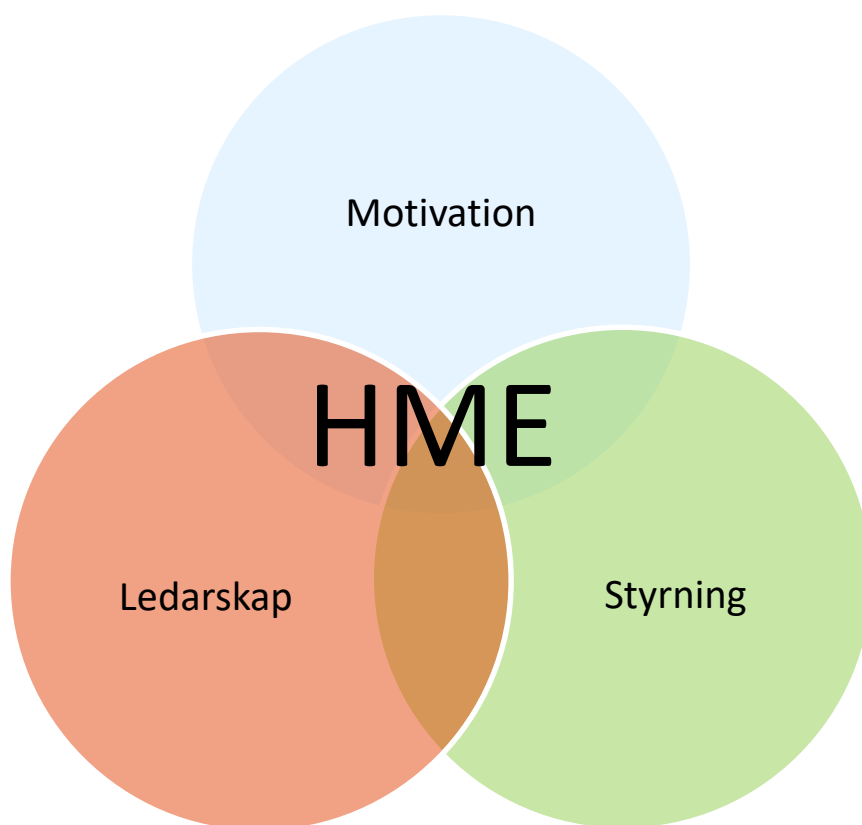


Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och regioner

HME – MODELL OCH ANVÄNDARANVISNINGAR



Sveriges
Kommuner
och Regioner



Rådet för främjande
av kommunala analyser

Innehåll

- 4 Inledning
- 5 Utvärdering av arbetsgivarpolitik med HME
 - 5 Medarbetarengagemang
- 7 HME-enkätens konstruktion
 - 8 Totalindex Hållbart medarbetarengagemang, HME
 - 8 Delindex Motivation
 - 8 Motivation, frågebatteri
 - 8 Delindex Ledarskap
 - 8 Ledarskap, frågebatteri
 - 8 Delindex Styrning
 - 9 Styrning, frågebatteri
 - 9 Skala
- 10 Anvisningar för genomförande av HME-enkäten
 - 10 Enkätdisposition
 - 10 Indexering
 - 11 Undersökningstillfälle
 - 11 Könsuppdelning
 - 11 Verksamhetsindelning
 - 13 Publicering i Kolada
 - 13 Kvalitetssäkring och integritet
 - 13 Resultathantering
 - 14 Ytterligare information
 - 14 Inspirationskällor
- 15 Bilaga 1. Verksamhetsindelning
 - 15 Anställda per verksamhet
 - 15 Tabell 1. Detaljerad beskrivning av kommunernas verksamhetsindelning
 - 16 Tabell 2. Detaljerad beskrivning av regionernas verksamhetsindelning
 - 16 Principer för verksamhetsindelning av anställda
- 18 Bilaga 2. HME-enkätens utformning
 - 18 Enkätmall
 - 18 Förklarande text, exempel

Inledning

SKR och RKA lägger stor vikt vid att utvärdera verksamheterna i kommuner och regioner utifrån resultat och kvalitet. Medarbetarnas bidrag är i högsta grad kopplat till detta och därmed också den arbetsgivarpolitik som bedrivs på arbetsplatsen. Därför erbjuds kommunerna och regionerna 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 regioner, eller att användas som en fristående enkät. Det är kostnadsfritt och frivilligt. Syftet är dels att skapa ett underlag för analys av den egna organisation, dels att skapa ett jämförelsematerial tillsammans med andra organisationer, men också att skapa analysmöjligheter för kopplingen mellan medarbetarengagemang, verksamhetsresultat och ekonomi.

Bakgrunden till modellen är att jämförelser av olika slag kommit att utgöra en allt viktigare grund för den strategiska styrningen i kommuner och regioner. På personalområdet har jämförelsemöjligheterna ofta inskränkt sig till att handla om kvantitativa data, mestadels om resurser. Med HME-enkäten har kommuner och regioner möjlighet att följa upp och jämföra kvalitativa resultatmått på personalområdet, samt koppla dessa till verksamhetsresultaten.

För en detaljerad beskrivning av de tankar och teorier som ligger till grund för HME-modellen rekommenderas rapporten ”Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet”, som finns att ladda ner från SKR:s webbutik.

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 med HME

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

Syftet med HME-modellen är tredelat:

- Att möjliggöra analyser av den egna organisationens arbetsgivarpolitik utifrån aspekten medarbetarengagemang.
- Att möjliggöra transparenta jämförelser av arbetsgivarpolitiken mellan olika kommuner och regioner utifrån aspekten medarbetarengagemang.
- Att möjliggöra analyser av kopplingen mellan arbetsgivarpolitik – utifrån aspekten medarbetarengagemang – och verksamhetsresultat på lokal och central nivå.

Tillsammans ska dessa delar bidra till lärande och utveckling, men för att de två senare syftena ska kunna uppfyllas förutsätts att enkätsvaren redovisas i Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada), som är en offentlig databas för nyckeltal i kommuner och regioner.

Sammantaget är tanken att sätta fokus på medarbetarna som en för verksamheten central resurs. Utöver det är modellen tänkt 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 ekonomi, arbetsgivarpolitik och verksamhetsresultat 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 regioner, är detta särskilt tydligt.

Det finns ett flertal idéer 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”, 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 tydligt medarbetarengagemang. Det finns olika anledningar till detta angreppssätt.

En anledning är att enkäten ska kunna riktas till och passa alla medarbetare i kommuner och regioner. Det vill säga cirka 1,2 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. För många ligger det exempelvis närmare tillhands 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 regioner. Sammantaget försvårar detta jämförelser av nivån 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 nivån på engagemanget inkluderas för att resultatet ska gå att tolka utifrån ett arbetsgivarperspektiv. För oavsett huruvida arbetets innehåll påverkar nivån 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 och arbetsgivarrepresentanter ska göra vad de kan för att skapa ett engagemang bland sina medarbetare, oavsett just dessa medarbetares 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 konstruktion

HME-enkätens konstruktion 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 regioner 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, det vill säga samlade variabler bestående av flera olika komponenter. I syfte att öka arbetsgivarnas möjlighet att använda resultatet i sin strategiska styrning utformas 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) utformas 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 regioner har dessa områden också framstått som särskilt viktiga.

Hållbart medarbetarengagemang, HME

Motivation

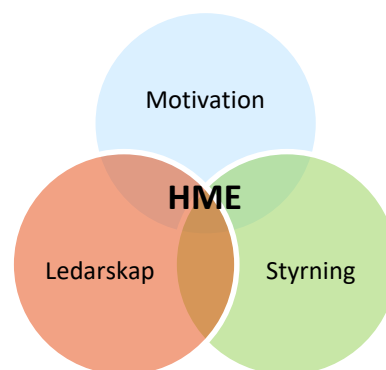
- 1a. Mitt arbete känns meningsfullt
- 1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete
- 1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet

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 SKR och RKA tillsammans med en referensgrupp bestående av representanter för kommuner och regioner 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 enkätkonstruktion för att i möjligaste mån säkra enkätens reliabilitet och validitet

En central förutsättning för att få till stånd en gemensam enkät av denna karaktär i kommuner och regioner 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 regioner 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.

Totalindex *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* är det index som har 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 arbetet 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 ge förutsättningar för ett starkt och hållbart medarbetarengagemang 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 till att utvärdera om verksamhetsstyrningen är sådan att den ger förutsättningar för bidra till ett hållbart medarbetarengagemang i verksamheten. Fokus ligger på att utvärdera styrningen av den organisatoriska indelning som ligger närmast respondenten (i enkäten benämnd *arbetsplats*) och där den närmaste chefen är ansvarig.

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 regionen själv för. Det vanligaste sättet är att göra det tillsammans med leverantören av den eventuella ordinarie medarbetarenkäten, men det går även att genomföra den i egen regi med lämpligt enkätverktyg. SKR och RKA bidrar med frågebatteriet, support, publicering i databasen Kolada samt visst analysstöd.

HME-enkäten är framför allt avsedd att riktas till de anställda i en kommun eller en region, helst samtliga anställda i organisationen.

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

Enkät disposition

Konceptet är primärt inte framtaget för att utgöra en egen medarbetarenkät, utan frågorna är läggs vanligtvis till de redan befintliga frågorna i en enkät. Tester har visat att svaren till viss del påverkas av var i enkäten frågorna placeras. Framför allt beror det på om de nio frågeställningarna blandas med övriga enkätfrågor eller om de ligger som en separat del. För bästa möjliga jämförbarhet mellan organisationer men även inom en organisation över tid, bör HME-enkäten placeras samlad i början av frågebatteriet. Det näst bästa alternativet är att lägga den i slutet.

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 enkätfrågorna 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 det ingen medarbetarenkät att lägga till HME-enkäten i så kan den användas som en fristående enkät. Genom åren har detta blivit ett allt vanligare användningsätt.

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 enskilda kommunen eller regionen utan hanteras genom en [beräkningsmall](#) på SKR:s eller RKA:s hemsida. Mallen finns i två versioner, en för kommuner och en för regioner. Den utgörs av en excel-fil i vilken medelvärdena matas in enligt anvisningar och sedan automatiskt transponeras till index. Den ifyllda 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. Att olika kommuner och regioner gör undersökningen vid olika tidpunkter på året kan teoretiskt påverka resultatet något.

Det år enkäten genomförs är också det år som siffrorna ska redovisas under i Kolada. Det gäller även om underlaget blir färdigt att publiceras i Kolada först efterföljande år. Det finns i princip ingen bortre gräns för hur långt i efterhand resultatet för ett visst år kan publiceras. 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 större analysvärde när den könsuppdelas.

Ungefär 80 procent av medarbetarna i kommuner och regioner är kvinnor. De flesta verksamheter är kvinnodominerade medan ett fåtal är mansdominerade. Detta kan emellanåt medföra att det endast 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 könsuppdelat alls. I Kolada visas endast svaren könsuppdelade om det villkoret ställs i sökningen.

Verksamhetsindelning

Verksamhetsindelningen är anpassad för att möjliggöra kopplingar mellan HME och befintliga resultatmätningar av ekonomin och verksamheten i kommuner och regioner, vilka också redovisas i Kolada och Öppna jämförelser. Grundprinciperna för indelningen är hämtade från kommunernas och regionernas Räkenskapsammandrag (RS), vilket även utgör grunden för

verksamhetsindelningen i SKR:s partsgemensamma lönestatistik, *novemberstatistiken*. Att dela upp HME-redovisningen på olika verksamhetsområden är centralt och motiverat av flera skäl.

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

Om undersökningen endast redovisas på övergripande kommunnivå så finns även 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 regionernas 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** gäller följande verksamhetsindelning:²

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

För **regionerna** gäller följande verksamhetsindelning:²

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

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

Alla anställda som arbetar inom en specifik verksamhet redovisas där, oavsett vilket yrke de har. Inom grundskolan redovisas till exempel de administratörer, städare, rektorer, vaktmästare, lärare, fritidsledare, kökspersonal med flera som arbetar där.

Som framgår görs redovisningen i Kolada på en relativt aggregerad nivå. Tanken är dock att enskilda kommuner och regioner som använder HME-enkäten på lokal nivå själva ska se till att svaren går att bryta ned på ett sätt som är helt anpassat efter organisationens specifika behov, om det finns sådana. 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. Observera att detta ofta är svårt att korrigera i efterhand varför det måste göras *innan* genomförandet.

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 SKR: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 kalenderår 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.

Kvalitetssäkring och integritet

SKR 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 medarbetarenkäter på samma aggregerade nivå även tillämpas i hantering av HME-enkäten. Det kan till exempel handla om ett minimum vad gäller antalet svarande per undergrupp.

Resultathantering

Det står varje användare fritt att hantera, analysera och bryta ner de egna HME-resultaten i hemkommunen eller regionen. Därmed går det också att anpassa analyserna helt till den egna organisationen. Det är också en tydlig rekommendation från SKR att göra detta för att få ut maximal nytta av enkäten.

I de fall då HME-enkäten läggs in i en större ordinarie medarbetarenkät finns per automatik samma möjligheter att lokalt bryta ner HME-svaren på samma sätt som svaren från den större enkäten.

Resultatet av HME-enkäten bör hanteras på flera olika nivåer i organisationen. Ett vanligt sätt att hantera resultatet av medarbetarundersökningar är att lägga fokus på återkopplingen i själva

medarbetargruppen, vilket är rimligt i en organisation präglad av ett tydligt medarbetarskap och en väl fungerande samverkan. Samtidigt är det viktigt att arbetsgivarrepresentanterna, som är de facto ansvariga för arbetsgivarpolitiken, också känner ansvar för uppföljningen och utvecklingen av densamma, och därmed även HME. Detta förhållningssätt stämmer också väl med HME-modellens grundläggande idé om att utvärdera organisationens och dess chefers förmåga att *skapa, tillvarata* och *upprätthålla* ett tydligt medarbetarengagemang.

HME-modellens koncept vilar på tanken att jämförelser är bra. Ett av huvudsyftena är följaktligen att skapa ett jämförelsematerial mellan olika arbetsgivare och därmed bidra till utveckling av arbetsgivarpolitiken och verksamheterna. SKR:s och RKA:s uppfattning är att öppen redovisning av resultatet är en förutsättning för att säkra att syftet uppfylls. Alla kommuner och regioner 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 regioner, Kolada.

Ytterligare information

För information om HME-modellen och enkäten kontakta SKR:

Hemsida: www.skr.se/hme

E-post: info@skr.se

Telefon: 08-452 70 00

För information om redovisning av HME-resultat i Kolada kontakta RKA:

E-post: inmatning@kolada.se

Telefon: 08-452 70 00

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

Anställda per verksamhet

Grundprinciperna för verksamhetsindelningen i HME-enkäten är hämtade från det kommunala räkenskapssammandraget (RS), vilket även verksamhetsindelningen i SKR:s löne- och personalstatistik (novemberstatistiken) 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.

Tabell 1. Detaljerad beskrivning av kommunernas verksamhetsindelning

Verksamhet, kommun	RS-rad nr.	Inkluderade undernivåer (RS)	Verksamhetskod enligt SKR:s löne- och personalstatistik ⁴	Anställda – oavsett placering, yrke och ansvar
Kommunen totalt	Samtliga	Samtliga	Samtliga	Samtliga anställda i kommunen.
Särskilt boende, äldre	5105		508	Samtliga anställda inom särskilt boende för äldre.
Hemtjänst, äldre	5101		507 (exkl. RS 5103, 5104)	Samtliga anställda inom hemtjänst riktad till äldre. Oavsett placering, yrkestitel och ansvarskod. (Ej personal inom korttidsboende/korttidsvård samt daglig verksamhet i ordinärt boende.)
Insatser till personer med funktionsnedsättning	520,513	5201, 5202, 5203, 5204, 5205, 5206, 5209, 5131, 5132, 5133, 5135, 5139	511, 512, 513	Samtliga anställda inom omsorgen av personer med funktionsnedsättning.
Individ- och familjeomsorg	580, 585	559, 569, 571, 575, 5851, 5855	580	Samtliga anställda inom IFO. Omfattar personal inom Vård för vuxna med missbruksproblem, Barn- och ungdomsvård, Övrig vuxenvård, Ekonomiskt bistånd, Familjerätt och familjerådgivning.
Förskola	407		430 (exkl. RS 400, 412, 415 425)	Samtliga anställda inom förskolan (ej öppen förskola, pedagogisk omsorg, öppen fritidsverksamhet eller fritidshem).
Grundskola inkl. förskoleklass	440, 435		440, 435 (exkl. RS 443)	Samtliga anställda inom grundskolan (ej grundsärskola).
Gymnasieskola	450		450 (exkl. RS 453)	Samtliga anställda inom gymnasieskolan (ej Komvux eller Gymnasiesärskola).
Infrastruktur och skydd	290 (Block 2)	215, 220, 225, 230, 249, 250, 261, 263, 267, 270, 275	243, 260, 290	Samtliga anställda inom infrastruktur och skydd. 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, Alkoholprövning, 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.

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

⁴ Även kallad ”novemberstatistiken”.

<https://skr.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/insamlingavpersonalstatistik.1068.html>

Tabell 2. Detaljerad beskrivning av regionernas verksamhetsindelning

Verksamhet, region	RS-rad nr.	Verksamhetskod enligt SKR:s löne- och personalstatistik	Inkluderade undernivåer (RS och SKR)	Anställda – oavsett placering, yrke och ansvar
Regionen totalt	Samtliga	Samtliga	Samtliga	Samtliga anställda i regionen
Hälso- och sjukvård, totalt	0, 1, 2, 3, 4, 910, 940	0, 1, 2, 3, 4, 910, 940	Se resp. berörd verksamhet nedan	Samtliga anställda inom hälso- och sjukvården.
Primärvård	0	0	010, 015, 020, 025, 030, 060, 080, 090	Samtliga anställda inom primärvården. Omfattar anställda inom Allmänläkarvård, Sjuksköterskevård, Mödrahälsovård, Barnhälsovård, Sjukgymnastik och arbetsterapi, Primärvårdsansluten hemsjukvård, Sluten primärvård och Övrig primärvård.
Specialiserad somatisk vård	1	1	110, 120, 160, 180	Samtliga anställda inom den specialiserade somatiska vården. Omfattar anställda inom Mottagningsverksamhet, Dagsjukvård, Hemsjukvård, Sluten vård.
Specialiserad psykiatrisk vård	2	2	210, 220, 260, 280	Samtliga anställda den specialiserade psykiatriska vården. Omfattar anställda inom Mottagningsverksamhet, Dagsjukvård, Hemsjukvård, Sluten vård.
Tandvård	3	3	310, 320, 330, 340	Samtliga anställda inom tandvården. Omfattar anställda inom Allmäntandvård vuxna, Allmäntandvård barn och ungdomar, Regionens tandvårdsstöd, Specialisttandvård.
Övrig hälso- och sjukvård	4	4	410, 420, 430, 440, 450, 470, 490	Anställda inom hälso- och sjukvård som ej ringas in av något av de ovanstående verksamhetsområdena. Omfattar anställda inom Ambulans- och sjuktransporter, Sjukresor, Handikapps- /hjälpmedelsverksamhet, Social verksamhet, Folkhälsosfrågor, FoU avseende hälso- och sjukvård
Regional utveckling	5, 6, 7, 8, 920	5, 6, 7, 8, 9 (exkl. RS 910, 940, 960, 980)	510, 520, 530, 590, 610, 620, 690, 710, 750, 810, 820, 830, 870, 890, 920	Samtliga anställda inom regional utveckling. Omfattar anställda inom Utbildning, Kultur, Trafik och infrastruktur, Allmän regional utveckling och Politisk verksamhet avseende regional utveckling.

Kommunens och regionens anställda 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 regioner, som också redovisas i Kolada och Öppna jämförelser.

Principer för verksamhetsindelning av anställda

Alla anställda som arbetar inom en specifik verksamhet redovisas där, oavsett vilket yrke de har. Inom grundskolan redovisas till exempel de administratörer, städare, rektorer, vaktmästare, lärare, fritidsledare, kökspersonal med flera som arbetar där.

Vad beträffar anställda på kommunens eller regionens 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 om de olika enkätsvaren inte går att skilja ut, så redovisas svaren endast under totalen för kommunen eller regionen.

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

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

Anställda som inte går att koppla till något av de angivna verksamhetsområdena redovisas under "Kommunen/Regionen totalt".

Samtliga anställda ska redovisas även under verksamheten "Kommunen/Regionen totalt". Det vill säga både de som går och de som inte går att placera i en specifik verksamhetsundergrupp. Anledningen till det är att SKR eller RKA på central nivå inte kan slå ihop grupperna till en totalsiffra eftersom det då skulle bli ett ovägt medelvärde av alla verksamheter i kommunen eller regionen.

Bilaga 2. HME-enkätens utformning

Enkätmall

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"/>

Förklarande text, exempel

Om HME-enkäten läggs till i början eller slutet av en annan, mer omfattande, medarbetarenkät 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 NN (kommunen/regionen) gör i samarbete med Sveriges

kommuner och regioner (SKR) 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 regioner

SKR erbjuder – tillsammans med Rådet för främjande av kommunala analyser – kommunerna och regionerna ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang – *HME-modellen*. Den utgörs av en enkät till medarbetarna bestående av nio frågor, grupperade inom områdena *motivation, ledarskap och styrning*. Denna rapport innehåller en kortfattad bakgrundsbeskrivning av modellens och enkätens utformning samt en detaljerad användaranvisning för genomförande av enkäten.

För en djupare beskrivning av bakgrunden till HME-modellen rekommenderas rapporten ”Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet” som finns att ladda ner från SKR:s webbutik.