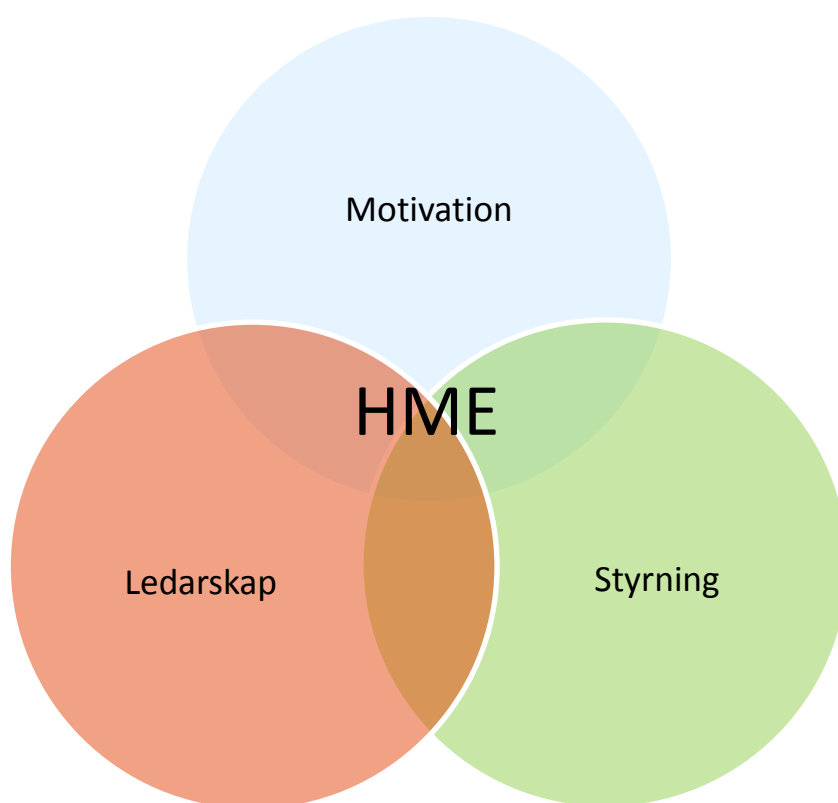


Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting

HME, modell och användaranvisningar



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Rådet för främjande
av kommunala analyser

Innehåll

Inledning.....	4
Utvärdering av arbetsgivarpolitik.....	5
Medarbetarengagemang	5
HME-enkätens uppbyggnad	7
Huvudindex Hållbart medarbetarengagemang, HME.....	8
Delindex Motivation.....	8
Motivation, frågebatteri.....	8
Delindex <i>Ledarskap</i>	8
Ledarskap, frågebatteri.....	8
Delindex <i>Styrning</i>	8
Styrning, frågebatteri	9
Skala	9
Anvisningar för genomförande av HME-enkäten	10
Enkätdisposition.....	10
Resultathantering.....	10
Indexering	11
Undersökningstillfälle	11
Könsuppdelning	11
Verksamhetsindelning	12
Publicering i Kolada	13
Kvalitetssäkring och integritet.....	13
Ytterligare information.....	14
Inspirationskällor	14
Bilaga 1	15
Verksamhetsindelning, fördjupning.....	15
Detaljerad beskrivning, kommun	15
Detaljerad beskrivning, landsting/region	16
Principer för verksamhetsindelning av medarbetare.....	16
Bilaga 2	18
Enkätmall, Hållbart medarbetarengagemang (HME).....	18

Inledning

SKL och RKA lägger stor vikt vid att utvärdera verksamheterna i kommuner och landsting utifrån deras resultat. Medarbetarnas bidrag är i högsta grad kopplat till detta och därmed också den arbetsgivarpolitik som bedrivs på arbetsplatsen. Därför erbjuds kommunerna och landstingen, sedan 2011, ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Det görs genom en enkät – HME-enkäten – innehållande nio frågeställningar, i form av påståenden, som mäter förutsättningarna för medarbetarengagemang¹. Dessa är tänkta att läggas till i de befintliga medarbetarenkäterna i kommuner och landsting, eller att användas som en fristående enkät. Det är kostnadsfritt och frivilligt. Syftet är dels att skapa ett jämförelsematerial, men också att kunna analysera kopplingen mellan medarbetarengagemang, verksamhetsresultat och ekonomi.

Bakgrunden till att 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 inskränkt sig till att handla om kvantitativa data, mestadels om resurser. Med HME-enkäten har kommuner och landsting möjlighet att jämföra kvalitativa resultatmått på personalområdet.

¹ Frågeställningarna i HME-enkäten uttrycks som påståenden vilka respondenten bedömer riktigheten i. I denna text används både begreppen *frågor*, *frågeställningar* och *påståenden* beroende på sammanhanget.

Utvärdering av arbetsgivarpolitik

Arbetsgivarpolitik är ett styrmedel för att för att nå goda verksamhetsresultat. Avsikten med denna modell är att utvärdera de delar av arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting som handlar om att styra mot bra resultat genom att ge förutsättningar för ett stort medarbetarengagemang. Hela det arbetsgivarpolitiska området täcks således inte in.

Syftet med HME-modellen är dels att kommuner och landsting ska kunna jämföra arbetsgivarpolitiska resultat med varandra för att skapa ett lärande och en utveckling, men också att möjliggöra analyser av kopplingen mellan medarbetarengagemang och verksamhetsresultat. Dessa bägge delar möjliggörs genom att enkätsvaren läggs in i Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada), som är en offentlig databas för nyckeltal i kommuner och landsting.

Sammantaget är tanken att sätta fokus på medarbetarna som en för verksamheten central resurs. Utöver det kommer också modellen att bidra till att andra delar av verksamheten än personalfunktionen får en ökad förståelse för vikten av en god arbetsgivarpolitik. Detta genom att kopplingen mellan personal, verksamhetsresultat och ekonomi tydliggörs.

Medarbetarengagemang

Anledningen till att enkäten fokuserar på medarbetarengagemang är att det bedöms vara en av de viktigaste förutsättningarna för en organisations förmåga att nå goda resultat. I personalintensiva verksamheter, som de inom kommuner och landsting, är detta särskilt tydligt.

Det finns ett flertal undersökningar om vad som driver medarbetarengagemang och hur mätningar av detta bör utformas. Studier av medarbetarengagemang är dock ingen exakt vetenskap och det viktiga är att eventuella mätningar görs på ett sätt som avsändaren kan förhålla sig till och förmår styra efter.

Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen. Ibland används även ord som ”viljan att göra det lilla extra” osv. för att ringa in begreppet. Engagemanget innebär också att medarbetarna i någon mån förverkligar sig själva och upplever personlig utveckling i arbetet, vilket är bra för såväl individen som arbetsgivaren. Likt begreppet medarbetarskap uttrycker medarbetarengagemang implicit också att medarbetarna förstår sin organisations uppdrag väl och hur det egna bidraget passar in i detta uppdrag.

De flesta undersökningar av medarbetarengagemang tar 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 utvärdera organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Det finns olika anledningar till detta angreppssätt.

En anledning är att enkäten ska kunna riktas till och passa alla medarbetare i kommuner och landsting. Dvs. nära 1,1 miljoner medarbetare inom vitt skilda yrken. Vid mätningar av *nivån*

på engagemanget, vilket är det vanligaste angreppssättet, blir det tydligt att arbetets innehåll har stor betydelse för engagemanget. Det är exempelvis betydligt enklare att bli engagerad i arbeten som bygger på mänskliga relationer än i arbeten som inte gör det. Detta förstärks rimligtvis ytterligare om dessa mänskliga relationer handlar om för individen mycket viktiga saker, vilket är vardag i flera yrken i kommuner och landsting. Sammantaget försvårar detta jämförelser av nivå på engagemanget mellan olika verksamheter och yrkesgrupper. Med anledning av att så många olika yrken med totalt olika arbetsinnehåll ska svara på enkäten måste således andra delar än nivå på engagemanget inkluderas för att resultatet ska gå att tolka utifrån ett arbetsgivarperspektiv. För oavsett huruvida arbetets innehåll påverkar nivå på engagemanget är det viktigt för arbetsgivaren att förstå hur den ska agera för att behålla och öka engagemanget samt hur organisationen bäst kan ta tillvara engagemanget och omsätta det i förbättrade verksamhetsresultat. En annan anledning är att HME-enkäten bygger på uppfattningen att arbetsgivare ska göra vad de kan för att skapa ett engagemang bland sina medarbetare, oavsett just dessa individers inställning till sitt arbete och sin arbetsgivare.

Resultatet av undersökningen ska utgöra underlag för verksamhetsstyrning. Alla parametrar som påverkar medarbetarengagemanget är inte nödvändigtvis intressanta ur detta perspektiv, men utgångspunkten är att de som täcks in i HME-modellen är det.

HME-enkätens uppbyggnad

HME-enkätens uppbyggnad är i grunden enkel. Den bygger på nio frågeställningar - uttryckta som påståenden - om förhållanden på arbetsplatsen som det ligger i arbetsplatsens och organisationens intresse att medarbetarna, i så hög grad som möjligt, instämmer i. De nio frågeställningarna ringar således, var och en för sig, in omständigheter bland medarbetarna som arbetsgivare i kommuner och landsting strävar efter och styr mot.

För att det ska vara möjligt att på ett enkelt sätt ta till sig resultatet av enkäten och göra enkätsvaren tillgängliga för analys så presenteras resultaten, förutom fråga för fråga, även som index, dvs. samlade variabler bestående av flera olika komponenter. I syfte att öka arbetsgivarnas möjlighet att använda resultatet i sin strategiska styrning formas de som ett totalindex för Hållbart medarbetarengagemang (HME) och tre delindex, bestående av tre frågeställningar var. Delindex gör att man vid analyser av resultatet har möjlighet att komma närmare "sanningen" än om det totala antalet frågeställningar slås ihop till ett enda index. De tre delindex är Motivation, Ledarskap och Styrning. Dessa har på olika sätt och i olika utsträckning bäring på nivån på-, förutsättningarna för- och förmågan att ta tillvara på medarbetarengagemanget. Totalindexet Hållbart medarbetarengagemang (HME) formas som ett medelvärde av samtliga nio frågeställningar. De tre delarna väger således lika tungt i totalindexet.

Delindex har valts med utgångspunkt i att de på ett tydligt och enkelt sätt beskriver tre för verksamheten och medarbetarengagemanget viktiga parametrar. De har en tydlig bäring på medarbetarengagemanget så som det definierats i detta sammanhang. Delindex bedöms som relevanta och enkla att förhålla sig till i verksamhetsstyrningen. Vid studier av framgångsfaktorer för verksamheter i kommuner och landsting har dessa områden också framstått som särskilt viktiga.

Hållbart medarbetarengagemang, HME

Motivation

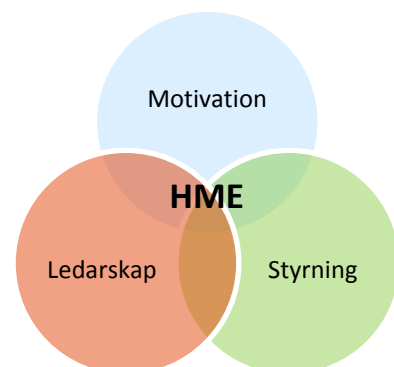
- 1a. Mitt arbete känns meningsfullt
- 1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete
- 1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet

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



Frågeställningarna i enkäten har tagits fram av SKL och RKA tillsammans med en referensgrupp bestående av tio representanter för kommuner och landsting som är väl insatta i medarbetarenkäter och strategiska arbetsgivarpolitiska frågor. Stor vikt har lagts vid att såväl index som de enskilda frågeställningarna ska vara möjliga att använda för styrning av arbetsgivarpolitiken. Enkäten och formuleringen av frågeställningarna har också granskats och bearbetats av SCB:s experter på enkätuppbbyggnad.

En central förutsättning för att få till stånd en gemensam enkät av denna karaktär i kommuner och landsting har varit att den ska innehålla så få frågor som möjligt, samtidigt som resultatet givetvis ska tillföra maximalt med relevant information. De flesta kommuner och landsting arbetar aktivt för att minska antalet frågor i sina befintliga enkäter, varför denna undersökning inte kan innebära ett stort tillskott av nya frågor. Flertalet av de nio gemensamma frågorna återfinns sannolikt i olika former i merparten befintliga enkäter.

Huvudindex *Hållbart medarbetarengagemang*, HME

Det sammantagna resultatet av samtliga frågeställningar utgör totalindex *Hållbart medarbetarengagemang (HME)*. Begreppet ”hållbart” markerar att detta index för medarbetarengagemang, till skillnad från de flesta andra, inte primärt fokuserar på själva nivån på engagemanget utan snarare på chefernas och organisationens förmåga att främja, ta tillvara, och bygga vidare på detta engagemang.

Delindex *Motivation*

Delindex *Motivation* har i princip tydligast bäring på medarbetarengagemangets *nivå* och svaren kommer sannolikt till viss del att påverkas av innehållet i respondentens arbete. Tanken är att en motiverad medarbetare har goda förutsättningar att engagera sig i sitt arbete, men även i sin organisations helhet. En hög motivation och en positiv känsla när man går till jobbet ger goda förutsättningar för att göra ett bra jobb, utvecklas och bidra till utveckling av verksamheten.

Motivation, frågebatteri

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

Delindex *Ledarskap*

Delindex *Ledarskap* tar sikte på att utvärdera de närmaste chefernas förmåga att såväl ge förutsättningar för att öka medarbetarengagemanget som deras förmåga att ta tillvara engagemanget i verksamheten. Cheferna är enligt flertalet studier av medarbetarengagemang avgörande för detsamma.

Ledarskap, frågebatteri

- 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

Delindex *Styrning*

Delindex *Styrning* syftar dels till att mäta om styrningen av organisationen ger förutsättningar för att öka medarbetarengagemanget och om styrningen är sådan att den tar tillvara engagemanget i verksamheten. Som framgår ovan definieras medarbetarengagemang i detta

sammanhang till stor del som att medarbetarna förstår verksamheten och var man passar in i den. Tanken är att detta ska ringas in tydligt av dessa frågeställningar.

Styrning, frågebatteri

- 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

Skala

Riktigheten i de nio påståendena i HME-enkäten bemöter respondenten på en skala 1-5, verbaliserad enligt följande:

- 1. Stämmer mycket dåligt
- 2. Stämmer ganska dåligt
- 3. Stämmer varken bra eller dåligt
- 4. Stämmer ganska bra
- 5. Stämmer mycket bra

Anvisningar för genomförande av HME-enkäten

Genomförandet av enkäten ansvarar den enskilda kommunen eller landstinget själv för. Det vanligaste sättet att göra det är tillsammans med leverantören av den ordinarie medarbetarenkäten. SKL och RKA bidrar med frågebatteriet, support, publicering i Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada) samt visst analysstöd.

HME-enkäten är primärt tänkt att riktas till de anställda i en kommun eller ett landsting, helst samtliga anställda i organisationen.

Om förutsättningarna finns så kan det vara lämpligt att även använda HME-enkäten på koncernnivå, t.ex. rikta den till de anställda i egna bolag eller hos privata utförare som anlitas av kommunen/landstinget. Dessa enkätsvar ska dock inte ingå Kolada-redovisningen utan ska hanteras separat. I Kolada redovisas endast anställda i kommunen/landstinget.

Enkätdisposition

Konceptet är primärt inte framtaget för att utgöra en egen medarbetarenkät, utan frågorna är tänkta att läggas till de redan befintliga frågorna i en enkät. Tester har visat att svaren till viss del påverkas av var i enkäten frågorna placeras. Primärt beror det på om de nio frågeställningarna blandas med övriga enkätfrågor eller om de ligger som en separat del. För bästa möjliga jämförbarhet bör HME-enkäten placeras i början eller slutet av den befintliga enkäten. Det finns givetvis både för- och nackdelar med detta men bedömningen är att fördelarna överväger.

Om frågor liknande någon av de nio HME-frågorna återfinns någon annanstans i enkäten så kan det vara förvirrande för respondenten. Likaså om HME-frågorna och de övriga frågorna i enkäten har olika svarsalternativ och skala. Ett sätt att motverka förvirringen, som prövats med goda resultat, är att i anslutning till HME-enkäten kortfattat förklara dess syfte och att den utgör en separat del. Ett exempel på hur det kan formuleras finns i Bilaga 2.

Finns ingen medarbetarenkät att lägga till HME-enkäten i så kan de användas som en fristående enkät.

Resultathantering

HME-undersökningens koncept vilar på tanken att jämförelser är bra. Ett av huvudsyftena är följaktligen att skapa ett jämförelsematerial mellan olika kommuner och därmed bidra till utveckling av arbetsgivarpolitiken och verksamheterna. SKL:s och RKA:s uppfattning är att öppen redovisning av resultatet är en förutsättning för att säkra att syftet uppfylls. Alla kommuner och landsting som använder sig av HME-enkäten förväntas därför bidra till att skapa ett bra jämförelse- och analysunderlag. Detta görs på central nivå genom redovisning i RKA:s databas för resultatnyckeltal i kommuner och landsting, Kolada.

Det står naturligtvis varje användare fritt att hantera, analysera och bryta ner de egna resultaten i hemkommunen och därmed få möjlighet att anpassa analyserna helt till den egna organisationen. I de fall när HME-enkäten läggs in i den ordinarie medarbetarenkäten kommer det automatiskt finnas möjlighet att lokalt bryta ner svaren på samma sätt.

Indexering

För att göra svaren på enkäten lätta att ta till sig så presenteras de som medelvärdesindex. Medelvärdesindex skapas genom att beräkna medelvärdet på respektive fråga och sedan transponera det till en 0-100 skala enligt formeln nedan, där 0 är sämst och 100 är bäst. Medelvärdet på delindex och totalindex redovisas på samma sätt. Delindex beräknas som ett medelvärde av resultatet på de tre underliggande frågeställningarna och totalindex beräknas som ett medelvärde av samtliga nio frågeställningar. Transponeringen görs enligt följande formel:

$$[(M-1)*(100/(S-1))=X]$$

M = medelvärde

S = antal skalsteg

X = medelvärdesindex

Exemplifierat av HME-modellens femgradiga skala och medelvärdet 3 transponeras således medelvärdet enligt följande:

$$(3-1)*(100/(5-1))=50$$

Transponeringen till medelvärdesindex görs dock inte av den enskilde kommunen eller landstinget utan hanteras genom en [beräkningsmall](#) på SKL:s hemsida. Mallen finns i två versioner, en för kommuner och en för landsting/regioner. Den utgörs av en excel-fil i vilken medelvärdena matas in enligt anvisningar och sedan automatiskt transponeras till index. Beräkningsmallen skickas sedan till Kolada (se nedan).

Undersökningstillfälle

Arbetsgivaren avgör tidpunkt för enkäten, vilket alltså är en valfri tidpunkt på året. Då frågorna primärt är tänkta att tillföras den befintliga medarbetarenkäten kommer den enkätens tidpunkt vanligtvis att avgöra undersökningstillfälle även för HME-enkäten. Det år den genomförs är också det år som siffrorna ska redovisas under i Kolada. Det gäller även om underlaget blir färdigt att publiceras i Kolada först efter årsskiftet till efterföljande år.

Att olika kommuner och landsting gör undersökningen vid olika tidpunkter på året kan möjligtvis påverka resultatet något.

Arbetsgivaren avgör också hur ofta enkäten ska genomföras, varje år eller vartannat är det vanligast förekommande. Det är fullt möjligt att genomföra enkäten vid flera tillfällen under ett och samma år, men endast ett resultat per år redovisas i Kolada.

Könsuppdelning

Svaren redovisas uppdelat på kön (kvinna, man och totalt) och verksamhet enligt den övergripande verksamhetsindelningen i Kolada. Generellt ska all statistik som går att könsuppdelas på ett relevant sätt också uppdelas. HME-enkäten är ett typexempel på en undersökning som ger betydligt större analysvärde när den könsuppdelas.

Ungefär 80 procent av medarbetarna i kommuner och landsting är kvinnor. De flesta verksamheter är kvinnodominerade medan andra är mansdominerade. Detta kan emellanåt medföra att det blir ett litet antal respondenter i någon undergrupp hos enskilda arbetsgivare. Blir någon grupp så liten att svaren kan härledas till enskilda personer, och därmed blir integritetskränkande, så går det bra att bara redovisa ena könet eller inte könsfördelat alls.

Verksamhetsindelning

Verksamhetsindelningen är anpassad för att möjliggöra kopplingar mellan HME och befintliga resultatmätningar av ekonomin och verksamheten i kommuner och landsting, vilka också redovisas i Kolada och Öppna jämförelser. Grundprinciperna för indelningen är hämtade från Kommunala räkenskapsammandraget (RS), vilket även utgör grunden för verksamhetsindelningen i SKL:s partsgemensamma lönestatistik, *novemberstatistiken*. Att dela upp HME-redovisningen på olika verksamhetsområden är centralt och motiverat av flera skäl.

En redovisning som endast sker på övergripande kommun-/landstingsnivå riskerar att bli en angelägenhet endast för kommunledningen och personalkontoret, trots att de mer direkt berörda och ansvariga snarare är verksamhetscheferna. För att undersökningen ska ha förutsättning att generera ett effektivt förbättringsarbete fordras att de ansvariga för respektive verksamhet ser och förstår att resultatet tillhör dem och deras verksamhet.

Om undersökningen endast redovisas på övergripande kommunnivå så finns risk att resultatskillnaderna mellan olika kommuner slätas ut och nyanserna försvinner, vilket försvagar motivet att jämföra överhuvudtaget.

Det är också viktigt att nyckeltal rörande kommunernas och landstingens resultat avseende ekonomi, personal och verksamhet kan kopplas ihop och analyseras tillsammans, både i Kolada och i andra sammanhang. Detta är ytterligare ett motiv till vald verksamhetsindelning.

För **kommunerna** innebär det en verksamhetsindelning enligt följande:²

- Kommunen totalt
- Särskilt boende, äldre
- Hemtjänst, äldre
- Insatser till personer med funktionsnedsättning
- Individ- och familjeomsorg
- Förskola
- Grundskola
- Gymnasieskola
- Kultur och fritid
- Infrastruktur och skydd

² Se bilaga 1 för detaljerad beskrivning av vad som åsyftas med respektive verksamhet.

För **landstingen** innebär det en verksamhetsindelning enligt följande:²

- Landstinget totalt
- Hälso- och sjukvård totalt
- Primärvård
- Specialiserad somatisk vård
- Specialiserad psykiatrisk vård
- Tandvård
- Övrig hälso- och sjukvård
- Regional utveckling

All personal som arbetar inom en specifik verksamhet redovisas där, oavsett vilket yrke de har. Inom grundskola redovisas t.ex. de administratörer, städare, rektorer, vaktmästare, lärare, fritidsledare, kökspersonal osv. som arbetar där.

Som framgår görs redovisningen i Kolada på en relativt aggregerad nivå. Tanken är att enskilda kommuner och landsting som använder HME-enkäten på lokalnivå ska kunna bryta ned svaren på ett sätt som är helt anpassat efter organisationens egna specifika behov. Innan enkäten genomförs är det därför viktigt att planera för att både kunna redovisa svaren i Kolada och för att kunna göra de analyser och nedbrytningar som efterfrågas i den egna organisationen.

Publicering i Kolada

När undersökningen är genomförd och svaren är uppdelade på kön och verksamhet så ska ett medelvärde (1-5) beräknas för varje fråga. Därpå hämtas aktuell [beräkningsmall](#) från SKL:s hemsida, i vilken medelvärdena fråga för fråga matas in enligt anvisningar. I beräkningsmallen transponeras då automatiskt medelvärdena till medelvärdesindex enligt formeln beskriven i avsnittet ”Indexering” ovan. Om inget värde fylls i på någon fråga beräknas inget delindex, och inget totalindex, för undergruppen. När mallen är ifylld skickas en kopia av filen till inmatning@kolada.se och märks ”HME” i mejlets ämnesfält.

Uppgifterna i Kolada presenteras uppdelat på år och redovisas i databasen sista arbetsdagen i den månad i vilken resultaten skickas till Kolada. Det år undersökningen sker är också det år under vilket den ska redovisas i databasen.

På sikt kommer kommunerna och landstingen att själva publicera sina uppgifter direkt i Kolada.

Kvalitetssäkring och integritet

SKL och RKA gör inte några kvalitetssäkringar eller granskningar av det inskickade underlaget. Det ansvaret vilar på respektive uppgiftslämnare och bygger som annan redovisning på noggrannhet och god redovisningssed.

Likaså är uppgiftslämnaren ansvarig för att inga uppgifter redovisas som kan härledas till enskilda personer och därmed vara integritetskränkande. Det innebär att de riktlinjer som arbetsgivarna själva har för redovisning av liknande analyser av medarbetarenkäter på samma aggregerade nivå även tillämpas i hantering av HME-enkäten. Det kan t.ex. handla om ett minimum vad gäller antalet svarande per undergrupp.

Ytterligare information

För information om HME-modellen och enkäten vänligen kontakta:

Örjan Lutz, SKL, tfn: 08-452 74 82, e-post: orjan.lutz@skl.se

För information om inmatning i Kolada vänligen kontakta:

Johan Gjersvold, RKA, tfn: 08- 452 71 51, e-post: johan.gjersvold@rka.nu

Inspirationskällor

Heintzman Ralph, Marson Brian (2006), ”People service and trust: links in the public sector service value chain”, Canadian Government Executive

[MacLeod David, Clarke Nita \(2009\) "Engaging for success: enhancing performance through employee engagement", A report to Government](#)

[Berggren Ingegerd \(2010\), "Framgångsfaktorer i kommuner och landsting - en översikt". RKA](#)

[Robinson Dilys, Hayday Sue \(2010\) The Engaging Manager, Report 470, IES](#)

[Robertson-Smith Gemma, Marvick Clark \(2010\) "Employer Engagement, A review of current thinking", Report 469, IES](#)

[Improving staff engagement: a practical toolkit, \(2009\) Briefing 68, NHS Employers](#)

[Turbocharging Employee Engagement - The Power of Recognition from Managers \(2010\), Perspectives, Towers Watson](#)

[The Power of Three - Taking Engagement to New Heights \(2012\), Perspectives, Towers Watson](#)

Bilaga 1

Verksamhetsindelning, fördjupning

Grundprinciperna för verksamhetsindelningen i HME-enkäten är hämtade från det Kommunala räkenskapssammandraget (RS), vilket även verksamhetsindelningen i SKLs novemberstatistik utgår från. Samtliga delar i RS är inte med, men de verksamheter som redovisas motsvarar samma verksamhetsbegrepp i RS, vilket förtydligas av de angivna RS-raderna i tabellen nedan³.

Detaljerad beskrivning, kommun

Verksamhet, kommun	RS-rad nr.	Inkluderade undernivåer (RS)	Verksamhetskod enligt SKLs novemberstatistik	Omfattad personal
Kommunen totalt				Samtliga anställda i kommunen.
Särskilt boende, äldre	5105		508	Samtliga anställda inom särskilt boende för äldre. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.
Hemtjänst, äldre	5101		507 (exkl. RS 5103, 5104)	Samtliga anställda inom hemtjänst riktad till äldre. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.
Insatser till personer med funktionsnedsättning	520,513	5201, 5202, 5203, 5205, 5206, 5209, 5131, 5132, 5133, 5135, 5139	511, 512, 513	Samtliga anställda inom omsorgen av personer med funktionsnedsättning. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.
Individ- och familjeomsorg	580, 585	559, 569, 571, 575	580	Samtliga anställda inom IFO. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod. Omfattar personal inom Vård för vuxna med missbruksproblem, Barn- och ungdomsvård, Övrig vuxenvård, Ekonomiskt bistånd, Familjerätt och familjerådgivning.
Förskola	407		430 (exkl. 400, 412, 415 425)	Samtliga anställda inom förskolan (ej annan barnomsorg). Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.
Grundskola	440		440 (exkl. 443)	Samtliga anställda inom grundskolan (ej förskoleklass eller obligatorisk särskola). Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.
Gymnasieskola	450		450 (exkl. 453)	Samtliga anställda inom gymnasieskolan (ej Komvux eller Gymnasiesärskola). Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.
Infrastruktur och skydd	289 (Block 2)	215, 220, 225, 230, 249, 250, 261, 263, 267, 270, 275	243, 260, 290	Samtliga anställda inom infrastruktur och skydd. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod. Omfattar personal inom Fysisk och teknisk planering, Näringslivsfrämjande åtgärder, Konsument- och energirådgivning, Turistverksamhet, Gator och vägar samt parkering, Parker, Miljö- och hälsoskydd, myndighetsutövning, Miljö, hälsa och hållbar utveckling, Alkoholprovning, Räddningstjänst, Totalförsvaret och samhällsskydd.
Kultur och fritid	390 (Block 3)	310, 315, 320, 330, 339, 300, 340, 350, 359	390	Samtliga anställda inom kultur och fritid. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod.

³ Instruktioner, blankettexempel m.m. för kommuner på RS uppgiftslämnarsidor <http://www.scb.se/RSkommuner>. Motsvarande för landstingen <http://www.scb.se/rslandsting>

Detaljerad beskrivning, landsting/region

Verksamhet, landsting/region	RS-rad nr.	Inkluderade undernivåer (RS)	Verksamhetskod enligt SKLs novemberstatistik	Omfattad personal
Landstinget totalt				Samtliga anställda i landstinget/regionen
Hälso- och sjukvård, totalt	0, 1, 2, 3, 4, 910, 940		0, 1, 2, 3, 4, 910, 940	Samtliga anställda inom hälso- och sjukvården. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar.
Primärvård	0	010, 015, 020, 025, 030, 060, 080, 090	0	Samtliga anställda inom primärvården. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar. Omfattar anställda inom Allmänläkarvård, Sjuksköterskevård, Mödrahälsovård, Barnhälsovård, Sjukgymnastik och arbetsterapi, Primärvårdsansluten hemsjukvård, Sluten primärvård och Övrig primärvård.
Specialiserad somatisk vård	1	110, 120, 160, 180	1	Samtliga anställda inom den specialiserade somatiska vården. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar. Omfattar anställda inom Mottagningsverksamhet, Dagsjukvård, Hemsjukvård, Sluten vård.
Specialiserad psykiatrisk vård	2	210, 220, 260, 280	2	Samtliga anställda den specialiserade psykiatriska vården. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar. Omfattar anställda inom Mottagningsverksamhet, Dagsjukvård, Hemsjukvård, Sluten vård.
Tandvård	3	310, 320, 330, 340	3	Samtliga anställda inom tandvården. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar. Omfattar anställda inom Allmäntandvård vuxna, Allmäntandvård barn och ungdomar, Landstingets tandvårdsstöd, Specialisttandvård.
Övrig hälso- och sjukvård	4	410, 420, 430, 440, 450, 470, 490	4	Anställda inom hälso- och sjukvård som ej ringas in av något av de ovanstående verksamhetsområdena. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar. Omfattar anställda inom Ambulans- och sjuktransporter, Sjukresor, Handikapps-/hjälpmedelsverksamhet, Social verksamhet, Folkhälsofrågor, FoU avseende hälso- och sjukvård
Regional utveckling	5, 6, 7, 8, 920		5, 6, 7, 8, 9 (exkl. 910, 940, 960, 980)	Samtliga anställda inom regional utveckling. Oavsett placering, yrkestitel och ansvar. Omfattar anställda inom Utbildning, Kultur, Trafik och infrastruktur, Allmän regional utveckling och Politisk verksamhet avseende regional utveckling.

Kommunens och landstingets medarbetare totalt och inom respektive verksamhet ska ingå i HME-undersökningen. Verksamhetsindelningen är anpassad för att möjliggöra kopplingar till befintliga resultatmätningar av ekonomin och verksamheten i kommuner och landsting, som också redovisas i Kolada och Öppna jämförelser.

Principer för verksamhetsindelning av medarbetare

All personal som arbetar inom en specifik verksamhet redovisas där, oavsett vilket yrke de har. Inom grundskola redovisas t.ex. de administratörer, städare, rektorer, vaktmästare, lärare, fritidsledare, kökspersonal osv. som arbetar där.

Vad beträffar medarbetare på kommunens/landstingets kansli så läggs de under något av verksamhetsområdena om det är möjligt att direkt koppla dem till något av dem. Om de

däremot arbetar övergripande över flera verksamhetsområden, eller de olika enkätsvaren inte gå att skilja ut, så redovisas svaren endast under totalen för kommunen/landstinget.

Medarbetare som är anställda inom flera olika verksamheter redovisas där de har huvuddelen av sin anställning. Har det lika andelar av sin anställning på flera verksamhetsområden, t.ex. 50/50, redovisas förslagsvis resultatet på de bägge verksamhetsområdena.

Chefer ska, om möjligt, vara med i undersökningen och, likt övriga respondenter, redovisas under det verksamhetsområde där de är verksamma. Går de inte att koppla till något enskilt område så redovisas det under totalen.

Medarbetare som inte går att koppla till något av de angivna verksamhetsområdena redovisas under ”Kommunen/Landstinget totalt”.

Samtliga medarbetare ska redovisas även under verksamheten ”Kommunen/Landstinget totalt”. Dvs. både de som går och de som inte går att placera i en specifik verksamhetsundergrupp. Anledningen till det är att SKL eller RKA central på nivå inte kan slå ihop grupperna till en totalsiffra eftersom det då skulle bli ett ovägt medelvärde av alla verksamheter i kommunen/landstinget.

Bilaga 2

Enkätmall, Hållbart medarbetarengagemang (HME)

I nedanstående tabell framgår hur HME-enkäten är tänkt att utformas i praktiken.

Hållbart medarbetarengagemang, HME					
1. Motivation					
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
	1	2	3	4	5
1a. Mitt arbete känns meningsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ledarskap					
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
	1	2	3	4	5
2a. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2b. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2c. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Styrning					
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
	1	2	3	4	5
3a. Jag är insatt i min arbetsplats mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b. Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om HME-enkäten läggs till i början eller slutet av en annan medarbetarenkät - vilket är tanken - finns risk att frågor liknande någon av de nio HME-frågorna också återfinns någon annanstans i enkäten. Det kan vara förvirrande för respondenten. Likaså om HME-frågorna och de övriga frågorna i enkäten har olika svarsalternativ och skala. Ett sätt att motverka förvirring som prövats med goda resultat, är att i anslutning till HME-enkäten kortfattat förklara dess syfte och att den utgör en separat del. Exempelvis enligt följande:

Följande nio frågeställningar avser den nationellt jämförbara mätningen av Hållbart medarbetarengagemang (HME) som kommunen/landstinget gör i samarbete med Sveriges

kommuner och landsting (SKL) och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA). HME-enkäten består av tre delområden; motivation, ledarskap och styrning.

Du bemöter påståendena i enkäten genom att ange det svarsalternativ som du tycker bäst stämmer överens med din egen uppfattning. Svaren ges på en skala 1-5 där 1 betyder "Stämmer mycket dåligt" och 5 betyder "Stämmer mycket bra".

Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting

SKL erbjuder - tillsammans med Rådet för främjande av kommunala analyser - kommunerna och landstingen ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang. Det görs via en enkät till medarbetarna – HME-enkäten. Denna rapport innehåller en kortfattad bakgrundsbeskrivning av enkätens utformning samt en detaljerad användaranvisning för genomförande av enkäten.