



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

Hållbart medarbetarengagemang, HME –
betydelse och relevans

C- uppsatsarbete i psykologi, HT 2012
Handledare: Per Eisele
Examinator: Erik Lindström
Författare: Daniela Fuciu

Abstrakt

Employee engagement has gained greater importance in recent years as a consequence of the organizations' concern for flexibility, adaptability and attractiveness. Psychological research shows that employee engagement is a key driver for an organization's success and is connected to performance, customer satisfaction and economy (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Employee surveys are used as an instrument in order to create better conditions to achieve the desired results and supporting documents for improvement. Sustainable employee engagement (HME) is a questionnaire designed to measure how engaged employees are and to see which factors can be improved in order to maintain and increase the engagement in municipalities and counties. The aim of the study was to describe the concept of HME, to examine reliability, relationship between HME-questionnaire's subareas motivation, leadership and control and the possible emergence of differences in age and gender in relation to the subareas. An employee questionnaire containing HME questions took place in a municipal organization with 2 714 respondents. The statistical analysis of the results showed that the HME survey is a reliable instrument, that the subareas motivation, leadership and control covariate and that age differ regarding control while gender differ concerning both control and motivation. Previous research has assumed the employer's perspective. Future research is invited to examine the HME from an employee perspective about how organizations can collaborate for increased and sustainable employee engagement.

Keywords: sustainable employee engagement, HME, employee engagement, work engagement, employee survey.

Abstrakt

Medarbetarengagemang har fått större betydelse i arbetslivet de senaste åren som en konsekvens av organisationers strävan efter flexibilitet, marknadsanpassning samt attraktionskraft. Psykologisk forskning visar att medarbetarengagemang är en avgörande drivkraft för en organisations framgång och har samband med arbetsprestation, kundtillfredsställelse samt ekonomi (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). För att skapa bättre förutsättningar att nå önskade resultat samt underlag till förbättringsarbete används medarbetarenkäter som instrument. Hållbart medarbetarengagemang (HME) är en enkät framtagen för att mäta hur engagerade medarbetare är och för att visa vilka faktorer kan förbättras för att behålla och öka engagemanget i kommuner och landsting. Syftet med studien var att beskriva begreppet HME, att undersöka reliabilitet, samband mellan HME-enkätens delområden motivation, ledarskap och styrning samt eventuell uppkomst av skillnader när det gäller ålder och kön i förhållande till delområdena. En medarbetarenkät innehållande HME-frågor genomfördes i en kommunal organisation med 2 714 respondenter. Den statistiska analysen av resultatet visade att HME-enkäten är ett reliabelt instrument, att delområdena motivation, ledarskap och styrning samvarierar samt att ålder uppvisar skillnader gällande styrning medan kön uppvisar skillnader både gällande styrning och motivation. Tidigare forskning har utgått ifrån arbetsgivarperspektiv. Framtida forskning uppmanas att undersöka HME utifrån ett medarbetarperspektiv om hur organisationer kan arbeta för ett ökat och hållbart medarbetarengagemang.

Nyckelord: hållbart medarbetarengagemang, HME, medarbetarengagemang, arbetsengagemang, medarbetarenkät.

Bakgrund

Omvärldsfaktorer påverkar i hög utsträckning organisationers förutsättningar vilket skapar sökande efter nya strategier och anpassning till marknadens krav. Optimering och effektivisering gör att arbetslivets villkor är betydligt starkare kopplade än tidigare till den individuella prestationen och ansvarstagandet, hävdar Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundgren (2006) samt Näswall, Hellgren och Sverke (2003). De senaste tio årens informations- och serviceekonomi har gjort att de anställdas psykologiska koppling till arbetet har fått avgörande betydelse; forskningen påstår att moderna organisationer behöver anställda som är psykologiskt kopplade till deras arbeten, som är villiga och kapabla att investera fullt i sina arbetsroller, som känner sig energiska, är proaktiva och hängivna att prestera hög kvalitet menar Bakker, Albrecht och Leiter (2011) samt Allvin et al. (2006). Vidare, menar de, måste arbetagivare inte bara rekrytera de bästa, men också inspirera och möjliggöra anställda att använda sin fulla kapacitet i deras arbete för att konkurrera effektivt.

En kraftig ökning av vetenskapliga studier har skett de senaste tio åren och enorma framsteg har gjorts om engagemang vilket ger en solid plattform för både framtida forskning och praxis, menar Bakker et al. (2011) som sammanfattar och deltar tillsammans med de mest framstående forskare inom området engagemang, ”work engagement”. Denna forskning har visat att engagemang har samband med grundläggande resultat som arbetsprestation, kundtillfredsställelse och ekonomi. Bakker (2011) har även presenterat en översikt av forskning gällande arbetsengagemang som belyser viktiga slutsatser och frågor som kan visa nya vägar för forskning om engagemang.

Robertson och Cooper (2010) påstår också att medarbetarengagemang har blivit en mycket viktig fråga under det senaste decenniet; runt om i världen finns det för närvarande ett stort intresse för begreppen medarbetarengagemang och välbefinnande. Deras vetenskapliga artikel tar upp att de mest aktuella perspektiven på anställdas engagemang fokuserar alltför kraftigt på fördelar för organisationer. En bredare uppfattning av engagemang, kallad av författarna ”full engagement”, inkluderar anställdas välbefinnande och är en bättre grund för att bygga hållbara fördelar för både individer och organisationer.

Forskningen på medarbetarnas betydelse för verksamheten har fått stort genomslag bland andra i England och Kanada. Engelska National Health Service Employers organization [NHS] (2012) sprider kunskap genom att dela med sig av forskning om centrala frågor, till exempel medarbetarengagemang. NHS anser, mot bakgrund av ett antal forskningsprojekt: *Creating an engaged workforce* (2010), *New analysis shows staff engagement brings wider benefits* (2012) samt *The Engaging Manager and latest thinking on staff engagement* (2009) att det är avgörande att förbättra medarbetarengagemang i organisationer.

Även i Sverige har man börjat fokusera mer på engagemangets betydelse enligt Sveriges kommuner och landsting [SKL] (2011). Den begränsade svenska forskningen som finns på området utgörs exempelvis av avhandlingen *Engagemang efterfrågas* av Rickard Berglund (2010) som har bedrivit en 4-årig forskning om engagemang i organisationer, FoU-rapporten *Moveit Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet* av Åteg, Andersson och Rosén (2005) som menar att utgångspunkten för strategier i arbetsmiljöarbete är behovet av att skapa motivation och engagemang. Rådet för främjandet av kommunala analyser [RKA] har visat i rapporten *Framgångsfaktorer i kommuner och landsting* av Berggren (2010) att engagemang är en av de centrala framgångsfaktorerna i kommuner och landsting.

Medarbetarengagemanget är en avgörande drivkraft för en organisations effektivitet; att mäta medarbetarnas engagemang, välmående och uppfattning i olika frågor, att stärka banden mellan individ och organisation blir en självklar del i ansträngningarna att behålla organisationens attraktionskraft påstår Bakker et al. (2011), Berggren (2010), NHS (2012) samt Wolvén (2000). För att skapa bättre förutsättningar att nå önskade resultat behöver man undersöka vad som påverkar och hur man kan bygga medarbetarengagemang. Medarbetarenkäter är idag vanliga i många organisationer i syfte att delvis undersöka de anställdas attityder till organisationen och delvis att generera underlag och initiera förbättringsarbete.

SKL har tillsammans med RKA, 2011, tagit fram en modell som ska möjliggöra kontinuerlig utvärdering av arbetsgivarpolitiken, enkäten Hållbart medarbetarengagemang [HME]. Enkäten har två huvudsyften: att skapa ett öppet jämförelsematerial mellan arbetsgivare som också främjar lärande och utveckling samt att skapa ett underlag som möjliggör analyser av kopplingen mellan medarbetarengagemang och verksamhetsresultat. Att enkäten fokuserar på medarbetarengagemang bygger på att engagerade medarbetare är en viktig förutsättning och en framgångsfaktor för organisationer att nå goda resultat. Att medarbetare är beredda att göra det lilla extra, tar extra ansvar och vill utveckla verksamheten är viktigt, speciellt i personalintensiva verksamheter som exempelvis inom kommuner och landsting där det finns nära 1,1 miljoner medarbetare inom vitt skilda yrken (SKL, 2011). Förutom att HME-enkäten mäter hur motiverade och engagerade medarbetarna är, visar den även vilka faktorer en organisation kan förbättra för att behålla och öka engagemanget.

Perspektiv och förståelse

En enkätundersökning där HME-frågorna ingår som en del har genomförts för första gången i den organisation jag arbetar inom, vilket har väckt intresse att veta mer om begreppet. Tidpunkten för detta sammanfaller med tankar kring uppsatsarbetet och resulterar i att jag finner detta vara ett aktuellt och intressant ämne. Min förståelse utgörs enbart av att jag är en del av den undersökta organisationen samt att frågor om medarbetares engagemang är relevanta både arbetsmässigt som kunskapsmässigt ur ett arbetspsykologiskt synvinkel. Perspektivet i denna studie är arbetsgivarens perspektiv, organisationers intresse för att mäta, jämföra och utveckla olika dimensioner av arbetsmiljön, i detta fall utifrån fokus på medarbetarengagemang. Även HME är framtaget ur ett arbetsgivarperspektiv med syfte att det ska användas i kommuner och landsting.

Teoretisk referensram

Det finns en mängd litteratur inom områdena organisationsutveckling, ledarskap, medarbetarskap, etc. som berör medarbetarengagemang; i denna studie tas upp forskning och litteratur och med direkt bäring på medarbetarengagemang. I teoriavsnittet kommer fokus att läggas på att beskriva medarbetarengagemang, mot vilken bakgrund är det viktigt samt vilka incitament behövs för att skapa ett klimat för ökat medarbetarengagemang.

Begreppsförklaringar

Medarbetarengagemang. Eftersom en generell definition av begreppet hållbart medarbetarengagemang inte finns utgår studien från medarbetarengagemang och engelska work engagement. Det finns inte heller en standard definition av medarbetarengagemang, olika variationer förekommer. I de vetenskapliga artiklarna som refereras till används begreppet work engagement som här översätts till arbetsengagemang.

Robertson och Cooper (2010) menar att även om det finns en viss enighet om vilken typ av faktorer som ingår i medarbetarengagemang finns det en brist på klarhet om definition och mätning. Bakker (2011) har presenterat i sin forskningsöversikt den mest använda definitionen inom forskningsområdet: ett aktivt och positivt arbetsrelaterat tillstånd som kännetecknas av vitalitet, entusiasm och försjunkhet (vigor, dedication and absorption); vidare redovisas att ett flertal forskare beskriver engagerade medarbetare som fullt fysiskt, kognitivt och känslomässigt kopplade till sina arbetsroller samt mycket energiska, effektiva individer som utövar inflytande över händelser som påverkar deras liv. Arbetsengagemang är en kombination av förmågan att arbeta (energi, kraft) och viljan att arbeta (delaktighet, hängivenhet). I huvudsak fångar engagemang hur medarbetare upplever sitt arbete som stimulerande och något som de verkligen vill ägna tid och ansträngning åt, som en viktig och meningsfull strävan och något som de är fullt uppslukade av. Engagemang hänvisar till fokuserad energi som är riktad mot organisationens mål, en personlig önskan att bidra till organisationens framgång genom att göra sitt bästa i de uppgifter man tagit ansvar för och därmed är engagemang den psykiska energi som driver organisationen enligt Bakker (2011) och Bakker et al. (2011).

NHS (2010) refererar till medarbetarengagemang som den grad som en anställd är nöjd med sitt arbete, motiverad att prestera väl, kan föreslå och genomföra idéer för förbättring samt är villig att agera som förespråkare för sin organisation genom att rekommendera den som en plats att arbeta på. Näswall et al. (2003) redovisar att engagemang i organisationen innebär att man delar organisationens mål och identifierar sig med dess värderingar, det handlar om viljan att ställa upp vilket gör att engagemang behövs för att det ska gå bra för organisationen.

I HME- sammanhang definieras medarbetarengagemang som att medarbetarna förstår sin organisation och sitt uppdrag väl samt förstår hur det egna bidraget passar in i detta uppdrag. Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen (SKL, 2011).

Hållbart. Enligt Sveriges kommuner och landsting markerar begreppet ”hållbart” i HME att indexet för medarbetarengagemang, till skillnad från andra, inte bara fokuserar på och mäter nivån på engagemanget utan också på organisationens och chefernas förmåga att ta tillvara på och bygga vidare på engagemanget.

Robertson och Cooper (2010) visar genom sin studie att medarbetarengagemang är mer sannolikt att vara hållbart när medarbetares välbefinnande också är högt, eftersom engagemang har direkt relevans till psykiskt välbefinnande.

I ett vidare perspektiv finns det många aspekter av begreppet ”hållbart” och kan avse bland annat kundrelationer, miljö, samhälle eller medarbetarengagemang. Corporate Social Responsibility [CSR] innebär att organisationer och företag frivilligt och aktivt engagerar sig i samhällsutvecklingen vilket stärker företagets relationer med anställda, kunder, politiker, ägare samt tillväxt och lönsamhet. Svenska CSR bidrar till att inspirera organisationer att växa mot hållbara mål, skapa en ökad medvetenhet om hållbarhetsarbete och medarbetarengagemang (CSR, 2012).

Hållbart medarbetarengagemang, HME – enkäten

Hållbart medarbetarengagemang är en modell som möjliggör kontinuerlig utvärdering av arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting, framtaget av Sveriges Kommuner och Landsting och Rådet för främjandet av kommunala analyser (figur 1).



Figur 1. HME, hållbart medarbetarengagemang (SKL, 2011).

Kommuner och landsting erbjuds att använda nio gemensamma enkätfrågor. Denna modell innebär möjlighet att jämföra kvalitativa resultatmätt på personalområdet och även möjlighet att påverka medarbetarnas engagemang. Resultaten på HME-enkäten, så kallad HME-index, läggs i en databas för resultatnyckeltal i kommuner och landsting. Jämförelsemöjligheterna mellan arbetsgivare på personalområdet handlar oftast om kvantitativa data som resurser. Viktigt är att arbetsgivare gör vad som krävs för att skapa engagerade medarbetare, styr efter resultatet av enkäten samt sätter fokus på medarbetarna som en central resurs för verksamheten (SKL, 2011). Att enbart mäta nivån av engagemang är inte tillräckligt eftersom arbetets innehåll har stor betydelse för engagemanget vilket försvårar jämförelser av engagemang mellan olika yrkesgrupper och verksamheter. Enkäten måste bygga på flera aspekter för att den ska passa många olika yrken och arbetsinnehåll eftersom det är till exempel lättare att bli engagerad i arbeten som bygger på mänskliga relationer än i arbeten som inte gör det. Förutom att mäta nivån är det också viktigt för arbetsgivaren att förstå hur den ska agera för att behålla, tillvarata och öka engagemanget och omsätta det i förbättrade verksamhetsresultat (SKL, 2011).

Enligt Örjan Lutz, analytiker på SKL (personlig kommunikation, 5 november, 2012) har SKL valt att fokusera på engagemang utifrån bland annat forskning hos engelska NHS, Berglunds (2010) avhandling och RKA's rapport om framgångsfaktorer i kommuner och landsting. Förda resonemang med en relevant referensgrupp samt SKL's och RKA's expertis har sedan resulterat i de 9 frågorna fördelade på tre delindex: motivation, ledning och styrning (bilaga 1). Delindex Motivation har bäring på medarbetarengagemangets nivå; svaren påverkas av innehållet i respondentens arbete; en motiverad medarbetare engagerar sig i sitt arbete och i organisationen som helhet; en positiv känsla när man går till jobbet ger goda förutsättningar för att göra ett bra jobb och bidra till utveckling av verksamheten. Delindex Ledarskap fokuserar på att utvärdera de närmaste chefernas förmåga att behålla och öka medarbetarengagemanget. Delindex Styrning syftar till att mäta om styrningen av arbetsplatsen ger förutsättningar för och tar tillvara på medarbetarengagemanget. HME-totalindexet formas som ett medelvärde av samtliga delindex där de tre delarna väger lika tungt, enligt SKL (2011).

Medarbetarenkäter används för att undersöka de anställdas upplevelse, skapa förbättringsarbete och är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. HME-frågorna läggs in som en del av medarbetarenkäten. Ett beräkningsstöd genererar automatiskt ett HME-indexantal för varje grupp som ska redovisas. Enkäten fylls i på arbetstid och resultatet presenteras av chefer på arbetsplatsträffar. Varje arbetsplats får sitt HME-index för medarbetarengagemang totalt samt per fråga i form av ett spindeldiagram med jämförelse uppåt i organisationen. Resultaten ska kunna fungera som underlag för strategiskt utvecklingsarbete och visa vilka områden detta bör fokusera på. Arbetsgruppen tillsammans tar fram prioriteringsområden som behöver förbättras. Dessa sammställs i en handlingsplan

som verksamheten arbetar vidare med. Genom att årligen mäta HME kan man sätta igång utveckling och mäta den från år till år med syfte att ha engagerade, nöjda och friska medarbetare (SKL, 2011).

Medarbetarengagemang

Organisationer som vill lyckas i framtiden måste inrikta sig i högre grad mot att tillvarata och utveckla den potential och kraft som mänskliga resurser representerar hävdar Bakker et al. (2011) och Wolvén (2000). Både de anställdas inställning gentemot den egna organisationen och organisationens gentemot omvärlden blir allt mer viktigare för framtiden. Organisationer behöver samskapa energi, engagemang och effektivitet, menar Bakker (2011). Likaså menar Robertson och Cooper (2010) att forskning tyder på att höga nivåer av medarbetarengagemang och psykiskt välbefinnande spelar en central roll i att leverera några av de viktiga resultat som är associerade med framgångsrika, hög presterande organisationer.

Forskare anser att engagemang bör konceptualiseras begreppsmässigt som en tydlig psykologisk konstruktion som kan etableras organisatoriskt, enligt Bakker et al. (2011). I sin översikt om arbetsengagemangsforskning refererar Bakker (2011) till Kahn (1990) som anses vara den förste som teoretiserade begreppet. Den mest använda definitionen av arbetsengagemang, som tidigare nämnts, bygger på en tredimensionell modell av Schaufeli och Bakker (2004). Baserad på denna har en självskattnings frågeformulär utvecklats, kallad Utrecht arbetsengagemang skala (Utrecht Work Engagement Scale [UWES]) och innehåller 17 frågor utifrån de tre aspekterna av arbetsengagemang: vitalitet, entusiasm och försjunkhet. UWES anses vara en valid och reliabel indikator på arbetsengagemang som kan användas för framtida forskning. Schaufeli och Bakker (2003) har tagit fram en test manual för UWES som sammanfattar de psykometriska analyser som har utförts med hjälp av två stora internationella databaser med över 20 000 svarande från nio olika länder där även Sverige ingår. Den svenska versionen av UWES frågeformulär finns i bilaga 2.

Begreppet organisatoriskt klimat är grundläggande för studier av organisationer och anses allmänt som en viktig faktor för attityd-, beteende- och prestationsmässiga resultat. De sex områdena i arbetslivet: arbetsbelastning, kontroll, belöning, gemenskap, rättvisa och värderingar ger ett användbart sätt att konceptualisera ett klimat för ett ökat engagemang (Bakker et al., 2011). De är sammanhängande dimensioner av modeller och mätningar av organisatoriskt klimat och har tidigare kopplats både teoretiskt och empiriskt till utbrändhet och engagemang. De sex områdena i arbetslivet är kontextuella nyckelvariabler som har direkta och indirekta effekter på hur medarbetare upplever arbetskrav och resurser vilka i sin tur påverkar engagemang. När anställda upplever att deras organisation ger en stödjande, deltagande och utmanande klimat och deras psykologiska behov uppfylls, är de mer benägna att investera tid och energi och psykologiskt delta i sin organisation. I praktiken är engagemang en nyckelfaktor och en förklarande mekanism för hur kontextuella variabler som klimat och arbetsresurser påverkar organisatoriska resultat, menar Bakker et al. (2011).

Engagemang påverkas av ett komplicerat samspel av olika faktorer. Berglund (2010) beskriver i sin forskning engagemang som viljan att agera för vad man anser organisationens bästa, en inställning. Medverkan och delaktighet innebär aktiv handling och kan ses som det synliga uttrycket av engagemang. Studien slår fast att engagemang och motivation är besläktade begrepp som är starkt kopplade till varandra; motivation fokuserar på individens känsla medan engagemang beskriver attityd och beteende. Det finns studier som har belagt starka samband mellan engagemang och hur nöjd man är med arbetet och även samband mellan högt engagemang och höga prestationer (Bakker et al., 2011);

Berglund, 2010). Robertson och Cooper (2010) har fastställt att psykiskt välbefinnande är direkt korrelerat med prestation; höga nivåer av psykiskt välbefinnande är associerat med en rad positiva resultat och beteenden som stödjer högre medarbetarengagemang: människor med ett högt psykiskt välbefinnande lär in och löser problem mer effektivt, är mer entusiastiska inför förändringar, samspelar mer positivt med andra och accepterar förändring lättare; dessa studier visar att personer med högre nivåer av psykiskt välbefinnande presterar bättre på arbetet än de med lägre psykiskt välbefinnande.

Hällsten och Tengblads (2006) modell för medarbetarskap visar att engagemang är en av de fyra aspekterna förtroende/öppenhet, gemenskap/samarbete, engagemang/meningsfullhet samt ansvarstagande/initiativförmåga och att dessa påverkar varandra. Engagemang påverkas av att känna att arbetet är meningsfullt, att det finns en social gemenskap, att kunna påverka sitt arbete; engagerade medarbetare strävar efter att utföra sitt arbete med goda resultat, känner meningsfullhet i arbetet och känner stolthet för organisationen.

Åteg et al. (2005) presenterar i en FoU-rapport att utgångspunkten i strategier för arbetsmiljöarbete är behovet av att skapa motivation och engagemang. Rapporten utmynnar i sex goda egenskaper som utmärker motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbete: interaktivitet, förändringskompetens, arbetsmiljökunskap, handlingsutrymme, systematik och integrerbarhet. Det kan handla om att individer förändrar sitt synsätt från att vara passivt eller reaktivt till att handla och tänka proaktivt, att deltagande leder till ökad förståelse för möjligheten att påverka och att uppnå ett attraktivt resultat. Aktivitet ger påverkansmöjlighet vilket ger engagemang.

Engagemanget besjälar arbetet, ger handlingarna mening och innebörd; det ger liv åt tillvaron och är kärnan i det är det personliga inflytandet menar Wolvén (2000). Ett högt engagemang påverkar trivsel, välbefinnande och hälsa, enligt Berglund (2010). Engagemang har direkt relevans på välbefinnande menar även Robertson och Cooper (2010) där välbefinnande (att må bra) associeras med erfarenhet av positiva känslor och faktorer som övergripande livstillfredsställelse. Om engagemang saknas betraktar man arbetet med missnöje eller likgiltighet. Konsekvensen blir att arbetet inte gynnar hälsa och välbefinnande utan kan leda till försämringar i hälsotillståndet. NHS (2012) menar utifrån sin tidigare nämnd forskning att det är avgörande att förbättra medarbetarengagemang inte minst som bidragande faktor till förbättrad produktivitet genom minskad frånvaro. Även Näswall et al. (2003) nämner att när anställda känner mindre engagemang i arbetet, bryr de sig mindre om att komma till arbetet och tycker inte att de måste vara på arbetet hela tiden. Konsekvensen blir oönskad frånvaro i organisationer och på sikt, försämrad hälsa. Personer med lägre nivåer av psykiskt välbefinnande presterar sämre vilket innebär att lågt psykiskt välbefinnande orsakat av arbetsfaktorer är en stor hälsorisk för anställda. Sammantaget tyder tidigare studier enligt Bakker et al. (2011) på att engagemang är relaterat till bättre subjektivt rapporterad hälsa men är ännu inte kopplad till kända objektiva psykofysiologiska hälsoindikatorer.

Ledarkapet är en dimension som anses ha betydelse för medarbetarengagemanget enligt NHS (2012), Berglund (2010) samt Wolvén (2000). De anser att ledningen på alla nivåer i en organisation har det största ansvaret för engagemangets förutsättningar, för att forma och uppmuntra engagerat beteende; ledningen behöver ägna större uppmärksamhet åt vikten av medarbetarengagemang. Ledningens roll handlar om att befrämja de anställdas känsla av inflytande och påverkan, känslan av tillhörighet och identifikation med organisationens mål. Medarbetare måste veta hur deras eget arbete bidrar på ett meningsfullt sätt till organisationens vision eftersom engagemang hänvisar till fokuserad energi som är riktad

mot organisationens mål (Bakker et al., 2011). Ledningar bör därför vara en förbild, agera förtroendefullt, behandla de anställda med tillit och respekt och klargöra att de anställda är nödvändiga för organisationens välbefinnande enligt NHS (2012). Ledarskap är en komplex och dynamisk process där ledaren systematiskt påverkar en grupp individer att nå gemensamma mål och ledare spelar en aktiv roll i det vardagliga arbetet (Svedberg, 2000). Dock har den psykologiska forskningen om ledarens roll i att påverka och främja engagemang fått begränsad uppmärksamhet; det är inte mycket känt om hur ledarna påverkar sina medarbetares engagemang och de mekanismer som förklarar detta inflytande, exempelvis om ledare till engagerade medarbetare erbjuder rätt balans mellan arbetskrav och resurser eller om de uppfyller medarbetarnas grundläggande behov av kompetens, självständighet och gemenskap eller vilka andra faktorer påverkar ökat engagemang, menar Bakker et al. (2011).

Ett klimat med äkta engagemang kan uppnås genom att arbetsgivare och arbetstagare gemensamt skapar ett arbetsklimat som är positivt, förtroende- och respektfullt, ömsesidigt gynnsamma arbetsförhållanden, öppenhet och gemensam vision, alla parter ska känna att det finns rättvisa, möjlighet och meningsfull tillväxt inom organisationen, redovisar Bakker et al. (2011). Engagemang kan väckas genom delaktighet i vision- och utvecklingsarbete menar även Berglund (2010) och Åteg et al. (2005). Det finns starka teoretiska belägg för att engagemang kan påverkas genom interventioner och effektiva åtgärder. Att omforma arbeten för att främja engagemang, att utveckla socialt stöd, att förbättra feedback och självständighet kan skapa en strukturell grund för engagemang; även jobbrotation och byta jobb kan ge högre engagemangsnivåer eftersom det utmanar anställda, ökar deras motivation och stimulerar lärande. För att upprätthålla ett högt engagemang behövs rådgivande kommittéer där både arbetsgivare och arbetstagare finns representerade och som kan starta interventioner, visar sammaställningen som Bakker et al. (2011) har genomfört.

När det gäller individuella insatser som syftar till att öka engagemang bör dessa fokusera på att bygga individens personliga resurser, psykologisk kapital som optimism och återhämtningsförmåga, utveckla styrkor och stimulerande sociala relationer, coaching och utvecklingsstöd med syfte att bygga positivt känslotillstånd, emotionell intelligens, flexibelt beteende och strategiskt professionell utveckling enligt Bakker et al. (2011).

Ur organisatoriskt perspektiv har långsiktighet, organisationskultur och systematik betydelse för medarbetarengagemanget. Tegnblad (2010) presenterar i sin mångåriga forskning om medarbetarskap att i framgångsrika organisationer är detta resultatet av målmedvetet, flerårigt utvecklingsarbete där nya beteenden etableras, där arbetsgivaren är villig att satsa. En av slutsatserna i Berglund's (2010) studie är att företagskulturen är central när det gäller medarbetares engagemang och att ett långsiktigt perspektiv behövs. För att bygga medarbetarengagemanget krävs samordnade insatser för hela organisationen, inte bara individer eller isolerade grupper, anser Robertson och Cooper (2010). Det måste ske systematiskt som en systemomvandling och en intervention som syftar till att bygga en ny företagskultur. Progressiva organisationer tillämpar diverse engagemangstekniker för att höja sin attraktionskraft som arbetsgivare och för att stärka banden mellan individ och organisation, menar Näswall et al. (2003).

Enligt Bakker et al. (2011) vill engagemangsforskare se att insatser som syftar till att främja medarbetarengagemang samtidigt stödjer individen, teamet samt organisatorisk hälsa och välbefinnande.

Hur man bäst mäter engagemang är en aktuell fråga inom forskningen. Mätningar bör fånga både positiva och negativa aspekter av det psykologiska tillståndet; mätningar av

engagemang behöver ha en tydlig teoretisk underbyggnad, bör tydligt överensstämma med en tillhörande definition, måste ha statistisk validitet och reliabilitet samt måste vara av praktisk nytta i organisatoriska sammanhang enligt Bakker et al. (2011). Det enda sättet att få information om medarbetarengagemang är att mäta det och det mest reliabla och valida sättet att samla information är kvantitativt, genom att använda medarbetarenkäter; att mäta och utveckla medarbetarengagemang är inte en engångsföreteelse eftersom organisationer och dess omvärld förändras, är olika till kultur, dynamik och vad som bidrar till ökat engagemang kan variera anser Schroeder- Saulnier (2010). Vidare påstår även Bakker et al. (2011) att organisatoriska kontroller eller ”temperaturmätningar” bör användas rutinmässigt i syfte att övervaka de anställdas uppfattningar om arbetsklimat, resurser och krav. Även Robertson och Cooper (2010) hävdar att det är viktigt att kunna mäta nivån av engagemang och undersöka medarbetarnas syn på arbetsplatsens nyckelfaktorer som skapar välbefinnande och engagemang. Detta innebär i allmänhet en organisationsomfattande enkätundersökning som med fördel kan kompletteras med information från fokusgrupper inom organisationens nyckelområden.

Att engagemang är viktigt i kommuner och landsting visar Berggren (2010) i rapporten om framgångsfaktorer i kommuner och landsting som belyser att styrning, ledning och personal - där engagemang står som viktigaste framgångsfaktorn, är centrala.

Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet med denna uppsats var att undersöka begreppet HME, hållbart medarbetarengagemang; att utifrån tidigare forskning, studier och teorier beskriva begreppet samt relevansen med att mäta medarbetarengagemang i organisationer.

Frågeställningar:

1. Är HME-frågorna ett reliabelt instrument?
2. Finns det samband mellan de tre delområdena motivation, ledarskap, styrning?
3. Finns det skillnader i HME- enkätsvaren avseende ålder eller kön?

Metod

Denna undersökning bygger delvis på en statistisk analys av HME i en medarbetarenkät och delvis på genomgång av relevant forskning och litteratur för att få förståelse för fenomenet medarbetarengagemang, samt för begreppet HME. Psykologisk forskning relaterad till ”work engagement” och ”sustainable employee engagement” söktes i databasen PsycINFO.

Deltagare

En medarbetarenkätundersökning genomfördes i en kommunal organisation under hösten 2012. En svarsfrekvens på 74 % gav ett totalt antal av 2 714 respondenter. Rådata innehållande bakgrundsvariablerna ålder och kön samt svaren på HME- frågorna för hela organisationen användes för denna studies ändamål. Av 2 714 respondenter är 2 045 kvinnor och 669 män.

Material

Organisationens medarbetarenkät dispositionerades genom att HME-frågorna (bilaga 1) lades till de redan befintliga frågorna i medarbetarenkäten, som en separat del, eftersom HME- konceptet inte är primärt framtaget för att utgöra en egen medarbetarenkät. Det

sammantagna resultatet av samtliga 9 HME- frågor utgör totalindex. HME-frågorna i medarbetarenkäten besvarades genom en femgradig skala med alternativen: 1 stämmer mycket dåligt, 2 stämmer ganska dåligt, 3 stämmer varken bra eller dåligt, 4 stämmer ganska bra samt 5 stämmer mycket bra. Bakgrundsvariabeln ålder redovisades i åldersintervallerna: -29, 30-39, 40-49, 50-59 samt 60- år.

Procedur

Ett företag anlätades (www.entergate.se, 2012) för att genomföra medarbetarenkäten i den aktuella organisationen. Företaget ansvar för hela processen, garanterar anonymitet för att medarbetarna ska känna trygghet med att svara på enkäten, hanterar rådata, kontrollerar, kvalitetssäkrar och distribuerar resultatrapporterna.

I denna undersökning användes sekundärdata. Tillstånd från organisationen som genomförde medarbetarundersökningen inhämtades för att kunna ta del av rådata. Syftet och bakgrunden förklarades. Därefter kontaktades företaget som anlätades för att genomföra undersökningen och som kunde tillhandahålla önskad rådata. Utifrån etiska överväganden och för att uppfylla sekretess- och anonymitetskraven vidare för denna studie togs en rådatafil ut med samtliga respondenters svar, med enbart information om HME-frågorna och bakgrundsfrågorna kön och ålder, för att det inte ska vara möjligt att koppla svaren till någon specifik arbetsgrupp eller individ.

Den statistiska analysen av datamaterialet genomfördes med statistikprogrammet SPSS. Transfereringen av rådata skedde genom en Excel-fil; därefter registrerades och anpassades dataunderlaget i SPSS. Tre nya huvudvariabler skapades utifrån HME- enkätens tre delområden: motivation, ledarskap och styrning. Varje huvudvariabel innehåller de tre respektive frågorna i HME-enkätens delområden. Den statistiska analysen av datamaterialet inleddes med att kontrollera hur data är fördelad, för att kunna välja lämpliga statistiska test. Eftersom variablernas fördelning inte uppfyllde villkoren för parametriska test på grund av snedfördelad data, användes icke parametriska test. Icke-parametriska analysmetoder rekommenderas och anses mer tillförlitliga när data inte är normalfördelade på grund av att icke-parametriska test kan motstå enstaka extrema värden och sneda fördelningar bättre, tack vare mediancentrering och behandling av data som rangordnade (Svartdal, 2010; Borg & Westerlund, 2010). Huvudanalyser genomfördes på huvudvariablerna motivation, ledarskap och styrning; om testresultaten har visat avvikelser har vidare analys gjorts på enskilda frågor.

Resultat

För att ta reda på om HME är ett reliabelt instrument undersöktes intern konsistens. Reliabilitetsanalys har utförts på frågorna i varje delområde för sig: Cronbach's alfa värdet för motivation blev .76, ledarskap .91 samt styrning .78 (tabell 1). Cronbach's Alpha kan variera mellan 0 och 1, där ju högre värden desto högre reliabilitet. Testet visar att reliabiliteten är tillräckligt hög, där ledarskap har det högsta värdet samt motivation och styrning ganska lika. Detta tyder på att delområdena med sina tillhörande frågor hänger ihop.

För att analysera om ett sambandsförhållande råder mellan snedfördelade variabler användes icke parametrisk korrelation. För att undersöka om det finns en samvariation mellan de tre delområdena motivation, ledarskap och styrning har bivariat korrelation, Spearman's test tillämpats. Korrelationskoefficienten Spearman's rho har beräknats för varje

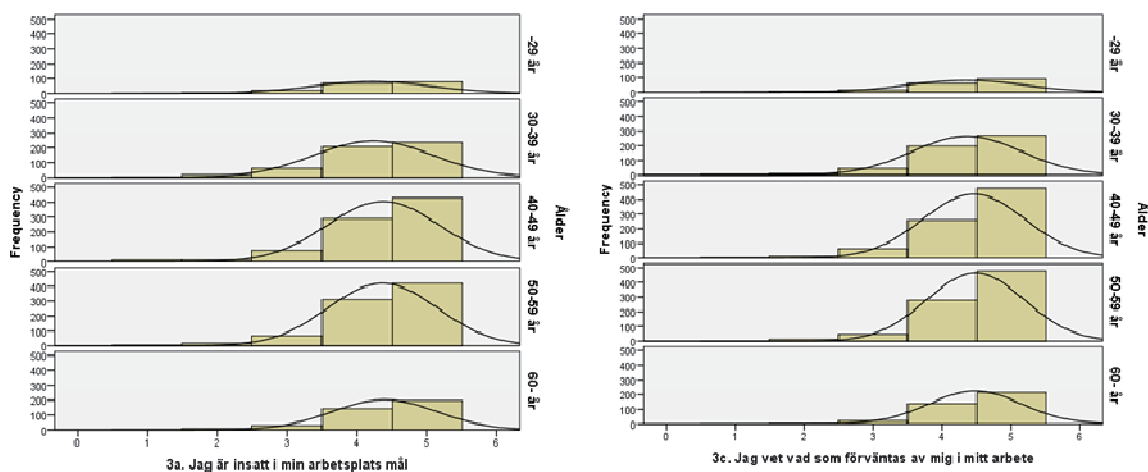
huvudvariabelpar och illustreras i tabell 1. Testet anger statistiskt signifikanta nivåer med medelhöga positiva korrelationer där de beräknade värdena för korrelationskoefficienten för varje variabelpar ligger mellan .51 och .54 alltså samvarierar de tre delområdena med varandra. Korrelationsvärdet kan variera mellan -1 och +1. En positiv korrelation innebär att höga eller låga värden på den ena variabeln hänger samman med höga respektive låga värden på den andra variabeln. Ett sätt att åskådliggöra samvariationen mellan två variabler är spridningsdiagram, Scatterplot, vilket har gjorts på samtliga huvudvariabelpar och visar ett linjärt positivt samband; spridningen visar på en medelmåttig korrelation, även om denna typ av diagram kan vara svår att tolka om man har ett stort urval (Svartdal, 2010; Borg & Westerlund, 2010).

För att undersöka om det finns skillnader utifrån åldersintervallerna, har icke parametriska test, independent samples, Kruskal-Wallis tillämpats mellan bakgrundsvariabeln ålder och de tre huvudvariablerna. Testet visar att det inte finns några signifikanta skillnader mellan ålder och områdena motivation och ledarskap. Avseende styrning visar testet signifikans .04 alltså kan det finnas skillnader mellan styrning och ålder (tabell 1).

Histogram har använts för att undersöka skillnader mellan de olika frågorna i delområdet styrning och ålder och för sig. Variabeln 3a ”Jag är insatt i min arbetsplats mål” i förhållande till kön visar att åldersintervallerna 40-49 år och 50-59 år har i större grad svarat ”stämmer ganska bra” och ”stämmer mycket bra”. Variabeln 3c ”Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete” visar att åldersintervallerna från 40 år och uppåt har i större grad svarat ”stämmer mycket bra” (figur 2). Generellt verkar respondenter i åldersintervallerna 40- 49 år och 50-59 år i högre grad ha svarat positivt på frågorna i delområdet styrning, dock har inga markanta avvikelser hittats.

Figur 2

Histogram ålderintervaller samt frågorna 3a och 3c i delområde styrning.



För att undersöka om det finns skillnader utifrån kön, har icke parametriska test, independent samples, Mann-Whitney tillämpats mellan bakgrundsvariabeln kön och de tre huvudvariablerna. Testet påvisar inga signifikanta skillnader mellan kön och ledarskap, däremot kan det finnas skillnader mellan kön och delområdena motivation och styrning, signifikans .02 respektive .00 (tabell 1).

Tabell 1

Reliabilitetsanalys, Spearmans rangkorrelationskoefficient, Kruskal-Wallis test i förhållande till ålder samt Mann-Whitney test i förhållande till kön för delområdena Motivation, Ledarskap samt Styrning.

		Delområde Motivation	Delområde Ledarskap	Delområde Styrning
Reliabilitetsanalys Chronbach's Alfa		.76	.91	.78
Spearmans rangkorrelations- koefficient	Motivation	rho = 1.0	rho = .52*	rho = .54*
	Ledarskap	rho = .52*	rho = 1.0	rho = .51*
	Styrning	rho = .54*	rho = .51*	rho = 1.0
Kruskal-Wallis/ålder		.57	.90	.04**
Mann-Whitney test/ kön		p = .02**	p = .24	p = .00**

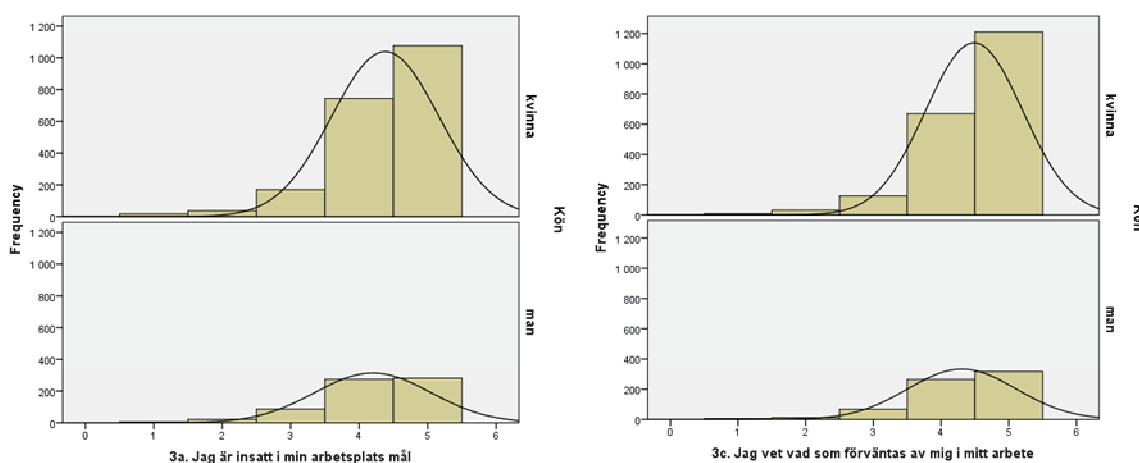
*. Korrelation signifikant vid 0.01.

**.. Signifikansnivå 0.05

Histogram har använts för att titta på frekvensfördelningen mellan kön och de olika frågorna i delområdena motivation och styrning för sig. Även om det verkar finnas skillnader avseende kön och motivation - variablerna fråga 1a "Mitt arbete känns meningsfullt" och 1c "Jag ser framemot att gå till arbetet", att kvinnor kan i lite högre utsträckning ha svarat positivt, svarsalternativen "stämmer ganska bra" och "stämmer mycket bra", har dock inga markanta avvikelser hittats. För delområdet styrning påvisar analysen skillnader avseende variablerna 3a. "Jag är insatt i min arbetsplats mål" och 3c "Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete", att kvinnor kan ha svarat i betydligt högre grad "stämmer mycket bra" än männen (figur 3).

Figur 3

Histogram kön samt frågorna 3a och 3c i delområde styrning.



Den statistiska analysen påvisade inga skillnader mellan bakgrundsvariabeln ålder och huvudvariablerna motivation och ledarskap men däremot mellan ålder och styrning. När det

gäller bakgrundsvariabeln kön, framträdde statistiskt signifikanta skillnader mellan kön och huvudvariablerna motivation samt styrning, däremot ingen skillnad på ledarskap.

Sammanfattningsvis visar resultatet att HME-enkäten är ett reliabelt instrument, att delområdena motivation, ledarskap och styrning samvarierar samt att det förkommer svaga skillnader avseende ålder och kön: det finns skillnader mellan båda bakgrundsvariablerna ålder och kön avseende delområdet styrning; kön påvisar även skillnader för delområdet motivation; inga skillnader har hittats mellan bakgrundsvariablerna och delområdet ledarskap.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka begreppet hållbart medarbetarengagemang, att testa HME-enkätens reliabilitet, att undersöka samband mellan enkätens tre delområden motivation, ledarskap, styrning samt skillnader utifrån ålder och kön.

Den statistiska analysen visade att HME-enkäten är ett reliabelt instrument och att delindexområdena samvarierar. Den teoretiska ramen visar att medarbetarengagemang påverkas av många faktorer, till exempel: motivation, delaktighet, inflytande och förtroende för ledning; för ett högt engagemang behövs bland annat gemensam vision och tydliga mål, att känna meningsfullhet, hängivenhet och identifiering, att utvecklas och att få ta ansvar. Kopplingen mellan motivation och engagemang är stark (Berglund, 2010; Åteg et al., 2005) och även mål påverkar graden av engagemang (Berggren, 2010; Wolvén, 2000). Delaktighet framträder tydligt som grundläggande i byggandet av ett engagerat klimat som NHS (2012), Näswall et al. (2003) samt Tegnblad (2010) visar. Ledarskap framträder som en nyckelfaktor för ett högt medarbetarengagemang genom att vara en förutsättning och möjliggörare för aspekter som påverkar engagemang. NHS menar till och med att engagemangsmätningar bör vara en komponent i resultatbedömningen av ledare eftersom ledning på alla nivåer i organisationen formar och uppmuntrar engagerat beteende. Däremot behövs vetenskapligt stöd för hur ledare påverkar medarbetares engagemang och vilka mekanismer ligger bakom (Bakker, 2011).

Ålder verkar ha viss påverkan på delområdet styrning. Åldersintervallerna 40- 49 år och 50-59 år har i högre grad svarat positivt. En möjlig tolkning skulle kunna vara att erfarenhet påverkar upplevelsen av att veta vad som förväntas av en och hur väl man är insatt i arbetsplatsen mål. Kön verkar i viss mån påverka delområdena motivation och styrning. Kvinnor har svarat i högre grad positivt jämför med männen. Att kvinnor upplever i större utsträckning att arbetet känns meningsfullt och att de ser framemot att gå till arbetet skulle kunna bero på yrkestillhörighet, att inom arbeten med människor och där kvinnor dominerar är det lättare att bli engagerad vilket påverkar motivation. När det gäller styrning, upplever kvinnor sig mer insatta i arbetsplats mål och vet vad som förväntas av de i arbetet. Det kan möjligen relateras till att kvinnodominerade arbetsplatser där man arbetar nära brukare, bedrivs ett mer målinriktat arbete och det är mer tydligt vad som förväntas utifrån brukarnas behov som styr det vardagliga arbetet än i funktioner av annan karaktär där fler män kan finnas representerade.

Ur de teoretiska resonemangen framträder att det är relevant och nödvändigt att mäta engagemang; forskning framhåller vikten av att övervaka medarbetares uppfattning om arbetsklimat, resurser och krav; för det behövs en tydlig teoretisk underbyggnad, en definition samt statistisk validitet och reliabilitet; mätning av engagemang ska även vara av

praktisk nytta i organisationen (Bakker et al., 2011). Ett sådant exempel kan vara UWES frågeformulär som bygger på en ofta använd definition (Schaufeli & Bakker, 2003). HME-enkäten med sina delområden kan ha mer praktisk nytta i organisationer; dimensionerna ledarskap och styrning kan tillföra konkreta förbättringsområden. UWES innehåller endast frågor relaterade till självupplevd vitalitet, entusiasm och försjunkhet i förhållande till arbetet och är ett djupare och mer avancerat instrument.

HME-enkäten kan därmed ses som ett instrument som inte bara mäter den individuella graden av upplevt engagemang, utan som en vidgad modell för engagemangsklimatet i en organisation. Som mätinstrument fyller HME-enkäten en roll i organisationers strävan att visa utåt att man satsar på medarbetarskap och ledarskap. Utöver det, kan det finnas fördelar med standardiserad mätning som gör att resultat kan följas över längre tid, jämföras och förbättringar kan utvärderas. Att arbeta med HME-resultatet leder i en arbetsgrupp till utveckling, lärande och vana att driva löpande förbättringsprocesser.

Sammanfattningsvis, utifrån den teoretiska ramen avseende beskrivning av begreppet medarbetarengagemang, anses medarbetarengagemang vara ett aktivt och positivt psykiskt tillstånd som handlar om kraft och hängivenhet, intresse och vilja att göra sitt bästa och att aktivt bidra med sina resurser till organisationens framgång. Engagemang karakteriseras av identifikation med sin arbetsroll och stolthet över att representera organisationen (Bakker et al., 2011; Berglund, 2010; Hällsten & Tengblad, 2006; Wolvén, 2000). Gemensamma nämnare som framträder när det gäller effekter av ett högt medarbetarengagemang är: kundtillfredsställelse, bemötande, hög prestation, nöjdhet och trivsel, psykiskt välbefinnande, minskad frånvaro samt bättre upplevd hälsa (Bakker et al., 2011; Berglund, 2010; National Health Service Employers, 2012; Robertson & Cooper, 2010).

Engagemang påverkar både de individuella och organisatoriska resultaten. Engagerade medarbetare utövar inflytande över händelser som påverkar deras liv (Bakker et al., 2011) och har högt psykiskt välbefinnande (Robertson & Cooper, 2010). Det finns fördelar för den enskilda individen att ta del av interventioner som handlar om att utveckla individens personliga kapital av exempelvis beteendemässiga, kognitiva och viljemässiga strategier, som forskare framhåller. Fysiologiska processer som förklarar sambandet mellan hälsa och engagemang samt mellan psykiskt välbefinnande och engagemang behöver vetenskapligt beläggas.

Att arbeta för ett ökat medarbetarengagemang är en utmaning för organisationer; en kritisk fråga anser Robertson och Cooper (2010) är i vilken utsträckning de olika funktionella områdena eller nivåerna i en organisation förmår att interagera och samordna sina insatser för ökat engagemang och välbefinnande. Ledningar har ofta fokus på konkurrenskraft och rationaliseringar alltså ofta kortsiktiga processer; ledarkarriärer gynnas av snabba mätbara resultat och ekonomi väger tyngre än mjuka värden. Dessa faktorer kopplar inte till medarbetarengagemang menar Berglund (2010). Men engagemang påverkar hårda värden som ekonomi, teknik och god hushållning av resurser enligt Bakker et al. (2011) och Tengblad (2009). Samtidigt är medarbetarna en betydelsefull resurs och drivkraft som också agerar som kunskapspridare och förespråkare för sin organisation. Att skapa organisationer med högt medarbetarengagemang kräver långsiktighet, systematik och insatser på alla nivåer i organisationen som Bakker (2011), Berglund (2010), Tengblad (2010) m fl. visat.

HME-enkäten täcker inte alla aspekter som påverkar medarbetarengagemang, exempelvis medarbetares inställning till organisationen som helhet. Frågorna speglar upplevelsen om den egna arbetsplatsen och närmaste chef. I stora organisationen kan medarbetare vara nöjda med förutsättningarna inom den egna arbetsplatsen men ha en annan åsikt om

organisationen i helhet. Dimensioner som inte täcks av HME-enkäten är om medarbetare upplever att det finns goda karriär- eller utvecklingsmöjligheter i organisationen, om man rekommenderar organisationen som arbetsgivare, om man har förtroende för organisationens ledning och identifierar sig med organisationens värderingar, vilka har visats vara aspekter som speglar organisationens attraktionskraft och framgång. Därför är det viktigt, som även SKL rekommenderar, att HME-enkäten används som en del i en medarbetarenkät som fångar ett bredare perspektiv. Eller som Robertson och Cooper (2010) menar kan man med fördel komplettera en engagemangmätning via enkät med fokusgrupper för att få djupare kunskap om nuläget vilket ger bättre underlag inför beslut om interventioner. För att få en heltäckande bild av en organisation på olika nivåer bör man söka svar i övergripande medarbetarundersökningar.

Den snedfördelning av datamaterialet som framkom i den statistiska analysen kan diskuteras eftersom det är förvånande att trots många respondenter är inte data normalfördelad som Borg och Westerlund (2010) menar. Systematiskt snedfördelad data skulle kunna bero på att instrumentet inte klarar av att differentiera mellan människor som är negativa och positiva eller att man har "valt ut" människor som är positivt inställda. Att inhämta data från en hel population, exempelvis alla anställda i en organisation, kan medföra problem att få svar från alla vilket gör att data inte blir representativa för populationen (Svardal, 2010). Exempelvis kan människor som är väldigt negativa välja att inte svara. Statistiskt sett kan det vara bättre att samla in data från ett randomiserat urval på färre respondenter än på hela populationen. Organisationer kan vinna på sättet att samla in data om resultatet blir mer representativt för helheten. För att möjliggöra hållbara jämförelser mellan organisationer krävs dock att urvalet tillämpas på ett likartat sätt och det mest vanliga sättet att genomföra medarbetarundersökningar är att alla anställda får svara, även om ett randomiserat urval skulle kunna vara mer relevant ur statistiskt perspektiv.

Undersökningstillfället har betydelse för utfallet. HME-frågorna är en del av en medarbetarenkät och undersökningstillfället samt frekvensen styrs av varje organisation, vilken kan leda till fel i jämförelser mellan olika organisationer. Statistiskt kan detta påverka resultatet; ett verksamhetsår karakteriseras av olika faser vad gäller ekonomi, resurser, arbetsbelastning, etc. Vad som händer i en organisation vid mätningstillfället har också betydelse. Organisationsförändringar kan skapa anställningsotrygghet och tära på engagemanget (Berglund, 2010; Näswall et al., 2003) vilket påverkar enkätresultatet. Dessutom fluktuerar engagemanget över tid, enligt Bakker (2011). Det kan också förekomma att en arbetsgrupp arbetar med en specifik fråga och har skapat en idealbild, ett önskeläge om hur det ska vara. Eftersom medvetenheten och kunskapen ökar, kan medarbetare blir mer kritiska och skatta därmed lägre på den frågan vilket kan leda till sämre enkätresultat. Detta kan påverka jämförelser; internt kan arbetsgruppen som analyserar sitt eget resultat ta hänsyn till vilka faktorer som kan ha påverkat resultatet och tar med det i analysen medan externa parter eller ledningar i stora organisationer kan dra slutsatser utan insyn i eventuell förekomst av bakomliggande interna processer.

Studien har bidragit till att belysa betydelsen av medarbetarengagemang i organisationer, fördelar med att systematiskt mäta det samt att HME-enkäten kan vara ett elementärt och användbart instrument på alla nivåer i en organisation. Det ligger i tiden att organisationer ska bedriva verksamhet på ett hållbart sätt inte minst när det gäller medarbetarengagemang. Under förutsättning att arbetsgivare i allmänhet har kunskap om och förstår behovet av ökat medarbetarengagemang, kan det i framtiden finnas ett större behov och en vinst av att använda till exempel HME-enkäten i både företag och organisationer.

Reliabilitet/validitet

Ett sätt att uppnå hög validitet och reliabilitet är att använda beprövade, etablerade enkäter där validiteten och reliabiliteten är fastställda sedan tidigare. Medarbetarenkäten administrerades i aktuell organisation av ett företag vars metod för genomförande är utvecklad i samarbete med Sociologiska institutionen vid Umeå Universitet. Det är en färdigt uppbyggd, väl testad medarbetarenkät som mäter det psykologiska arbetsklimatet på alla nivåer i organisationen. I framtagandet av HME-frågorna har många olika specialkompetenser tagits in från olika organisationer, bland andra enkätexpertis på SCB. Extern validitet gäller huruvida resultatet kan tillämpas i andra sammanhang, generaliserbarhet. Denna studie baseras på data hämtade ur en specifik situation vid ett specifikt tillfälle; frågeställningarnas svar och slutsatserna kan inte generaliseras till andra enkäter, mätningar eller organisationer och syftar enbart till det undersökta urvalet vid just det tillfället. Läsaren får dock bedöma om det finnas relevanta delar i studien som kan vara tillämpningsbara i ett annat sammanhang.

Förslag till vidareforskning

Perspektivet i detta arbete är arbetsgivarens perspektiv, organisationers intresse för att mäta, upprätthålla och öka medarbetarengagemang. Framtida forskning uppmanas att undersöka medarbetarengagemang utifrån anställdas perspektiv för att få medarbetares uppfattning om vad genererar engagemang samt vilka insatser anses främja ett klimat för ökat engagemang. Det kan även vara intressant att studera hur effektivt HME-index är genom att analysera jämförelser över tid för ett antal organisationer i förhållande till förbättringsarbetet som har bedrivits. En vidareutveckling av HME skulle vara att ta fram en generell definition av hållbart medarbetarengagemang med tydlig teoretisk underbyggnad och anpassa mätinstrumentet så att det överensstämmer med definitionen och som gör nytta för både individ och organisation med syfte att användas i både företag och organisationer, inte enbart inom kommuner och landsting.

Referenser

- Allvin, M. Aronsson, G. Hagström, T. Johansson, G. & Lundgren, U. (2006). *Gränslöst arbete – ett socialpsykologiskt perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-Based model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20:265.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Berglund, R. (2010). Engagemang efterfrågas. *Institutionen för Arbetsvetenskap nr 8*.
- Borg, E. & Westerlund, J. (2010). *Statistik för beteendevetare*. Stockholm: Liber.
- Berggren, I. (2010). *Framgångsfaktorer i kommuner och landsting – en översikt*. Stockholm. Rådet för främjande av kommunala analyser.
- Corporate Social Responsibility. www.csrsweden.se Hämtad 20121120.
- Entergate. www.entergate.se Hämtad 20121113.
- Heiman, G. W. (2002). *Research methods in Psychology*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Co, 522 s.
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- National Health Service Employers organization. (2012). *Creating an engaged workforce*. Kingston Employee Engagement Consortium Project. (2012). *New analysis shows staff engagement brings wider benefits*. The Department of Health. (2009). *The Engaging Manager and latest thinking on staff engagement*. The Institute for Employment Studies. www.nhsemployers.org Hämtad 20121103.
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). *Anställningsotryggheten. Individerna på den flexibla arbetsmarknaden*. Lund: Studentlitteratur.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, (4), 324-336.
- Schroeder- Saulnier, D. (2010). *What Is a Reasonable Level for Employee Engagement?* Philadelphia. Right Management. www.right.com Hämtad 20121101.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.
- Svarddal, F. (2010). *Psykologins forsknings metoder*. Stockholm: Liber.
- Svedberg, L. (2000). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2011). *HME, modell och användaranvisningar*. www.skl.se Hämtad 20121102.
- Tegnblad, S. (2010). Medarbetarskap på 60 minuter. *Technical Report. Behavioral Science, Högskolan i Skövde*.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Åteg. M., Andersson. I-M., Rosén. G. (2005). Moveit Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet. *Arbete och hälsa, nr 2005:8*.

Bilaga 1

Hållbart medarbetarengagemang, HME

Sveriges kommuner och landsting har utarbetat nio frågor om motivation, ledarskap och styrning. Målet är att alla kommuner och landsting ska ha dessa frågor i sina medarbetarenkäter.

Frågorna är följande:

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

Bilaga 2

UWES Manual/ page 52
Schaufeli and Bakker, 2003
Occupational Health Psychology Unit Utrecht University

Swedish version Engagemang (UWES) ©

Följande 17 påståenden handlar om hur du brukar känna dig på arbetet. Läs varje påstående noga och tänk efter om du någon gång haft den känslan när du jobbar. Om du aldrig känt dig på det viset, kryssa i ”0” (noll) i rutan efter frågan. Om du har upplevt känslan som beskrivs, tala om hur ofta genom att kryssa i den siffra mellan 1 och 6 som bäst stämmer överens med hur vanligt, eller ovanligt, det är att du känner på det här viset när du jobbar.

Aldrig 0, Nästan aldrig 1 (några gånger om året eller mindre), Sällan 2 (en gång i månaden eller mindre), Ibland 3 (några gånger i månaden), Ofta 4 (en gång i veckan), Mycket ofta 5 (några gånger i veckan), Alltid 6 (varje dag).

1. _____ Jag spritter av energi på jobbet * (VI1)
2. _____ Jag tycker att mitt jobb har både mening och mål (DE1)
3. _____ Tiden flyger iväg när jag arbetar (AB1)
4. _____ På jobbet känner jag mig stark och energisk (VI2)*
5. _____ Jag känner mig entusiastisk inför mitt jobb (DE2)*
6. _____ När jag arbetar glömmer jag allt annat runt omkring mig (AB2)
7. _____ Mitt arbete inspirerar mig (DE3)*
8. _____ När jag stiger upp på morgonen så känner jag för att gå till jobbet (VI3)*
9. _____ Jag känner mig lycklig när jag går upp i mitt arbete (AB3)*
10. _____ Jag är stolt över det arbete jag utför (DE4)*
11. _____ Jag rycks med när jag arbetar (AB4)*
12. _____ Jag kan arbeta i väldigt långa perioder åt gången (VI4)
13. _____ För mig är jobbet en utmaning (DE5)
14. _____ Jag är uppslukad av mitt arbete (AB5)*
15. _____ Jag kommer alltid igen efter motgångar på jobbet (VI5)
16. _____ Jag har svårt att släppa tankarna på mitt jobb (AB6)
17. _____ Även om saker på jobbet inte går så bra så ger jag aldrig upp (VI6)

*Kortversion (UWES-9); VI=Vitalitet; DE =Entusiasm; AB = Försjunkenhet (i arbetet)
© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.