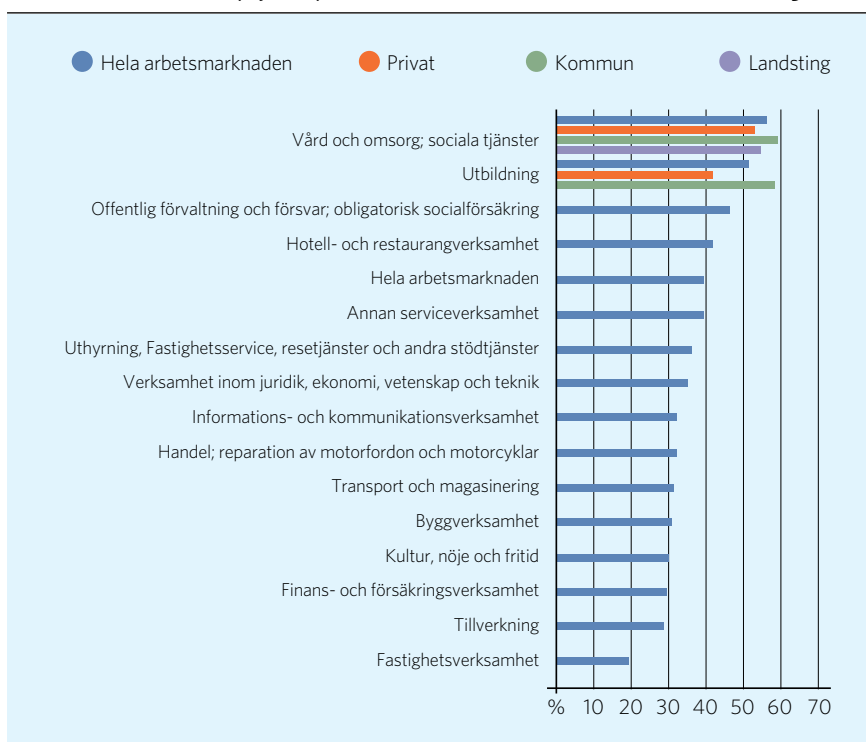
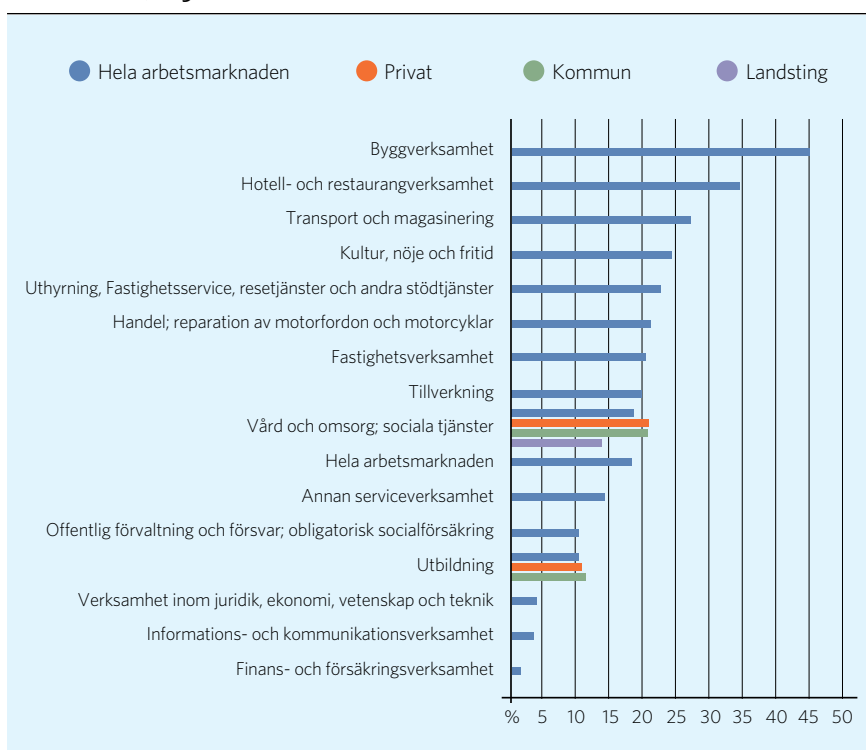


DIAGRAM 13. Andel med fysiskt tungt arbete minst en fjärdedel av arbetstiden, fördelat efter branscher 2011/2013



HME-frågorna som ställts i SKIs undersökning

Här redovisas medelvärdet på en skala från 1-10.

Motivation

DIAGRAM 14. Mitt arbete känns meningsfullt

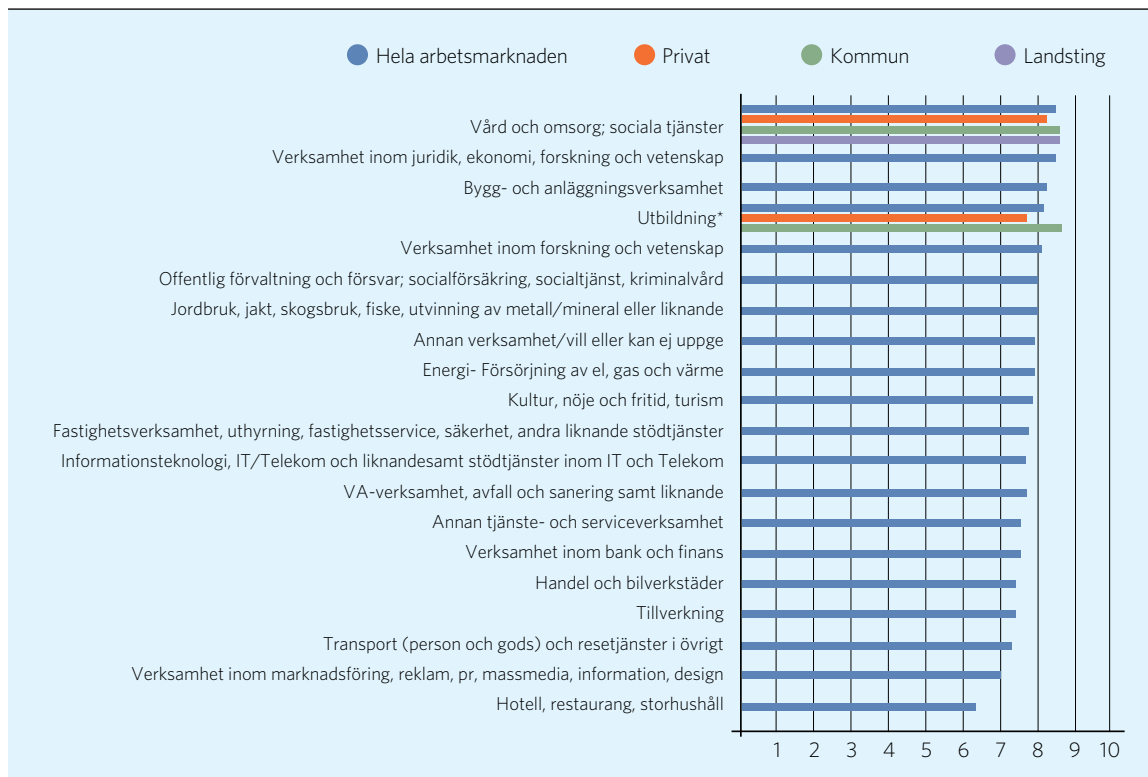


DIAGRAM 15. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete

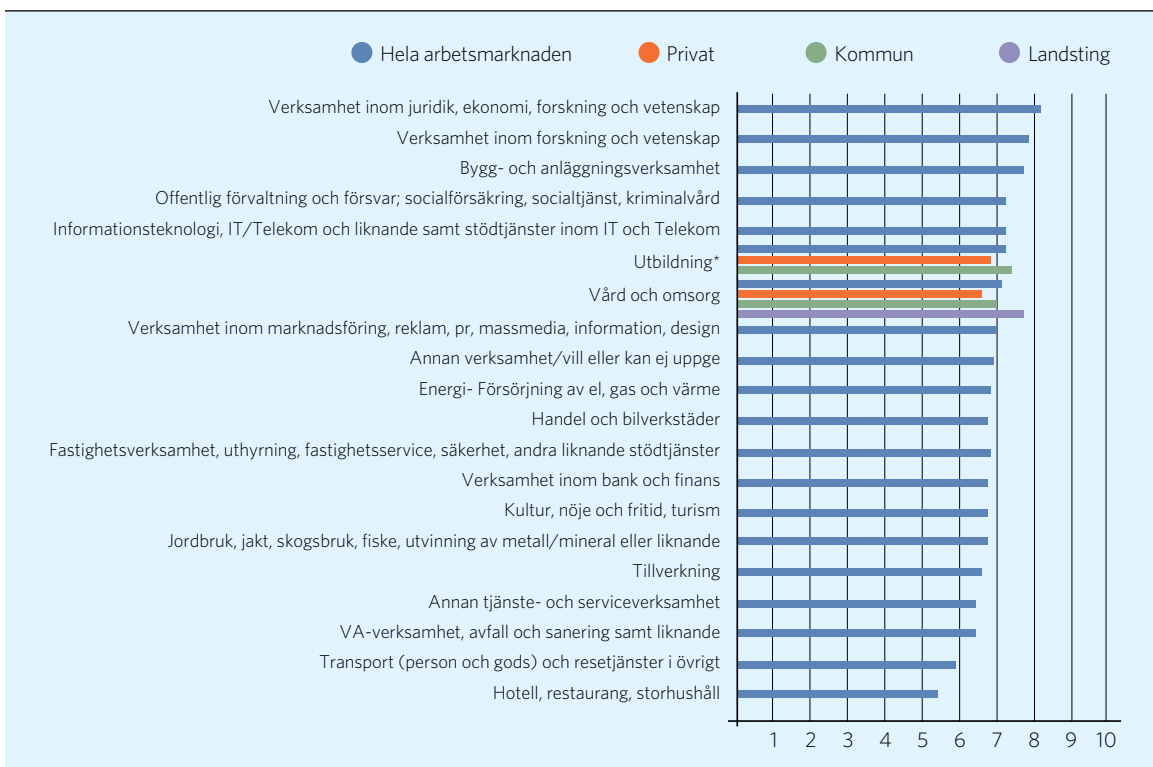
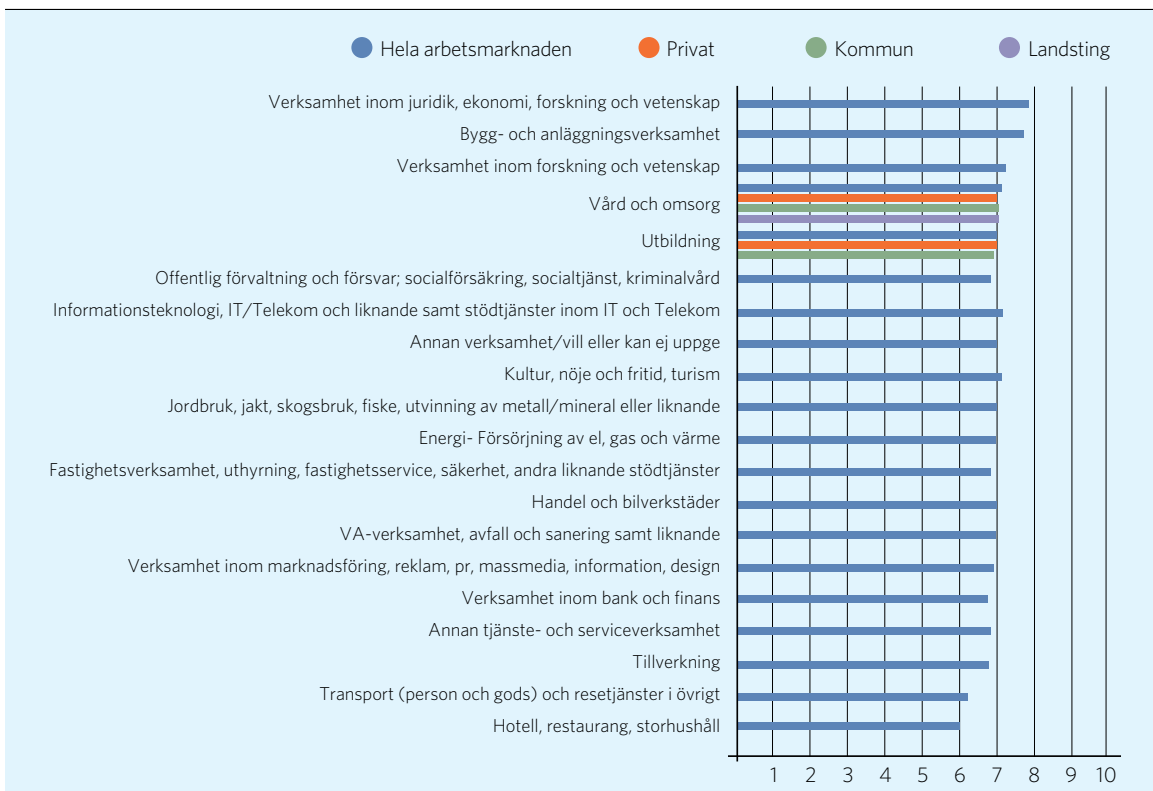


DIAGRAM 16. Jag ser fram emot att gå till arbetet



Ledarskap

DIAGRAM 17. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser

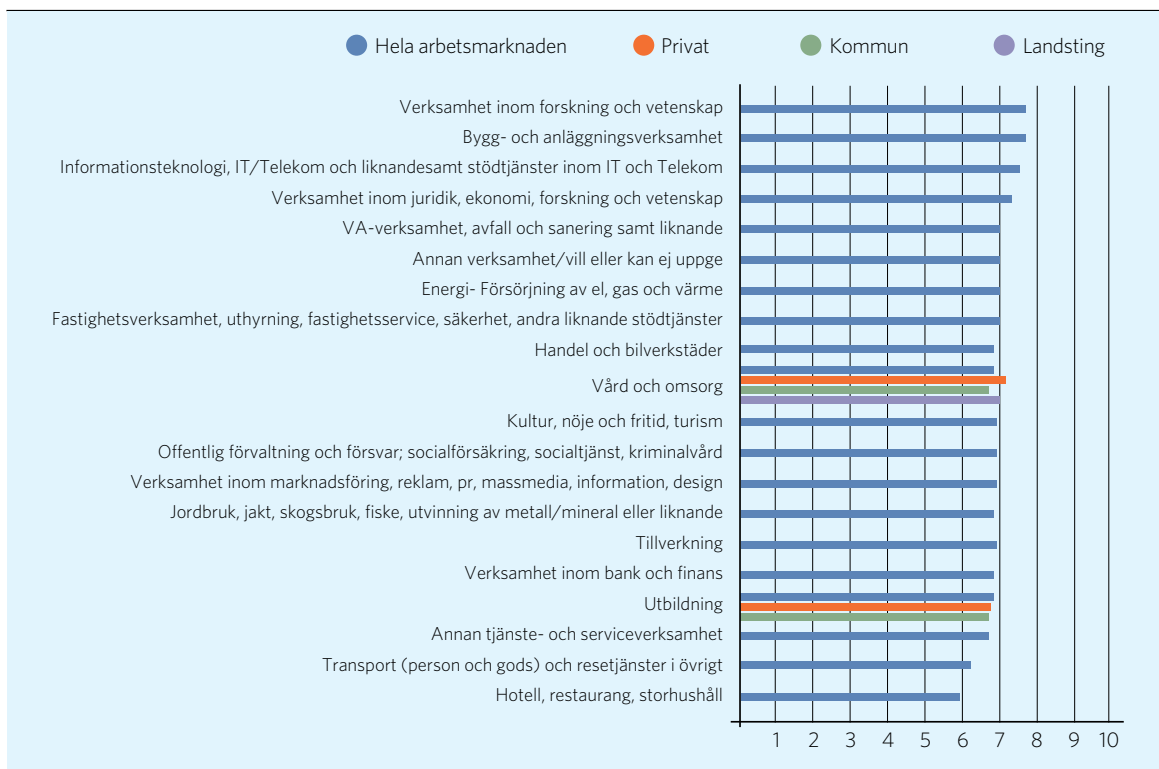


DIAGRAM 18. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare

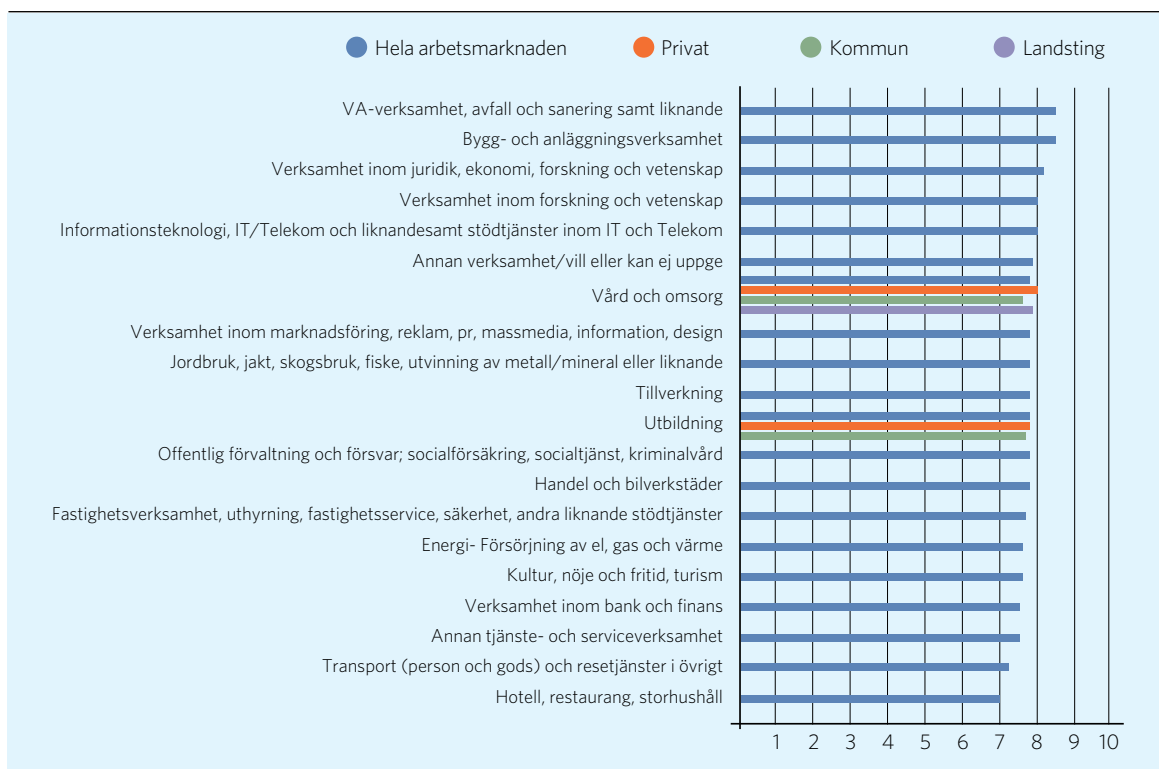


DIAGRAM 19. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete

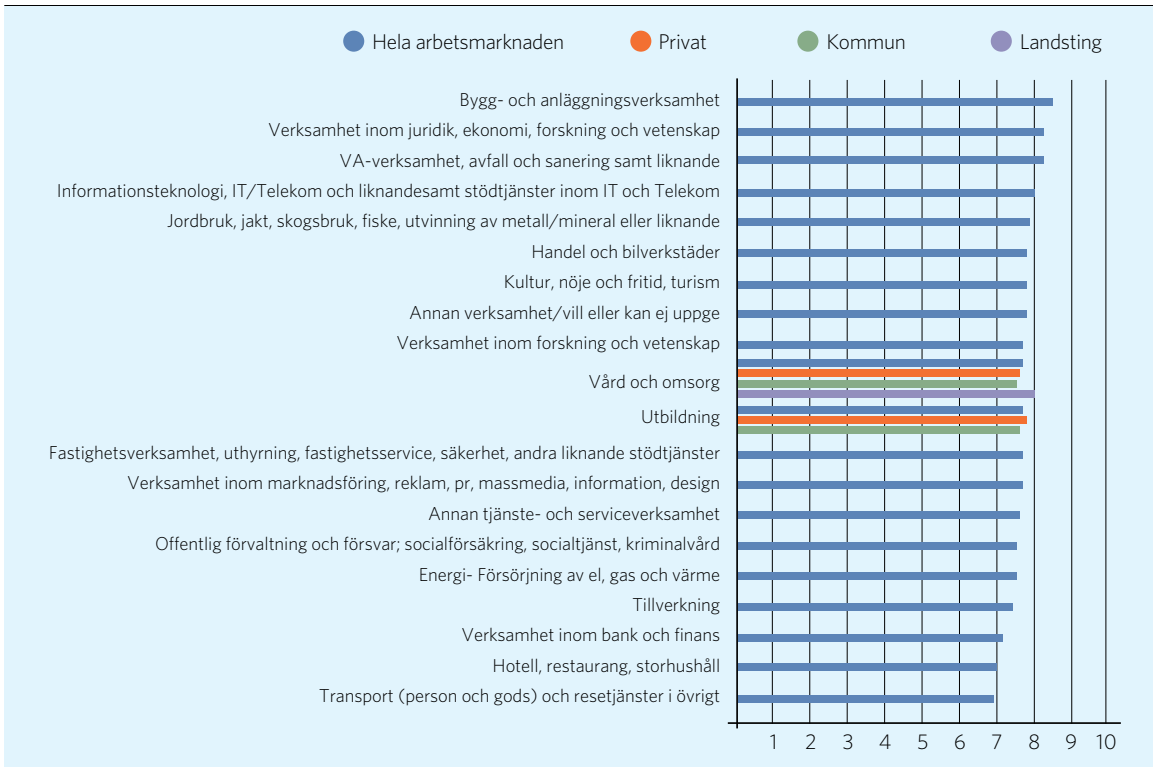
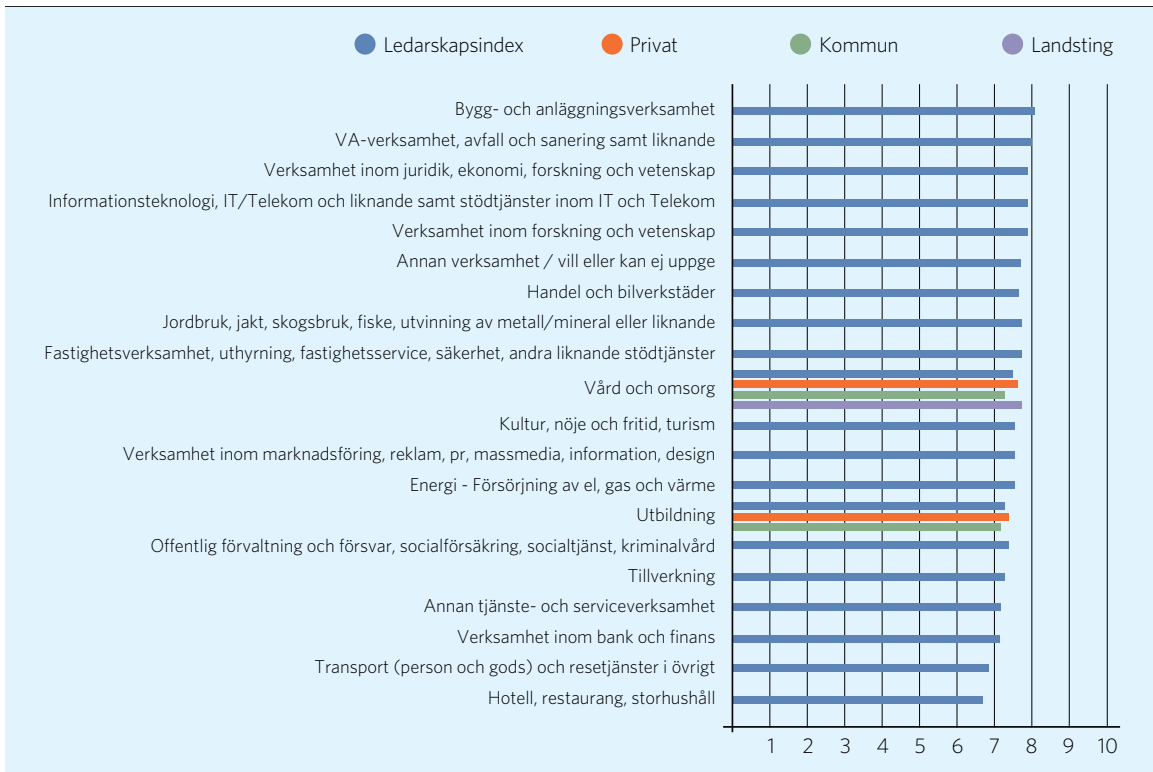


DIAGRAM 20. Ledarskapsindex fördelat efter branscher och i vissa fall sektor



Styrning

DIAGRAM 21. Jag är insatt i min arbetsplats mål

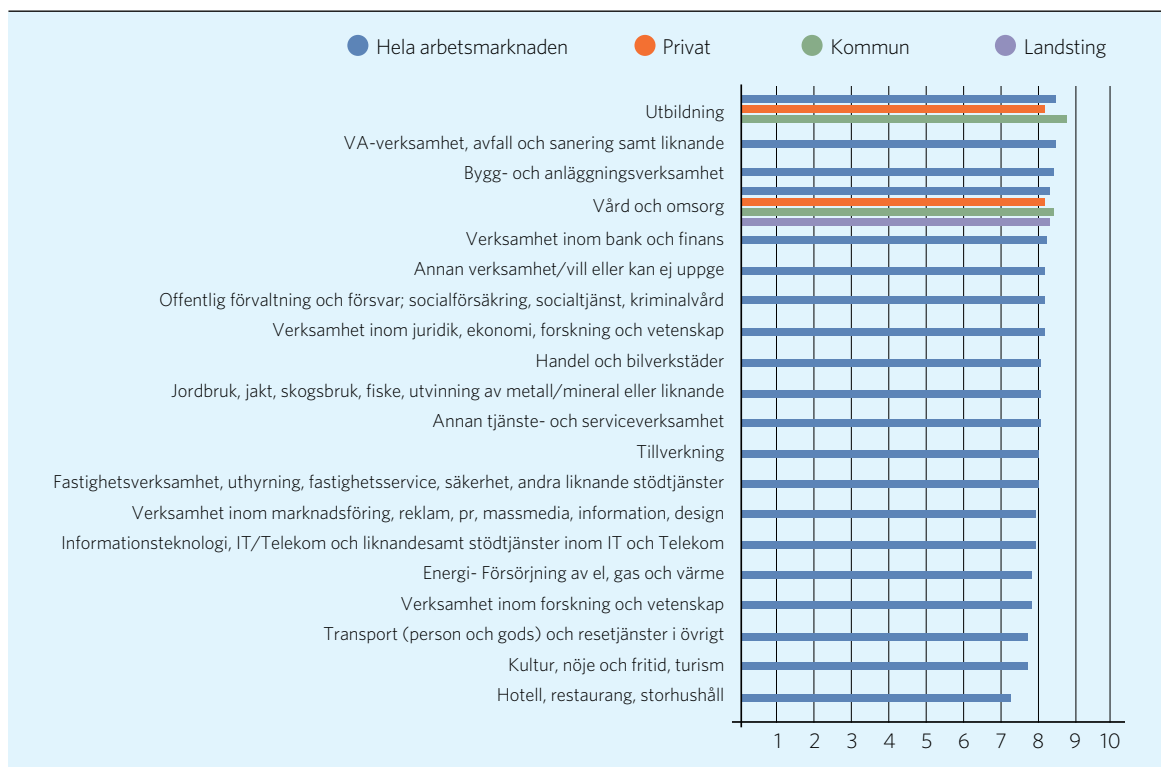


DIAGRAM 22. Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt

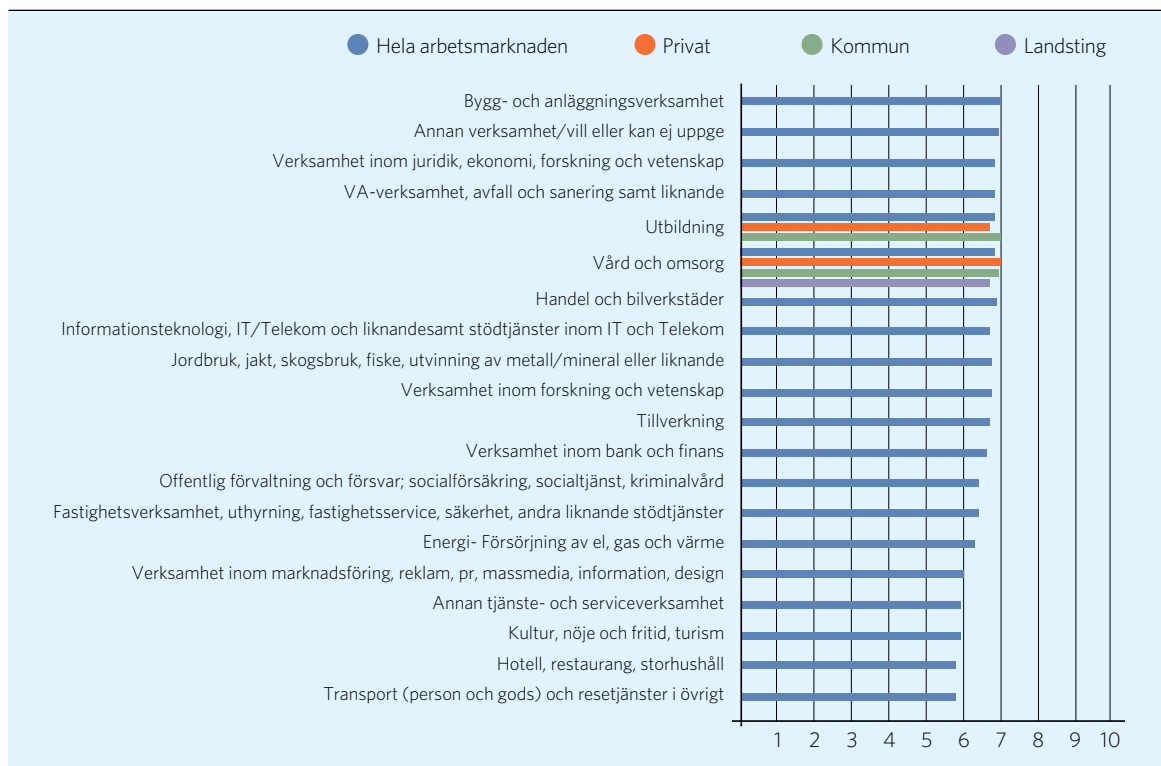


DIAGRAM 23. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete

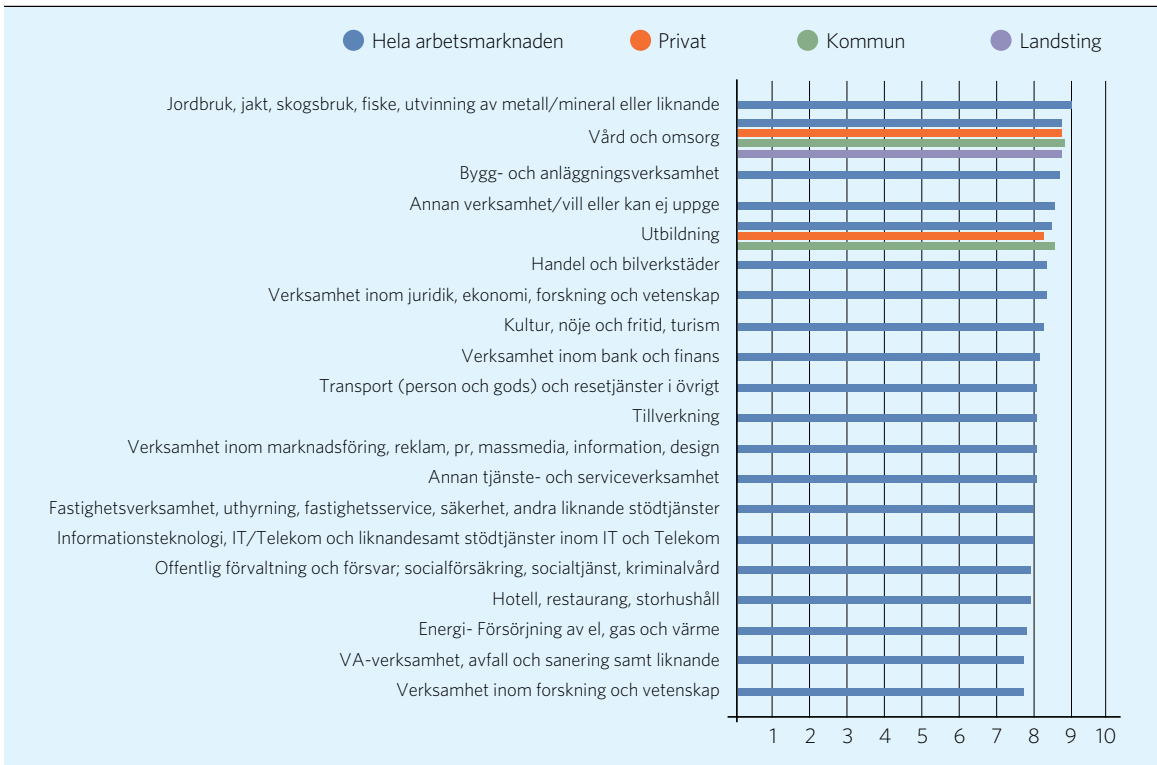
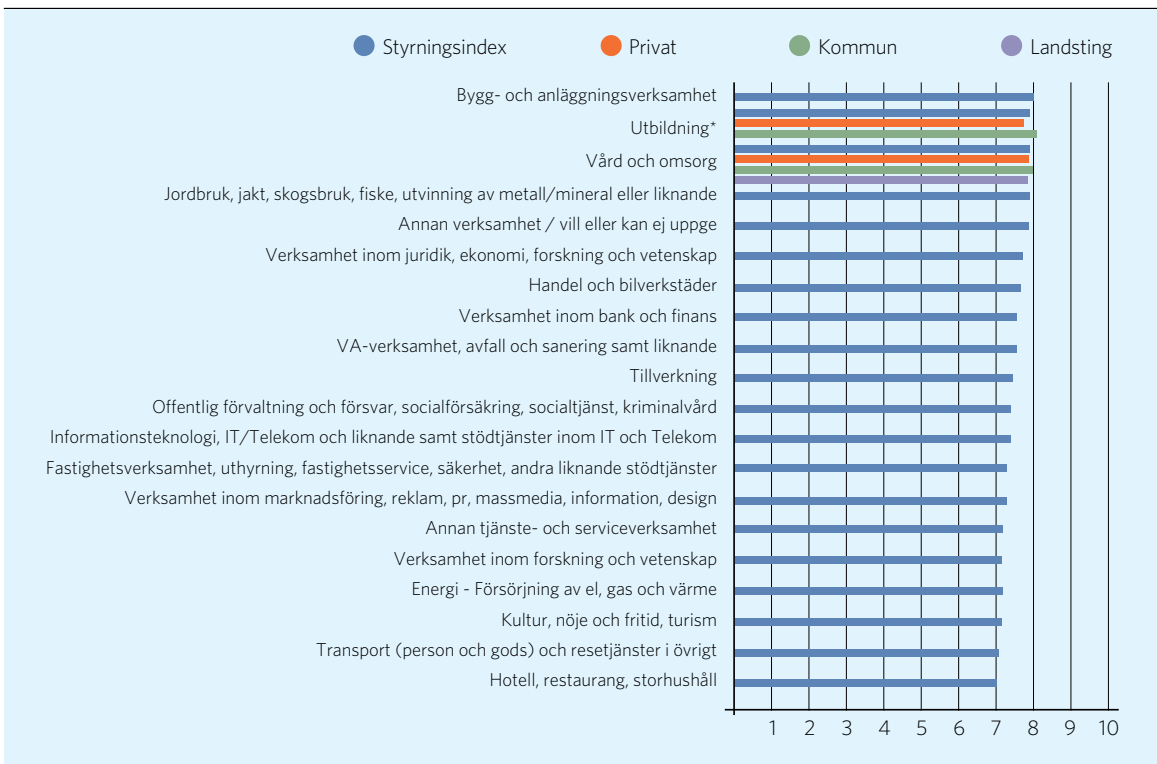


DIAGRAM 24. Styrningsindex efter bransch och i vissa fall sektor (skala 1-10)



Bilaga 3. Tabeller

I följande tabeller redovisas svarsvärden sektorsvis för de nio frågor som ställs inom ramen för SKL:s enkätfrågor för Hållbart Medarbetar-engagemang, HME.

TABELL 1. HME-frågor efter sektor, maj 2015, SKI

	Kommun		Landsring		Stat		Privat		Hela arbetsmarknaden	
	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal
HME-frågor										
Mitt arbete känns meningsfullt	8,4	0,07	8,5	0,13	7,8	0,14	7,6	0,06	7,9	0,04
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	7,2	0,09	7,5	0,16	6,9	0,16	6,8	0,07	7,0	0,05
Jag ser fram emot att gå till arbetet	7,0	0,09	7,0	0,16	6,7	0,15	7,0	0,07	7,0	0,05
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	6,7	0,11	6,9	0,19	6,6	0,17	7,0	0,07	6,9	0,05
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	7,6	0,09	7,8	0,17	7,4	0,16	7,8	0,07	7,7	0,05
Min närmaste chef ger mig förutsättningar för att ta ansvar i mitt arbete	7,6	0,09	8,0	0,15	7,4	0,16	7,7	0,07	7,7	0,05
Jag är insatt i min arbetsplats mål	8,5	0,07	8,2	0,14	8,1	0,12	8,1	0,06	8,2	0,04
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	6,8	0,10	6,6	0,18	6,3	0,16	6,6	0,07	6,7	0,05
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	8,5	0,07	8,5	0,12	8,1	0,13	8,3	0,05	8,4	0,04
Möjligheten att bli chef inom din organisation är god	4,1	0,11	4,8	0,21	5,0	0,18	4,9	0,09	4,7	0,06
Möjligheten att byta arbetsuppgifter eller få en annan roll i din organisation är god	4,3	0,10	4,6	0,18	5,4	0,17	5,0	0,08	4,8	0,06

TABELL 2. HME- frågor efter sektor och kön, maj 2015, SKI

Fråga	Kommun				Landsting				Stat				Privat				Hela arbetsmarknaden				
	Kvinnor		Män		Kvinnor		Män		Kvinnor		Män		Kvinnor		Män		Kvinnor		Män		
	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	Medelvärde	Felmarginal	
HME-frågor																					
Mitt arbete känns meningsfullt	8,5	0,08	8,2	0,16	8,7	0,13	7,9	0,40	7,8	0,18	7,7	0,21	7,6	0,10	7,6	0,08	8,1	0,05	7,7	0,07	
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	7,3	0,10	6,8	0,18	7,7	0,16	6,9	0,46	7,0	0,21	6,7	0,24	6,8	0,11	6,8	0,09	7,1	0,06	6,8	0,08	
Jag ser fram emot att gå till arbetet	7,0	0,11	6,8	0,20	7,1	0,17	6,8	0,43	6,8	0,21	6,7	0,23	7,0	0,10	6,9	0,09	7,0	0,06	6,9	0,07	
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	6,8	0,12	6,7	0,22	7,0	0,21	6,6	0,49	6,6	0,23	6,7	0,26	7,0	0,11	6,9	0,10	6,9	0,07	6,9	0,08	
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	7,7	0,11	7,6	0,20	7,9	0,18	7,5	0,46	7,3	0,22	7,6	0,23	7,8	0,10	7,8	0,09	7,7	0,06	7,7	0,07	
Min närmaste chef ger mig förutsättningar för att ta ansvar i mitt arbete	7,7	0,11	7,5	0,19	8,1	0,16	7,3	0,47	7,3	0,21	7,4	0,24	7,8	0,10	7,7	0,09	7,8	0,06	7,6	0,07	
Jag är insatt i min arbetsplats mål	8,5	0,08	8,4	0,15	8,4	0,15	7,6	0,41	8,1	0,18	8,1	0,17	8,2	0,09	8,0	0,08	8,3	0,05	8,1	0,07	
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	7,0	0,11	6,4	0,22	6,8	0,20	5,9	0,44	6,5	0,22	6,2	0,24	6,8	0,11	6,5	0,10	6,8	0,07	6,4	0,08	
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	8,6	0,08	8,2	0,16	8,7	0,12	7,8	0,38	8,1	0,18	8,1	0,19	8,4	0,08	8,3	0,07	8,5	0,05	8,2	0,06	
Möjligheten att bli chef inom din organisation är god	3,9	0,13	4,8	0,23	4,7	0,23	5,3	0,48	4,8	0,24	5,1	0,28	4,5	0,14	5,3	0,11	4,3	0,08	5,2	0,09	
Möjligheten att byta arbetsuppgifter eller få en annan roll i din organisation är god	4,1	0,12	4,8	0,22	4,6	0,20	4,9	0,43	5,4	0,24	5,4	0,25	4,7	0,13	5,3	0,11	4,5	0,08	5,2	0,09	



SVERIGES VIKTIGASTE JOBB ENGAGERAR

Rapporten "Sveriges viktigaste jobb engagerar" bygger på resultat ur SCB:s arbetsmiljöundersökning samt Svenska Kvalitetsindex årliga attitydundersökning som är kompletterad med tilläggsfrågor från SKL. Frågor ställs kring bland annat engagemang, arbetsmiljö, ledning och styrning. Rapporten ger en bild av hur medarbetare i kommuner och landsting ser på sitt arbete i förhållande till anställda inom staten och den privata sektorn.

Kommunikationssatsningen Sveriges Viktigste Jobb syftar till att öka kunskapen och skapa nyfikenhet och intresse för jobben i välfärdssektorn och för kommuner, landsting och regioner som arbetsgivare. Den här rapporten är en del av det arbetet.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

**Följ Sveriges Viktigste Jobb på Facebook/[sverigesviktigastejobb](https://www.facebook.com/sverigesviktigastejobb),
Twitter @viktigastejobb och Instagram [sverigesviktigastejobb](https://www.instagram.com/sverigesviktigastejobb)**

sverigesviktigastejobb.se