

Hållbart medarbetarskap, bara ett jobb eller brinnande engagemang?

En fallstudie med fokus på medarbetarskapet i verksamheter med högt hållbart medarbetarengagemang (HME)

Sammanfattning:

Enligt en studie som Gallup (2017) genomfört är det endast 14 % av alla medarbetare i Sverige som upplever aktivt engagemang i förhållande till sitt arbete. Detta skapar en negativ påverkan ur en ekonomisk aspekt men även för arbetsmiljön. Med detta som utgångspunkt var syftet med studien att undersöka samband mellan SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang och vad forskningen menar har störst påverkan på motivation. Vidare avsåg studien även att studera kännetecknen för medarbetarskap i verksamheter med högt engagemangsindex och se hur detta kunde mätas.

I teorikapitlet lyftes teori kring kvalitetsutveckling, medarbetarskapet utifrån Velten et al. (2017) tre pelare, som anses vara grunden för arbetsglädje och avslutningsvis de faktorer som enligt forskning anses ha störst inverkan på motivation (mening, självbestämmande kompetens och inflytande).

Urvalet för studien var arbetsgrupper som uppmätt högt värde på engagemangsindex 2020. Studien var av designen fallstudie och har använt flera metoder i datainsamlingen. En kvalitativ del av studien genomfördes genom en granskning av HME - modellens index för hållbart medarbetarengagemang (HME) och fyra intervjuer, i den kvantitativa delen gjordes en enkätstudie.

Bidrag:

Av resultatet framkommer att tre av sex påståenden i mätverktyget HME inte anses ha stöd i forskning kring motivation. Slutsatsen är att 6 av 9 påståenden i SKR:s mätverktyg för hållbart medarbetarengagemang kan knytas till de faktorer som enligt forskning har störst inverkan på motivation. De motivationsfaktorer som framkommer är meningsfullhet, kompetens och självbestämmande. 3 av 9 påståenden anses inte ha direkt stöd i forskningen har indirekt stöd utifrån forskning kring kvalitetsutveckling och medarbetarskap. Dessa påståenden kan med fördel förändras om syftet är att mäta motivation i medarbetarskapet. Påstående utifrån motivationsfaktorn inflytande kan komplettera mätverktyget.

Enligt SKR är HME använd som ett verktyg för att mäta verksameters förutsättningar för att skapa och bibehålla medarbetarengagemang, och är utformat för att mäta arbetssituationen i sig då den är av stor betydelse för engagemanget. Författarna uppfattar att teori kring medarbetarengagemang och teori kring motivation skiljer sig åt. Enligt Velten et al. (2017) och vad som framkommer i HME definieras medarbetarengagemang genom en vilja att göra "det lilla extra". Medan forskning kring motivation betonar vad som krävs för att vilja göra "det lilla extra", vilka känslor som behövs för att drivkraft ska infinna sig. Motivationsfaktorer som framkommer i studien som betydelsefulla för motivation är självbestämmande, meningsfullhet, kompetens och inflytande. HME lyfter att motivation stärks av faktorer som personligt förverkligande och kompetens och att medarbetare som är motiverade har goda förutsättningar att engagera sig i sitt arbete. De motivationsfaktorer som kan uppfattas i HME är kompetens, meningsfullhet och självbestämmande. I HME lyfter man att arbetsgivaren behöver ha kunskap kring hur engagemang skapas, hur man bibehåller och får den att öka. Det finns många idéer om vad som anses skapa engagemang i arbetet och det verkar förhålla sig olika, beroende på om man utgår ifrån forskning kring motivation än om man utgår från forskning om medarbetarengagemang. Författarnas uppfattning är att den forskning kring medarbetarengagemang som studien tagit del av, har ett perspektiv medan den forskning som berör motivation i

arbetsituationen belyser andra faktorer. Teoretiska perspektiv utifrån motivation berör i hög grad människans behov i sin arbetsituation. En fråga som studien har bidragit med är huruvida dagens ledare har kompetens kring vad som skapar medarbetarengagemang utan att egentligen veta vad som skapar motivation?

Medarbetarskapet i verksamheter med högt HME kan sammanfattas genom tre huvudområden med två till fyra delområden. Kännetecken för medarbetarskapet i verksamheter med högt engagemangsindex kan sammanfattas genom huvudområden som arbetsuppgiften, kollegorna och arbetsgivaren. Dessa huvudområden är enligt Velten et al. (2017) utgångspunkt för medarbetarskapet och en grund för arbetsglädje. I studien har kännetecken för medarbetarskapet identifierats som inte belyses av Velten et al. (2017). Dessa kännetecken är de faktorer som forskningen påtalar har störst betydelse för upplevelsen av motivation: självbestämmande, meningsfullhet, kompetens och inflytande. Enkätstudien validerar de faktorer som intervjustudien tog fram. Genom verktyget har medelvärde och standardavvikelse tagits fram för medarbetarskapet utifrån flera huvudområden och delområden, områden som enligt forskning är att betrakta som betydelsefulla för medarbetarengagemang. Mätningen indikerar att arbetsgrupper med högt medarbetarengagemang (HME) har högt medelvärde i samtliga områden som studien avsett undersöka. Standardavvikelsen ger en indikation för vilka påståenden där spridningen i svaret är som lägst och vart den är som högst utifrån medelvärdet. Standardavvikelsen kan således ge en indikation på vad verksamheten bör arbeta för att bibehålla men även vart fokus på förbättringsarbete med fördel kan ligga.

När medarbetarundersökningar började att användas av arbetsgivare var enligt Velten et al. (2017) syftet att bidra med information om vilken nytta verksamheten drar av medarbetarnas produktivitet. Det som studerades var motivationsnivå, personlig utveckling, relation till ledaren samt arbetsmiljö. Velten et al. (2017) menar att dessa mått visar nivån på medarbetarnas tillfredsställelse men säger inget om graden av medarbetarskap. Enligt Velten är tillfredsställelse och medarbetarskap olika saker. Författarnas uppfattar medarbetarskapet utifrån detta som ett ansvarstagande och att det inte handlar om att frambringa den inre drivkraften. I denna studie påvisar resultatet att medarbetare i verksamheter med ett högt HME också upplever motivationsfaktorer som självbestämmande, meningsfullhet, inflytande och kompetens i hög grad. I HME (2020) görs mätningar av medarbetarengagemang på många olika sätt och arbetsituation har påvisats vara av stor betydelse. Vilka faktorer är det bäst att mäta? De verksamheter som har höga värden enligt HME har också en hög grad av motivation trots att HME:s påståenden inte alltid har anknytning till motivationsforskning. Arbetsplatser där medarbetare känner hög grad av meningsfullhet, självbestämmande, kompetens och inflytande har utifrån studiens resultat även en god stämning, god arbetsmiljö, kollegial omsorg och samarbete, detta tycks gå hand i hand. Om syftet är att skapa underlag för verksamhetsutveckling är författarnas uppfattning att man genom studiens verktyg kan bidra med en djupare förståelse för medarbetarskapets karaktär i den specifika verksamheten som kan bidra till underlag för styrning. Författarna uppfattar att motivationsfaktorerna på det sättet också bör kunna fungera som en god grund för styrning då de ger en indikation på vad medarbetare i verksamheten upplever i hög grad och vad de saknar för att uppleva inre motivation och således drivkraft. Författarna uppfattar också att en verksamhet där motivationsfaktorerna är högt förekommande bör vara en god grund för implementering av medarbetarskap och utbildningar med avsikt att stärka medarbetarskapet i verksamheten.

Studiens bidrag består dels av en granskning av mätverktyget HME där resultatet i sig kan vara av betydelse för verksamheter inom kommun och regioner som använder HME som ett mått för verksamhetens engagemang. Studiens resultat påvisar ändå att dessa motivationsfaktorer i hög grad är kännetecken för medarbetarskapet i verksamheterna som studeras. Studien har bidragit med att ta

fram kännetecken för medarbetarskapet i de verksamheter som studerats och dess kännetecken har validerats genom enkätstudien. Organisationer behöver skapa förutsättningar för medarbetarengagemang för att vara konkurrenskraftiga och attraktiva som arbetsgivare. Bakker och Bal (2010) påtalar att engagemang är en färskvara. Författarna ser att arbetet med medarbetarengagemang bör vara ett ständigt pågående arbete och baseras på vad som ligger till grund för motivation. Medarbetare som vill göra det lilla extra är medarbetare som forskningen påvisar är en styrka för arbetsgivaren. I inledningen framkommer att medarbetarundersökningar behöver inkludera ett medarbetarperspektiv. Författarna bedömer att studien även bidrar med ett medarbetarperspektiv kring medarbetarskap, där motivationsfaktorer som självbestämmande, meningsfullhet, inflytande och kompetens i hög grad förekommer i verksamheterna och kan anses som betydelsefulla för engagemang i medarbetarskapet. Studien bidrar med att lyfta fram dessa faktorer och dess relevans för arbetsmotivation. Studien har dock genomförts på en mindre population i en kommun, verktyget behöver testas empiriskt för att några generella slutsatser ska kunna dras.