Pedagogiska institutionen

Utvärdering av nya organisationen Samhällsbyggnad Skellefteå kommun

Ron Mahieu & Gunilla Nässström

Umeå universitet

Augusti 2016

Innehållsförteckning

Inledning ... 1
Reformer i offentlig sektor och strukturella förändringar ... 1
Omorganisationer, förändrings- och utvecklingsarbete ... 3
Mot hållbart medarbetarengagemang ... 5
Utvärderingens syfte och metod ... 8
Olika frågor med fokus på Samhällsbyggnads omorganisation ... 9
Kund- eller medborgarnytta ... 9
Tillsyn och drift ... 9
Samhörighet ... 10
Utvecklingsmöjlighet ... 10
Kompetens och arbetsuppgifter ... 10
Kommunikation ... 10
Stödfunktionerna ... 10
Metod ... 11
Enkäten ... 11
De som besvarat enkäten ... 12
Statistiska analyser ... 13
Analyser av 2016 års medarbetarenkät ... 13
Resultat från medarbetarenkäten ... 15
Faktoranalys ... 15
Faktorn Trivsel på arbetet ... 17
Faktorn Stödfunktionerna ... 17
Faktorn Samhällsbyggnad ... 18
Faktorn Arbetssituation ... 18
Faktorn Förväntningar ... 20
Faktorn Påverkan på arbetet ... 20
Frågan om den fysiska arbetsmiljön är bra ... 20
Enkätfrågorna ... 21
Tjänstegrupperna ... 25
Skillnader mellan olika avdelningar ... 26
Jämförelse med tidigare medarbetarenkäter 2012 och 2014 ... 28
Sammanfattning och analys ... 30
Avslutande reflektion och slutsatser ... 32
Referenser ... 34

Publicerade källor: 34
Opublicerade (interna) källor 37
Bilagor I
Bilaga 1 Medarbetarenkäten I

Inledning

Föreliggande skrift är ett utvärderingsuppdrag från Samhällsbyggnad, en förvaltning vid Skellefteå kommun. Uppdraget utgår från en organisationsförändring inom Skellefteå kommun där flera förvaltningar sammanslogs till en större enhet, Samhällsbyggnad, vilket påverkat totalt cirka 500 medarbetare. Den nya organisationen trädde i kraft i januari 2015 och Samhällsbyggnads ledning önskade utvärdera förändringens effekter för att få ett underlag för ett fortsatt arbete som syftar till att uppnå ambitionen med förändringen; bland annat att öka kundfokus. Utvärderingen fokuserar på den genomförda organisationsförändringen genom analys av en medarbetarenkät som genomfördes under våren 2016. I enkäten fanns utrymme att inkludera fler frågor som skulle vara mer specifikt inriktade mot omorganisationen, effekter av denna samt den individuella medarbetarens bidrag till en förändrad organisation. Då tidigare medarbetarenkäter inom kommunen haft god svarsfrekvens (80-85 %) fanns god anledning att tro att den senaste medarbetarenkät skulle nå ut till merparten av de som berörts av omorganisationen. Utvärderingen kan nyttjas som ett led i arbetet med att utveckla Samhällsbyggnad. Under inledningsdelen i denna rapport beskrivs en del forskning som bland annat behandlar reformer, omorganisationer och medarbetarengagemanget.

Reformer i offentlig sektor och strukturella förändringar

Reformer i den offentliga sektorn har blivit en pågående fenomen, och som en konsekvens förekommer sammanslagningar och storskaliga omorganisationer allt oftare. Förvaltningens omorganisation inom Skellefteå kommun är därför inte ovanlig. Dagens samhälle präglas av omorganisationer såväl vid företag som inom den offentliga sektorn. Den sistnämnda har under de senaste decennierna genomgått stora förändringar och har fått liknande organisationsformer som näringslivet. När det gäller marknadsmässig styrning mot mer effektivitetsdrivna organisationer, eller att ha ett större kund- och servicefokus, så finns det ofta få skillnader mellan offentlig- och privatsektor. Drivkraften till förändringar kan vara varierande. Det kan till exempel handla om ökad målstyrning, privatisering, decentralisering eller sammanslagning av olika funktioner. Även i offentlig sektor kan förändringarna härledas till ekonomiska aspekter, till exempel kravet att förvaltningen kan sköta det ökade resursbehovet utan att öka upplåningen. Att ha en budget i balans utan att höja skatter är dagens motto. Samtidigt finns det ett generellt motstånd hos medborgare till nedskärningar inom välfärdstjänster. Trenden har varit tydlig, inte bara i Sverige utan även i omvärlden (Berg, 2010; Liff, 2015; Pollitt, 2013).

Frågan om den globala vågen av reformer som sker i många länder är kopplad till budget- och finanskriser som många av dessa länder haft att kämpa med under senare år. Svaret är inte givet. I en OECD rapport (OECD & Tompson, 2010) beskrivs några av de viktigaste lärdomar som kan dras från reformerfarenheter i OECD-länderna, bland annat för att identifiera både gemensamma mönster över policyområden och faktorer som verkar vara specifika för vissa

typer av förändringar. Slutsatsen är att ekonomiska kriser kan trigga igång reformer, men att reformer ofta är ett resultat av mer långsiktiga strukturella förändringar.

Liknande resultat presenteras i en studie av europeiska länder där Randma-Liiv och Kickert (2016) bekräftar att finanskrisen som började 2008 varken är en "förändringshändelse" eller ett "kritiskt ögonblick" i den pågående process av administrativa reformer som sker i Europa. Följaktligen dras slutsatsen att politiska överväganden tenderar att överskugga de ekonomiska motiven bakom administrativa reformer. Finansiell kris kan användas för att motivera politiskt motiverade reformer utan att de ekonomiska förhållanden faktiskt kräver förändring. Internationellt tryck på förändringar, gränsöverskridande policy-lärande (d.v.s. kopiera framgångsrika exempel av lyckade reformer utomlands), och teknikutvecklingen har drivit fram reformvågen snarare än direkt ekonomiska orsaker som kopplas till budget- eller finansiella problem (Randma-liiv & Kickert, 2016).

Bland de viktigaste faktorer som bidrar till framgångsrika reformer inom offentlig sektor är, enligt OECD och Thomson (2010), insatser att öka medborgarnas medvetenhet. Det är lättare att få allmänhetens förståelse och stöd när förändringar är mer synliga och omtyckta, och som tydligen visar att kvalitén på offentliga tjänster förbättras. När det gäller faktorerna inom organisationer så visar rapporten att åtgärder för att kompensera medarbetare för omorganisationer, till exempel ekonomiskt eller genom förbättrade arbetsförhållanden och möjligheter till karriärutveckling, har betydelse. Samråd med de medarbetare som berörs av reformen fyller en viktig funktion eftersom de då är mer benägna att acceptera en reform om den är tydlig och att de förstår de underliggande värderingar och mål, och deras roll i förändringen. (OECD & Tompson, 2010).

Ovanstående speglas även i en EU rapport med temat *Den offentliga sektorn som partner för ett bättre samhälle* (Bosse, Burnett, Møller m.fl., 2015) som presenterar ett flertal aktuella samhällsutvecklingar som ställer (lokal) offentlig förvaltning i Europa inför stora utmaningar. Områden som migration och integration, hälsa, utbildning, arbetsmarknad, energi, miljö och demografi kräver mer uppmärksamhet och nya lösningar. Samtidigt som pressen på att säkra välfärden ökar, med ansträngda budgetar och allmänna budgetbegränsningar, kännetecknas förändringar av mer samordnade och koordinerade arbetssätt, utveckling av nya metoder och leveranser av tjänster, samt nya ledarskapsmodeller. Den nuvarande utvecklingen, med krav på sunda offentliga finanser, finns hos många förvaltningar och på flera förvaltningsnivåer. Fenomenet är inte bara europeiskt utan det handlar snarare om en global utvecklingstrend.

Generellt konfronteras den offentliga sektor med ökade krav från medborgarna och förväntningar om mer omfattande och bättre service, vilket uppmanar offentliga förvaltningar till innovationer och att "göra mer med mindre”. Således är även myndigheternas agerande på lokal nivå alltmer baserad på medborgarnas behov. Delvis på grund av den geografiska närheten men även som resultat av ökat ICT användning och den framträdande roll sociala

media har fått. Förändringar är inte längre bara organisationscentrerade, utan de blir också mer efterfrågestyrd. Kommunalservice blir mer personlig och inriktad på individens, d.v.s. medborgarens behov. Samtidigt kopplas nuvarande förändringar ihop med krav på att förbättra öppenhet, transparens och därmed frågan om ansvar och demokrati. Mer öppen beslutsfattande, nya former av service och ett samarbete med andra externa intressenter som näringslivet eller civilsamhället beskrivs som delar av en hållbar kommunal utveckling (Bosse, Burnett, Møller m.fl., 2015; McTaggart och O´Flynn, 2015; Schott, van Kleef och Steen; 2015; Stensaker och Meyer, 2011).

Omorganisationer, förändrings- och utvecklingsarbete

Omorganisationer präglas ofta av införandet av nya arbetsformer och andra arbetsrutiner. Dessa förändringar kan ha betydande inverkan på medarbetarna i organisationen. Å ena sidan kan förändringen ge möjligheter till personlig tillväxt och utveckling; Å andra sidan kan den anställda uppleva att det finns en otrygghet, till exempel på grund av förändrade rutiner, krav att etablera nya relationer, och behov att lära sig nya färdigheter. Vid genomförandet av förändringar i organisationen spelar det individuella engagemanget en stor roll eftersom förändringarna börjar hos individen. Om inte förändringen är förankrad hos individen och om majoriteten av medarbetarna inte ändrar sina attityder eller beteenden, så sker ingen lyckad organisationsförändring (Stensaker och Meyer, 2011; Zeidler, 2015). Det är människor som utgör organisationer och det är de som är den verkliga källan till, och resurser för, förändring. Det är medarbetarna som antingen omfamnar eller motstår förändring. För att omorganisationen ska lyckas, krävs att organisationen och personer som arbetar i den måste vara redo för förändringen. Attityder om organisatoriska förändringar har ofta framhållits som en avgörande faktor för att bestämma framgången för dessa förändringar. Attityden till organisationsförändring beskrivs som den anställdes upplevda bedömning av förändringen som genomförs på arbetsplatsen. Flera studier belyser de anställdas attityder i relation till organisationsförändringar (El-Farra & Badawi, 2012; Faghihi & Allameh, 2012; Fedor, Caldwell & Herold, 2006).

I litteraturen har förändring ibland beskrivits som att ta bort befintliga strukturer och att skapa nya. På så sätt handlar omorganisationen om en omvandling mellan två tidpunkter. En sådan situation kan utveckla osäkerhet, ångest och tvetydighet på grund av skillnader i individuella upplevelser, den anställdes motivation, vilken position han eller hon har, eller den kompetens, attityder och beteendemönster som finns. Precis som förändringar kan vara små eller stora, så kan dess effekter på den anställdas attityd och beteende variera. Med tanke på att ett framgångsrikt genomförande av organisatoriska förändringar ofta kräver de anställdas acceptans och stöd, har flera studier undersökt medarbetarnas upplevelse i förändringssammanhang. Till exempel har vissa studier fokuserat på medarbetarnas upplevelse i relation till själva omorganisationen, d.v.s. medarbetarnas öppenhet inför förändringen, deras beredskap för förändring, motstånd mot förändring, eller cynism mot förändring. Andra har fokuserat på bredare effekter på arbetsplatsnivå, såsom organisatoriska

engagemang och sjukfrånvaro eller hälsorelaterade problem i relation till förändring (Bhatti, Gørtz & Pedersen, 2015). Fedor, Caldwell & Herolds (2006) forskning tyder på att förändring på olika nivåer kan vara en viktig förklaringsmekanism för de enskildas svar på förändring. Även om överensstämmelse med förändringsinitiativ kan vara gemensamma, inträffar de långsiktiga fördelarna med förändring bara när de anställda arbetar aktivt för att stödja förändringar, och behåller eller förbättrar deras anpassning till organisationens mål och värderingar.

Ledarskap

En stor del av ansvaret för genomförandet av omorganisationer ligger hos cheferna och forskningen kring omorganisation och förändringar inriktar sig till stor del på chefer, ledningen eller ledningsfunktioner. Att organisationsledare har kompetens inom förändringsarbete har visat sig vara essentiell för att få en framgångsrik organisationsförändring. Brist på förståelse för medarbetarna, saknaden av kunskap om förändringsmetoder, eller oförmågan att kunna anpassa sin ledarstil till nya organisatoriska funktioner anges som de mest centrala hinder för en lyckad omorganisation. Andra hinder som forskning visar handlar generellt om ledarens oförmåga att motivera andra. Dåliga kommunikationsfärdigheter och att inte kunna värdera och uppskatta medarbetarnas kompetens är några exempel av detta. Ledarnas tankar och kunskaper kommer till uttryck i de förberedelser, strukturer och processer som förbättrar eller hindrar förändring (Giauque, 2015; Gilley, Gilley & Mcmillan, 2009; Jacobson & Sowa, 2015; Xu & Thomas, 2011).

Kommunikation och information

Framgång i omorganisationsarbete är delvis beroende på hur kommunikationen sker mellan ledningen och medarbetarna. Finns det möjligheter för reflektion och kommunikation under processen och förståelse för drivkraften bakom omorganisationen sker den utan större problem. Drivkraften bakom en omorganisation kan finnas utanför organisationen, d.v.s. utvecklingar i samhället och omvärlden som gör att det finns ett behov till anpassning. Drivkraften kan också finnas inom organisationer och kan till exempel bero på ett behov till förändring som har ekonomiska, sociala, demografiska eller organisatoriska orsaker.

En annan aspekt är det stöd som medarbetaren får under och efter omorganisationen. Medarbetarna kan uppleva att de får stöd, men även att det finns hinder som försvårar deras anpassning till den nya situationen. Flera undersökningar visar att det ofta finns en rädsla till omorganisation (Melén Fäldt, 2010; Wittig, 2012). Rädslan beror delvis på det okända som väntar efter omorganisationen. Speciellt därför är kommunikation och information viktigt; lyckas organisationens ledning förmedla förändringsvisionen och mål?

Motstånd till förändring kan bero på olika orsaker (förändringströtthet mm), vilket kan ha betydelse för medarbetarnas värderingar och attityder före och efter omorganisationen. Ett annat fenomen är att medarbetare kan få en känsla av uppgivenhet mot organisatoriska förändringar, vilket kan tyda på en förändringströtthet som uppstår, speciellt när det ha varit

många förändringar i rad. Det kan ha konsekvenser i form av en ovilja hos medarbetare att ta del av information rörande förändringsprocessen eller att motivationen minskar.

Trots att det finns en hel del forskning om förändringar i organisationer, så finns det ett behov av mer forskning om de offentliga anställdas sätt att hantera organisatoriska förändringar. Det kommer också fram i en nyligen publicerad artikel av Kuipers et al. (2014) som presenterar en genomgång av litteraturen om förändringsarbete i offentliga organisationer. Det finns bland annat en brist på forskning om faktorer som påverkar förändringsarbetet och vad som utgör att en omorganisation är framgångsrik eller ett misslyckande (Kuipers et al., 2014, s. 15).
Resultaten visar att socialt stöd (arbetsrelationer med kollegor och chefer) samt upplevt organisationsstöd (de anställdas röster är hörda och de känner sig delaktig, informationshantering och kommunikation fungerar, det finns en balans mellan arbete och privatliv) är positivt och signifikant relaterade till det Giauque (2014) kallar för PATC (Positive attitudes towards change) eller positiva attityder till förändring. När medarbetarna upplever stress så har det en klar negativ inverkan på PATC (Giauque, 2014).

Forskning visar också att organisatoriska förändring kan skapa stress på grund av osäkerhet. Denna osäkerhet kan således påverka arbetstillfredsställelse och jobbengagemang hos medarbetare och därmed påverka deras prestationer. När offentliganställda har en negativ uppfattning om organisatoriska förändringar, kommer arbetsstress uppstå. Om sådan stress inte kan lindras kommer medarbetarnas attityder och prestationer oundvikligen att påverkas. Giauque (2014) finner att sociala processer är centrala när det gäller omorganisationer. Faktorer som att skapa en trivsam arbetsmiljö och bra relationer kollegorna sinsemellan och till ledningen är klart signifikanta. Flera HR-rutiner är positivt relaterade till att skapa positiva attityder till förändring, nämligen information och kommunikation, samt de anställdas deltagande och engagemang. När medarbetare upplever att det finns socialt stöd, att de har bra arbetsrelationer med kollegor och chefer samt att deras röst är hörd och de får vara delaktig i förändringsprocessen, så ökar deras positiva attityder till förändring. (Giauque, 2014). Dessa resultat understryker vikten av socialt utbyte och bra kommunikation för organisationer som går igenom förändringar. Många studier har genom åren visat att Human Resource Management (HRM)-funktioner har en stor och direkt inverkan på hur organisationen fungerar. Det är dock under senare år som intresset för HRM-funktionen i offentlig sektor har ökat.

Mot hållbart medarbetarengagemang

Medarbetarnas psykiska välmående och deras relation till arbetsplatsen har fått större uppmärksamhet i den informations- och serviceekonomin som vi nu befinner oss i. På arbetsmarknaden betonas att företag och organisationer ska kunna konkurrera effektivt och därför måste de bland annat rekrytera duktiga medarbetare. Arbetsplatser ska också inspirera och göra det möjligt för medarbetare att använda sin kompetens på bästa sätt. Samtidigt förväntas medarbetare vara engagerade, företagsamma och proaktiva. De förväntas känna sig

hängivna, det vill säga, engagerade med sitt arbete. Under de senaste åren har flera studier betonat medarbetarnas engagemang som betydelsefullt för bland annat arbetstillfredsställelse, kundtillfredsställelse och organisationens ekonomiska resultat. Medarbetarnas motivation, engagemang och känsla av affinitet är grundläggande för organisationens överlevnad på längre sikt. Å ena sidan är prestationer avgörande för organisationens måluppfyllelse och utveckling, å andra sidan finns det ett positivt samband mellan de anställdas motivation och organisationens effektivitet. En organisation är effektiv i den mån som de uppnår sina mål. En välfungerande organisation ser medarbetarna som källa till både kvalitets- och produktivitetsvinster. En effektiv organisation ser till att det finns en anda av samarbete, engagemang och tillfredsställelse. Medarbetarnas beteende styrs således av deras känslor, övertygelser, motiv och mål, och den upplevda miljön inom vilken dessa uppstår. Trots att en del empirisk forskning har varit tvivlande kring subjektiva fenomen när det gäller beteende, så har forskningsintresset för medarbetarnas upplevda behov, engagemang och affinitet ökat under det senaste decenniet (Attridge, 2009; Bakker, Albrecht och Leiter, 2011; Geldenhuys, Laba och Venter, 2014). Anledningen till att det finns så mycket uppmärksamhet till de anställdas engagemang är att det faktiskt gör en skillnad. När medarbetarnas engagemang diskuterades inom näringslivet i början av 2000-talet, var kopplingen mellan engagemang och organisationens positiva resultat inte tydligt klarlagd, men det tycktes att människor som var engagerade med sina arbeten och kände en affinitet med den organisation som de arbetade för skulle prestera bättre än de som var omotiverade eller oengagerade. Bakker, Albrecht och Leiter (2011) hävdar att det finns tillräckligt med empiriska bevis och att frågan om engagemang inte handlar om ”gammalt vin i nya flaskor”.

Enligt det engelska Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) kan medarbetarnas engagemang bli allt svårare att upprätthålla i dagens arbetsliv, där organisationsförändringen kanske är den enda konstant som har funnits under det senaste decenniet. Global konkurrens, tuffare ekonomiska förhållanden, kontinuerlig innovation och introduktion av ny teknik har resulterat i organisatoriska omstrukturerar, nedskärningar och förändringar i arbetets utformning och struktur. Detta har påverkat de anställda, bland annat genom högre krav och färre resurser. Dessutom blir gränsen mellan arbetsliv och privatliv alltmer suddig. Internet och mobil ITC teknologi gör det i princip möjligt att medarbetarna kan arbeta när som helst, och från vilken plats som helst. Det kan vara bra för organisationen, men samtidigt vara stressande för medarbetarna. Lösningen för en hållbar personalutveckling är kombinationen av välmående och engagerade medarbetare i en organisation. Forskning visar att ett hållbart medarbetarengagemang även leder till en ökad kundnöjdhet (CIPD, 2012). Kunden ska vara nöjd. Medborgarna förväntar sig att offentliga tjänster är bättre tillgänglig och att tjänstemän är mer lyhörda för deras behov. Kundfokus och kundnytta är numera viktiga inslag inom offentlig administration, någonting som Liff (2015) ser som ett exempel av New Public Management (NPM). Ett fokus på kunden innebär att organisationen bör ta hänsyn

till kundens behov, krav och förväntningar (Ludwiczak, 2014). Medarbetarengagemang och motiverade medarbetare är en viktig led i det.

Flera studier visar att faktorer såsom självbestämmelse och ett ökat socialt erkännande kan bidra till att öka motivationen hos medarbetare. Självbestämmande teorin (SDT) är en bred teori som behandlar motivation och individernas behov. Enligt SDT är vi mest engagerade och vi utför vårt mest kreativa arbete, när vi känner att vi agerar i enlighet med vår egen vilja i relation till mål som vi finner meningsfulla. SDT handlar om behov och om hur motivationen skapas inom oss. Den övergripande teorin bygger på forskning om människors grundläggande behov att vilja utveckla sina färdigheter och förmågor. Teorin handlar inte om att främja individualismen utan snarare om vikten av att dela åtaganden och ansvar, att ha förståelse för varandra och att förbättra kommunikationen. De faktorer som generellt anses viktiga för människors beslut är relaterade till deras egna erfarenheter. Hur individer tolkar händelser och den upplevda förbindelserna mellan dessa händelser i relation till individens egna behov och mål som är de viktigaste orsakerna till deras avsiktliga handlingar (Mafini och Dlodlo, 2014; Walsh, 2011).

Forskning belyser således vikten av gemenskap för individens välmående och understryker att det är kvalitativa aspekter av gemenskap som framkallar välmående. Att känna gemenskap och tillhörighet beror alltså inte på hur ofta man träffas utan det är snarare interaktionens kvalitet som har betydelse för att tillfredsställa individens behov av gemenskap. Forskare som undersökt kvalitativa aspekter av mellanmänskliga relationer har funnit att personer som i allmänhet upplever högre kvalitet i interaktionen tenderar att visa ökat välbefinnande. Det konstateras att människor upplever större gemenskap och tillhörighet när de känner att det finns en meningsfull dialog, eller att de har kul med andra. Det är då enklare att tillsammans bestämma hur arbetet ska utföras för att uppnå gemensamma mål. När det på en arbetsplats finns förståelse för kollegornas arbete och funktion, så ökar motivationen att arbeta gemensamt mot målet.

Medarbetarengagemang har internationellt fått mer uppmärksamhet i arbetslivet. I England, till exempel, har the National Health Service (NHS) publicerat en guide för personalens engagemang i deras organisation. Enligt guiden finns det många olika uppfattningar om engagemang och vad det är, och det finns ingen enskild allmänt accepterad definition. En gemensam faktor är dock att engagemang ses som ett positivt psykologiskt tillstånd och att: ”*Engaged staff think and act in a positive way about the work they do, the people they work with and the organisation that they work in*.” (Robinson, Fletcher, Truss, Alfes, Holmes, Madden, Buzzeo & Currie, 2014, s. 9).

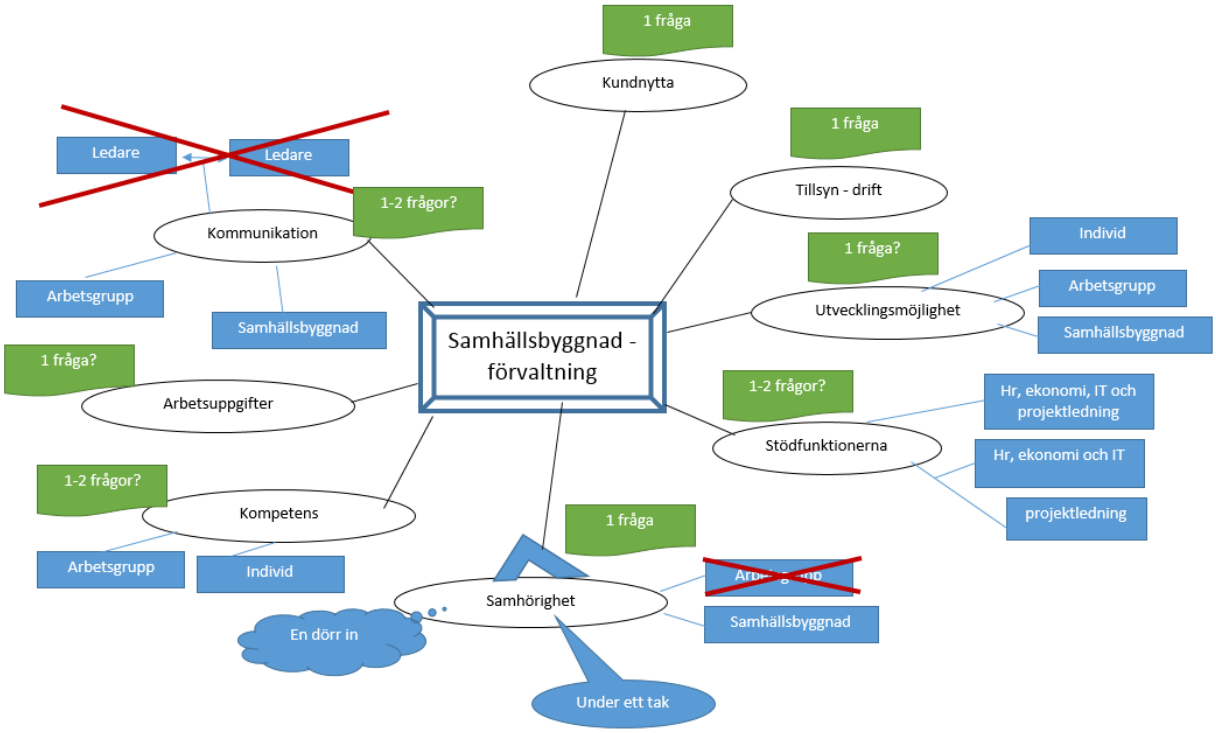
Också i Sverige tillämpas idéerna. Sveriges Kommuner och landsting (2013) som tillsammans med Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) har utvecklat en modell som fokuserar på hållbart medarbetarengagemang (HME). Modellen kombinerar motivation, ledarskap och styrning och formar ett underlag för en enkätmal som kan användas för att utvärdera arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting. I många organisationer används därför medarbetarundersökningar för att analysera relationen mellan verksamhetsresultat och

medarbetarnas engagemang och det ses som ett verktyg för att skapa bättre förutsättningar för att uppnå önskat resultat, men även för att utveckla strategier för förbättringar. Medarbetarnas engagemang och affinitet har således fått större betydelse som en följd av organisationernas ökade intresse för flexibilitet, anpassningsförmåga och attraktionskraft. Detta ökar i takt med tiden och är nuförtiden mer regel än undantag.

Utvärderingens syfte och metod

Utvärderingens syfte är att undersöka hur medarbetare upplever att verksamheten inom Samhällsbyggnad fungerar och hur de uppfattar sin egen arbetssituation våren 2016, samt utifrån denna nulägesbeskrivning koppla deras svar till den omorganisation som genomfördes 2015 och se vilka utvecklingsmöjligheter som finns för Samhällsbyggnad.

Omorganisationen handlade inte bara om ett sammanförande av olika förvaltningar till en ny och större enhet, utan även om skapandet av nya strukturer. Intensionen med sammanförandet av olika enheter var bland annat att underlätta kommunikationen inom området samhällsbyggnad, att få ett bättre samarbete och ett mer effektivt nyttjande av kompetensen inom förvaltningen, samt att skapa mer kundnytta. Allt skulle samlas under ett tak, enligt principen en-dörr-in. Som en del av detta koncentrerades även relationerna med kunder till en fysisk lokalisering i en byggnad. Alla tidigare resurser från olika mindre förvaltningar samlades således till en större enhetlig förvaltning: Samhällsbyggnad.



Figur 1. En tentativ skiss där möjliga enkätfrågor (gröna figurer) utkristalliserades utifrån ett antal fokusområden (vita ovaler) som berörde organisationen eller medarbetarna i samband med omorganisationen. Varje område har anknytning till ett flertal uppslag (blåa rektanglar), som visar tänkbara perspektiv eller relaterade begrepp. Ett antal perspektiv ströks eftersom dessa antingen skulle få uppmärksamhet genom de övriga frågor i enkäten, eller så var de mindre relevanta för utvärderingens syfte.

Med tanke på Samhällsbyggnads organisatoriska förändringar och dess inverkningar på medarbetarnas engagemang inför förändring, som kan ha påverkat medarbetarnas villighet att stödja och arbeta för ett framgångsrikt genomförande av omorganisationen, undersöker vi olika aspekter av förändring baserad på medarbetarnas upplevelse. I relation till det har frågorna på vilket sätt omorganisationen har kommunicerats från ledningens sida, och hur omorganisationsförändringen har uppfattats av medarbetare inom förvaltningen varit ledande. Eftersom vi inte har ställt direkta frågor om omorganisationen i medarbetarenkäten, ett önskemål från uppdragsgivaren, har vi via andra upplevelser skapat en bild av omorganisationens resultat.

Olika frågor med fokus på Samhällsbyggnads omorganisation

Utifrån samtal med Samhällsbyggnads ledning, läsning av bakgrundsmaterial och granskning av aktuell forskning kring omorganisationer, har ett antal fokusområden för utvärderingen vuxit fram (se Figur 1., sida 8). De åtta fokusområden är kundnytta, tillsyn och drift, utvecklingsmöjlighet, stödfunktionerna, samhörighet, kompetens, arbetsuppgifter och kommunikation. Utifrån dessa områden utkristalliserades sedan enkätfrågorna som behandlas nedan i metoddiskussion (se även bilaga 1).

Kund- eller medborgarnytta

I litteraturen beskrivs kundnytta som en allt viktigare aspekt av offentlig förvaltning, inte bara i Sverige utan även internationellt. Behovet av ständiga kvalitetsförbättringar i organisationer ökar, ofta med fokus på kund- eller medborgarnytta. Likaså förväntar medborgare snabbare svar från myndigheten, och en hög tillgänglighet till offentlig service. Medborgarna ses numera som kunder och Samhällsbyggnads verksamhet förväntas leverera bra service mot medborgarna och andra organisationer i samhället. Samhällsbyggnad är med rätta en ”public service” förvaltning. Att öka medborgarnyttan är en av förvaltningens prioriteringar när det gäller förändringsarbete. Därför är det intressant att veta hur medarbetarna upplever medborgarnyttan och om den är bättre än tidigare.

Tillsyn och drift

Samhällsbyggnad verkställer olika nämnders ansvar och uppdrag. Det innebär bland annat att förvaltningen har ansvar för fysisk planering, drift av många infrastrukturella funktioner i samhället som, till exempel, hamnar, vägar, parker, vatten och avlopp. Till det kommer miljö och hälsa, men även räddningstjänst och sotning. Organisationen handlägger dessutom ärenden och utövar tillsyn inom flera områden. Bilden som växer fram visar förvaltningens bredd; det finns flera avdelningar med olika uppdrag och arbetsgrupper. Det finns dock inte en specifik enkätfråga när det gäller varierande uppdrag som tillsyn och drift eftersom dessa utvärderas av förvaltningen på annat sätt. Medarbetarnas uppfattning om Samhällsbyggnads omfattande verksamhet, struktur och översiktlighet är dock intressant i sammanhanget. Ett antal enkätfrågor berör dock problemkomplexet av organisationens flerdelade funktioner.

Samhörighet

Forskning visar att reformer och omorganisationer berör personalen i en organisation på olika sätt. Omorganisationer präglas ofta av införandet av nya arbetsformer och andra arbetsrutiner. Dessa förändringar kan ha betydande inverkan på medarbetarna i organisationen. När organisationsstrukturen ändras är det intressant att få en bild av medarbetarnas uppfattning om de organisatoriska förändringar som berör dem. En av drivkrafterna bakom omorganisationen var att få ”allt under ett tak” och att skapa ”en-dörr-in” för medborgarna och organisationer i samhället. Känner medarbetarna sig hemma i den nya situationen? Finns det en känsla av samhörighet med den nya förvaltningen och de andra medarbetarna i Samhällsbyggnad?

Utvecklingsmöjlighet

Organisationsutveckling handlar mycket om att säkerställa organisationens verksamhet så att framtida mål kan uppnås. Det handlar om medarbetarnas engagemang och värderingar, men även organisationskulturen och arbetsmiljön. Kan organisationen förbättras, och finns en förmåga till förändring? Utveckling sker på olika nivåer. Det kan gälla individen, arbetsgruppen eller hela Samhällsbyggnad. På individnivå visar forskningen att goda sociala relationer, välmående, bra ledare, stimulering och personlig utveckling är några viktiga delar för medarbetarna i deras arbetsliv. Ett antal enkätfrågor kan kopplas till detta fokusområde.

Kompetens och arbetsuppgifter

Fokusområdet kompetens är relaterat till utvecklingsmöjlighet, för såväl arbetsgruppen som för individen. Det är viktig för de olika avdelningarna att rätt kompetens finns. Även för individen spelar kompetens och förmågan att kunna utföra arbetsuppgifter tillfredställande en central roll. Hur upplever medarbetarna sina arbetsuppgifter? Har dessa förändrats, eller har mängden blivit större? Känner medarbetarna att de har ett större behov av kompetensutvecklingen nu jämfört med tidigare?

Kommunikation

Kommunikation omfattar alla möjliga kanaler, både formella och informella, genom vilken information sprids inom en organisation. Det kan vara mellan medarbetarna, mellan ledningen och de anställda, eller mellan olika arbetsgrupper. Vikten av god kommunikation blir kanske mest tydlig när vi skulle föreställa oss en situation där den inte finns. Har omorganisationen påverkat kommunikationen på ett positivt sätt? Hur upplever medarbetarna kommunikationen mellan olika arbetsplatser inom Samhällsbyggnad?

Stödfunktionerna

I samband med omorganisationen skapades fyra stödfunktioner för att samla kompetensen så att den kunde utnyttjas inom hela Samhällsbyggnad. Stödfunktionerna har bland annat som uppgift att stödja och ge service till medarbetarna inom Samhällsbyggnad. Dessa fyra stödfunktioner är verksamhetsutveckling/IT, ekonomi/nämnd, HR/kommunikation, och projektledning. Eftersom dessa är nyskapade är det intressant att se vilket stöd medarbetare anser att dessa stödfunktioner ger i deras arbete.

Metod

Resultaten i denna rapport bygger på den medarbetarenkät som genomfördes av Samhällsbyggnad i april 2016. Under denna rubrik presenteras hur medarbetarenkäten utformades, hur många som besvarade enkäten i olika grupper och hur resultaten bearbetades statistiskt. Dessutom finns det en beskrivning om hur vissa frågor från denna medarbetarenkät jämfördes med medarbetarenkäter som genomfördes 2012 och 2014 för att kunna visa på vissa skillnader före, under och efter omorganisationen.

Enkäten

Skellefteå kommun har under april 2016 genomfört en medarbetarenkät med alla anställda i kommunen och det fanns i denna enkät en möjlighet att lägga till frågor som bara anställda inom Samhällsbyggnad fick besvara. Samtliga anställda i Skellefteå kommun fick besvara 14 frågor (se bilaga 1). Anställda inom Samhällsbyggnad fick besvara ytterligare 13 frågor (se bilaga 1). De första 14 frågorna berör motivation, ledarskap, styrning, fysisk arbetsmiljö samt organisatorisk och social arbetsmiljö. De frågorna som besvarades av anställda inom Samhällsbyggnad var inriktade på förändringar i organisationen som gjordes 2015, medborgarnyttan och faktorer som är viktig för en bra arbetsmiljö. Inriktningen på dessa 13 frågor var att se hur medarbetare tycker att nya delar i organisationen fungerar och vad som behöver utvecklas. Rapportförfattarna har varit ansvariga för utformandet av de enkätfrågor som bara de anställda på Samhällsbyggnad fick besvara, men uppdragsgivarna i Skellefteå fick flera gånger möjlighet att komma med synpunkter på frågorna, vilka utvecklades utifrån deras synpunkter. Frågorna har även samverkats med de fackliga organisationerna. De första 14 frågorna utformades av en kommunens egna utsedda projektgrupp.

När enkätfrågorna konstruerades för Samhällsbyggnad utformades de efter den skala som var tänkt att användas på de första 14 frågorna. Men under utvecklingen av de första 14 frågorna ändrades skalan på dessa frågor till Stämmer mycket dålig (1) till Stämmer mycket bra (5) (5 skalsteg). Tyvärr informerades inte rapportförfattarna om denna ändring av skala och därför finns det en annan skala på de frågor som bara berör Samhällsbyggnad. Den skalan var även femgradig med skalstegen Instämmer inte alls (1) till Instämmer helt (5). Skalorna är lika långa och har motsvarande formuleringar vilket gör att analyserna betraktar dessa två skalor som likvärdiga.

Skellefteå kommun har även tidigare genomfört medarbetarenkäter med sina anställda, de senaste gångerna var 2014 och 2012. De 14 enkätfrågor som alla anställda i Skellefteå kommun fick besvara fanns även med 2014 och därmed går det att jämföra svaren i 2014 års och 2016 års medarbetarenkäter. Denna jämförelse kan visa på om det blivit en ökning eller minskning i instämmandet av påståenden mellan 2014 och 2016. 2014 års medarbetarenkät genomfördes samtidigt som förarbetet med den nya organisationen genomfördes, vilket kan ha gjort anställda mindre positivt inställda och känt sig mer stressade av kommande förändringar. Av den anledningen hade det varit intressant att även svaren från 2016 års medarbetarenkät med svaren från 2012 på gruppnivå, men tyvärr var det inte exakt samma

frågor i dessa medarbetarenkäter. Två frågor var mycket snarlika på båda enkäterna, en fråga om den fysiska arbetsmiljön och en fråga om delaktighet i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dessa två frågor får vara en indikation om arbetsmiljön har förändrats mellan 2012 och 2016 och jämförelser mellan samtliga medarbetarenkäten görs på dessa två frågor.

De som besvarat enkäten

425 anställda inom Samhällsbyggnad besvarade enkäten, men sex personer har bara besvarat bakgrundsfrågor eller bara de frågor som alla i kommun skulle besvara och dessa togs bort från analysen. Detta ger att analyserna bygger på svar från 419 enkäter, vilket ger en svarsfrekvens på 86 procent. I 2014 års medarbetarenkät var svarsfrekvensen för motsvarande förvaltningar 91 procent av de 457 anställda och i 2012 års medarbetarenkät var svarsfrekvensen 99 procent av de 370 då anställda i motsvarande förvaltningar.

Tabell 1 visar på antalet som besvarat enkäten i olika grupper uppdelat på andelen män och kvinnor. De anställda har delats upp i fyra olika grupper baserat på vad de svarat att de har för tjänst och betecknats som tjänstegrupp 1-4. Tjänstegrupp 1 består av administratörer; tjänstegrupp 2 av anställda med längre utbildningar, såsom ingenjörer, arkitekter, miljö- och hälsoinspektörer och handläggare; tjänstegrupp 3 av ledningen; tjänstegrupp 4 av anställda som arbetare, hantverkare, parkeringsvakter, fordonsförare, måltidspersonal, brandman, elektriker och arbetar med teknisk drift. Gruppen Utanför kommunhuset består av de avdelningar som har minst 50 procent av de svarande i tjänstegrupp 4 och dessa avdelningar är Gator och parker, Hamn och logistik, Räddningstjänst och sotning samt Vatten och avfall. Övriga avdelningar bildar gruppen I kommunhuset.

Tabell 1. Procentuell andel svarande män och kvinnor totalt och uppdelat på olika grupper. (Antalet personer inom parentes)

	Kvinnor	Män	Antal
Tjänstegrupp 1	93 %	7 %	27
Tjänstegrupp 2	47 %	53 %	152
Tjänstegrupp 3	20 %	80 %	45
Tjänstegrupp 4	10 %	90 %	189
Utanför kommunhuset	16 %	84 %	284
I kommunhuset	60 %	40 %	131
Totalt	30 % (124)	70 % (291)	415[1]

[1]alla har inte besvarat frågan om de är man eller kvinna

De avdelningar som har kategoriserats som Utanför kommunhuset utgör ca två tredjedelar av alla svarande på medarbetarenkäten, medan ungefär en tredjedel arbetar i kategorin I kommunhuset (se Tabell 1). Majoriteten av administratörerna är kvinnorna. Av de som arbetar i kommunhuset är mer än hälften kvinnor.

Tabell 2. Andel i procent av de olika tjänstegrupperna i grupperna I kommunhuset respektive Utanför kommunhuset (antal personer inom parentes).

	I kommunhuset	Utanför kommunhuset
Tjänstegrupp 1	14 % (18)	3 % (9)
Tjänstegrupp 2	74 % (97)	20 % (55)
Tjänstegrupp 3	11 % (15)	11 % (30)
Tjänstegrupp 4	1 % (1)	67 % (188)
Totalt	100% (131)	100% (282)

Det som kännetecknar gruppen I kommunhuset är att den till största delen består av tjänstegrupp 2, har två tredjedelar av alla administratörer inom Samhällsbyggnad och en tredjedel av ledningen, samt bara en svarande som tillhör tjänstegrupp 4. Utanför kommunhuset kännetecknas å andra sidan av en stor andel med svarande i tjänstegrupp 4, en tredjedel av administratörerna, två tredjedelar av ledningen samt en dryg tredjedel av svarande från tjänstegrupp 2.

Statistiska analyser

Här beskrivs de statistiska metoder som använts för att analysera enkätsvaren, uppdelat på dels metoder för att analysera 2016 års medarbetarenkät, dels på metoder då medarbetarenkäterna från 2012, 2014 och 2016 jämförs. Samtliga statistiska analyser av årets medarbetarenkät har genomförts i statistikprogrammet SPSS, medan jämförelserna mellan de olika årens medarbetarenkäter har genomförts i Excel.

Analyser av 2016 års medarbetarenkät

Medelvärde och standardavvikelse har beräknats och redovisas för samtliga enkätfrågor, dels för hela alla svarande på Samhällsbyggnad, dels för de olika grupperna. I enkäten används en femgradig skala, från instämmer inte alls (fått värdet 1) till instämmer helt (fått värdet 5). Värdena 1 och 2 räknas som negativ inställning till frågans påstående, värdena 4 och 5 räknas till positiv inställning och värdet 3 som neutralt, vilket är densamma kategorisering som använts i tidigare medarbetarenkäter. Medelvärden under 3 är markerade med röd färg eftersom majoriteten av de svarande har valt negativa värden 1 eller 2 och där resultatet behöver analyseras ytterligare. Medelvärden mellan 3 och 3,99 är markerade med gul färg och dessa frågor kan vara värda att fundera på, eftersom det är minst lika många som svarat positivt som negativt och i många fall fler som är positiva än negativa. Medelvärden från 4,0 och uppåt är grönmarkerade eftersom de flesta svarande har valt positiva värden och därmed instämmer i hög grad till påståendet i respektive fråga. Dessa grönmarkerade frågor är bra resultat, men det är viktigt att se till att de inte försämras i framtiden.

För att kunna avgöra om skillnader mellan jämförda grupper kan bero på slumpen eller är verkliga skillnader, har signifikansprövning genomförts. Vald signifikansnivå är fem procent (p>0,05), vilken är en vanlig nivå i denna typ av studier. t-test har använts för hypotesprövningar där två grupper jämförs (kön respektive I och utanför kommunhuset). För

analyser av skillnaderna mellan tjänstegrupperna har Anova-test använts, eftersom det är fyra grupper som jämförs.

Samband, eller korrelationer som det ofta heter i statistiska sammanhang, innebär att olika frågor samvarierar. Ett starkt samband innebär att de allra flesta personerna i undersökningen svarar på samma sätt på två frågor. Sambandet kan vara positivt och då svarar de på samma sätt på båda frågorna. Ett negativt samband innebär att de svarar positivt på ena frågan och negativt på andra frågan. Den använda metoden för korrelationsberäkningar är Pearsons korrelation (r_{xy}). Värdet på korrelationen kan variera mellan 1- och 1, där 0 är inget samband alls och -1 samt 1 är perfekt samband. Ju närmare 1 eller -1 värdet är, desto starkare är sambandet. Om korrelationensvärdet kvadreras, ger det ett mått på effektstorleken (Abott & McKinney, 2013), dvs. ett värde på hur mycket korrelationen påverkar. När effektstorleken är mellan 0,010 och 0,089 sägs den vara liten, mellan 0,090 och 0,249 medelstor och minst 0,250 stor effektstorlek (Abott & McKinney, 2013). I den här studien rapporteras korrelationsvärden och därmed har värden som är minst 0,50 stor effektstorlek, medan värden som ligger mellan 0,30 och 0,49 medelstor effektstorlek.

Frågorna i den här enkäten förväntas mäta några olika faktorer, t.ex. motivation och ledarskap. Även de frågor som sammanställts specifikt för Samhällsbyggnad förväntas mäta olika saker. Faktoranalys har använts för att se vilka frågor som mäter samma faktor och bygger på korrelationsvärden. Den använda metoden är Principal component analysis med rotation efter principen varimax med Kaiser normalization. En faktoranalys visar på vilka frågor som korrelerar starkt med varandra och vissa kombinationer av frågor har ett starkare samband än andra. Styrkan i faktorerna anges i Eigenvalues och ska vara högre än 1. Samtliga faktorer som presenteras i figur 1 (se Resultat) har Eigenvalues som är högre än 1.

Jämförelse med tidigare medarbetarenkäter

Resultaten från 2012 års och 2014 års medarbetarenkäter går bara få som medelvärden och procentuell fördelning på tre kategorier (positiva, neutrala och negativa) av skalan med fem steg. Kategorin Positiva har formats av de som svarat 4 eller 5 på skalan, där 5 står för instämmer helt. De som ingår i kategorin Neutrala har valt 3 på skalan och kategorin negativa har formats av de som svarat 1 eller 2 på skalan. För att se om skillnaden mellan medarbetarenkäterna är en verklig skillnad eller kan förklaras av slumpen har signifikansprövning gjorts. I denna studie har t-test valts eftersom det finns tillgång till medelvärden. t-test kräver dock även beräknade standardavvikelser, men denna information saknas i den tillgängliga resultatinformationen. Av den anledningen har medelvärden och standardavvikelser beräknats utifrån den rapporterade procentuella fördelningen. Kategorin Positiva har getts värdet 4,5, Neutrala 3 och Negativa 1,5. Det finns en liten skillnad mellan detta beräknade medelvärde och det rapporterade medelvärdet. Anledningen till detta är svaren inte är jämnt fördelade mellan de två skalstegen i varje kategori, men utan standardavvikelse går det inte att använda t-test. Medelvärden för 2016 års medarbetarenkät har beräknats på samma sätt för att kunna göra likvärdiga jämförelser.

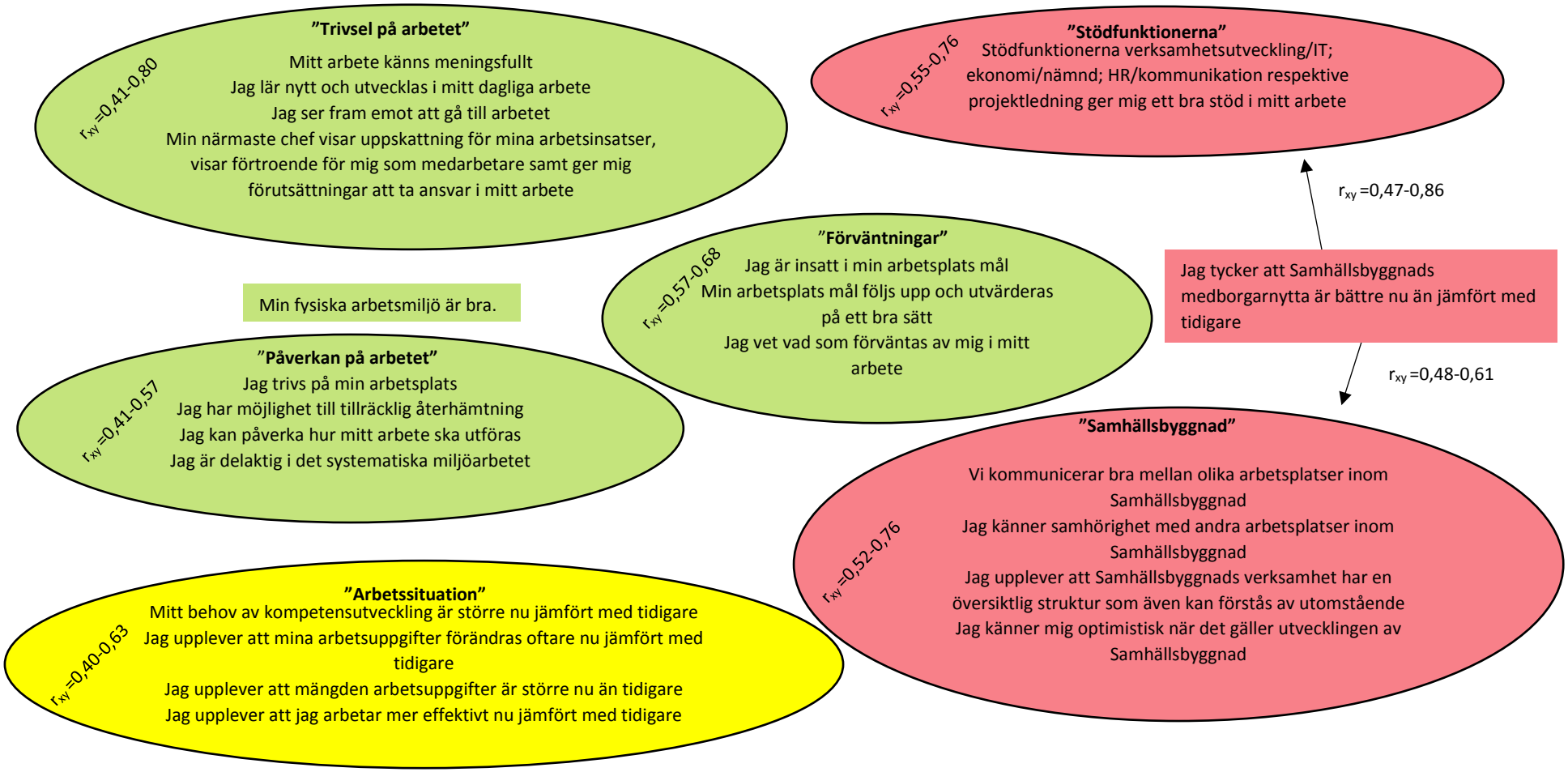
Det som idag är Samhällsbyggnad bestod 2012 och 2014 av flera olika förvaltningar. För att kunna jämföra 2016 års medarbetarenkät med 2012 års och 2014 års har resultaten för Bygg- och miljökontoret, Tekniska kontoret samt Räddningstjänsten summerats i medarbetarenkäten från 2012 och 2014. Medelvärden och t-test har körts på de sammanlagda procentuella fördelningarna. När den sammanlagda procentuella fördelningen beräknades togs hänsyn till att dessa tre grupper har olika antal individer.

Resultat från medarbetarenkäten

Här presenteras resultaten från medarbetarenkäten på olika sätt. Först presenteras resultatet från en faktoranalys som görs för att finna vilka frågor som verkar mäta samma faktor och dessa är intressanta eftersom de bildar teman av medarbetares åsikter. Därefter presenteras medelvärden och standardavvikelse för varje enskild fråga. Resultaten presenteras dels för alla medarbetare som har besvarat enkäten, dels uppdelat på olika grupper såsom kön, tjänstegrupper och grupperingen I och Utanför kommunhuset. De anställda har delats upp i fyra olika tjänstegrupper baserat på vad de svarat att de har för tjänst och har betecknats som tjänstegrupp 1-4. Tjänstegrupp 1 består av administratörer; tjänstegrupp 2 av anställda med längre utbildningar, såsom ingenjörer, arkitekter, miljö- och hälsoinspektörer och handläggare; tjänstegrupp 3 av ledningen; tjänstegrupp 4 av anställda som arbetare, hantverkare, parkeringsvakter, fordonsförare, måltidspersonal, brandman, elektriker och arbetar med teknisk drift. Gruppen Utanför kommunhuset består av de avdelningar som har minst 50 procent av de svarande i tjänstegrupp 4 och dessa avdelningar är gator och parker, hamn och logistik, Räddningstjänst och sotning samt Vatten och avfall. Övriga avdelningar bildar gruppen I kommunhuset. Antalet i varje grupp finns presenterat i Tabell 1 och 2 under rubriken Metod.

Faktoranalys

En faktoranalys har gjorts för att söka mönster i enkätsvaren och för att hitta intressanta teman att redovisa och diskutera. Resultatet från denna faktoranalys redovisas i Figur 1. En faktoranalys baseras på vilka samband mellan de olika frågorna och därför finns även korrelationsvärdena redovisade i för de i respektive faktor ingående frågor i ett intervall för både samtliga svaranden och för samtliga grupper.



Figur 2. Ovalerna symboliserar de frågor som enligt en faktoranalys bildar fyra faktorer, dvs. frågorna som finns inom varje oval visar höga samband mellan varandra. Sambanden, mätt som Pearsons korrelation (r_{xy}) anges i intervall för samtliga frågor som ingår i respektive faktor. Två frågor kan inte entydigt placeras in i någon faktor och finns därför i figuren som en rektangel. En beteckning på varje faktor har lagts till inom citationstecken. De faktorer vars frågors medelvärden varierar mellan 2,5-3,5 är markerade med ljusrött, medan faktorer vars frågors medelvärden varierar mellan 3,4-4,4 är grönmarkerade. Det gulmarkerade området har medelvärden mellan 2,5-3,5, men på dessa frågor kan ett lågt medelvärde även vara positivt.

Faktorn Trivsel på arbetet

Faktorn Trivsel på arbetet är den starkaste av faktorerna i faktoranalysen. Denna faktor består av frågor som berör om de svarande trivs på arbetet, om de lär och utvecklas i arbetet, om de ser fram emot att gå till arbetet och om deras närmaste chef (se Figur 1). Den här faktorn är grönmarkerad eftersom medelvärdena för frågorna, både för alla svarande och uppdelade på grupper, varierar mellan 3,6 och 4,4. Dessa medelvärden signalerar att de flesta svarat positivt på frågorna. Det går att höja medelvärdena, men det viktiga är att behålla den höga nivån.

Det finns signifikanta skillnader mellan olika grupper på tre av frågorna (se Tabell 3). På frågan om det arbetet känns meningsfullt är ledningen (tjänstegrupp 3) mest positiva och administratörerna (tjänstegrupp 1) minst positiva, men alla medelvärde är minst 4,0 och därför positiva. På frågan om de svarande anser att de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete är ledningen (tjänstegrupp 1), gruppen I kommunhuset och kvinnorna mest positiva, medan tjänstegrupp 4, gruppen utanför kommunhuset och män minst positiva. Den tredje frågan i denna faktor som uppvisar signifikanta skillnader är om deras närmaste chef visar dem förtroende som medarbetare och här är gruppen Utanför kommunhuset mer positiva jämfört med gruppen I kommunhuset.

Faktorn Stödfunktionerna

Den näst starkaste faktorn i faktoranalysen är faktorn Stödfunktionerna. Denna faktor består av frågorna om hur bra stöd stödfunktionerna verksamhetsutveckling/IT, ekonomi/nämnd, HR/kommunikation respektive projektledning ger de svarande i deras arbete. Dessa stödfunktioner inrättades i samband med omorganisationen och är därför av ett större intresse i denna rapport. Den här faktorn är rödmarkerad eftersom medelvärdena för frågorna, både för alla svarande och uppdelade på grupper, varierar mellan 2,7 och 3,4, vilket är runt det neutrala värdet men där även många som har svarat på den negativa sidan. Detta gör att det kan behövas göras senare uppföljningar och analyser.

Det finns signifikanta skillnader mellan olika grupper. Vad gäller stödfunktionerna verksamhetsutveckling/IT, HR/kommunikation och projektledning, är ledningen (tjänstegrupp 3) mest positiv till deras stöd, medan administratörerna (tjänstegrupp 1) är mest positiv till stödfunktionen ekonomi/nämnd. De som är mest negativa till stödet från samtliga stödfunktioner är tjänstegrupp 4. Gruppen I kommunhuset är mer positiva till stödfunktionerna verksamhetsutveckling/IT, ekonomi/nämnd, HR/kommunikations stöd jämfört med gruppen Utanför kommunhuset. För samtliga stödfunktioner är kvinnor mer positiva till deras stöd än män. Det är fler kvinnor än män bland administratörer (tjänstegrupp 1) och i gruppen I kommunhuset (se Tabell 1 och 2).

Den här faktorn har ett starkt samband med frågan om de svarande anser att Samhällsbyggnads medborgarnytta är bättre vid enkätens besvarande jämfört med tidigare. Korrelationerna för alla svarande och uppdelat på grupper ligger mellan 0,5 och 0,9, vilket ger en stor effektstorlek. Korrelationsvärden är även positiva vilket innebär att om de är positiva till stödfunktionernas stöd är de även positiva till att Samhällsbyggnads medborgarnytta är

bättre nu jämfört med tidigare. På frågan om Samhällsbyggnads medborgarnytta finns det signifikanta skillnader mellan tjänstegrupperna. Ledningen (tjänstegrupp 3) är mest positiva och tjänstegrupp 2 är mest negativa. Samtliga medelvärden på denna fråga ligger mellan 2,8 och 3,3 (se Tabell 3)

Faktorn Samhällsbyggnad

Denna faktor består av frågor som handlar om Samhällsbyggnad som helhet. Frågorna handlar om det finns en bra kommunikation mellan olika arbetsplatser inom Samhällsbyggnad, om de svarande känner samhörighet med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad, om Samhällsbyggnad verksamhet upplevs har en översiktlig struktur som även kan förstås av utomstående och om de svarande känner sig optimistiska när det gäller utvecklingen av Samhällsbyggnad. Denna faktor har även den ett starkt samband med frågan om Samhällsbyggnads medborgarnytta är bättre nu jämfört med tidigare, även om de är något svagare. Korrelationerna för samtliga svarande och uppdelat på grupper ligger mellan 0,5 och 0,6, vilket även dessa har stor effektstorlek.

Medelvärdena på frågorna som faktorn Samhällsbyggnad består av ligger, för alla svarande och uppdelat på grupper, mellan 2,6 och 3,5 vilket är relativt låga och många av svaren är på den negativa sidan. Av denna anledning är denna faktor rödmarkerad och är något som behöver förbättras. Det finns signifikanta skillnader mellan olika grupper på tre av frågorna. Ledningen (tjänstegrupp 3) är mest positiva till frågorna som berör samhörighet, översiktliga struktur och optimism inför utvecklingen och samtliga medelvärden för ledningen är över 3 på dessa frågor (se Tabell 3). På frågan om samhörighet med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad är administratörerna (tjänstegrupp 1) mest negativa. På frågan om verksamheten har en översiktlig struktur är tjänstegrupp 2 mest negativa. Vad gäller frågan om hur optimistiska de svarande är när det gäller Samhällsbyggnads utveckling är tjänstegrupp 4 mest negativa och männen mer positiva än kvinnorna.

Faktorn Arbetssituation

Faktorn som kallas Arbetssituation består av frågor som handlar om de svarandes arbetssituation när medarbetarenkäten besvarades jämfört med tidigare och berör kompetensutvecklingsbehov, förändrade och ökad mängd arbetsuppgifter samt effektivitet i arbetet. Medelvärdena för dessa frågor ligger mellan 2,5–3,4 för de olika grupperna och totalt för alla svarande, vilket är låga medelvärden och ligger till stor del på den negativa sidan. Medelvärdena signalerar att många har svarat att de instämmer till låg utsträckning eller mittalternativen, vilket kan tolkas som att många tycker att deras arbetssituation inte har förändrats i någon större utsträckning.

Det finns signifikanta skillnader mellan olika grupper på frågorna som ingår i faktorn Arbetssituation (se Tabell 3). På frågan om behovet av kompetensutveckling är större nu jämfört med tidigare har tjänstegrupp 4 och gruppen Utanför kommunhuset högsta medelvärdena, vilket kan tolkas som att de känner större behovet av kompetensutveckling jämfört med andra grupper. De som har lägsta medelvärden är administratörerna

(tjänstegrupp 1) och gruppen I kommunhuset. På frågan om de upplever att arbetsuppgifterna förändras oftare nu jämfört med tidigare har administratörerna (tjänstegrupp 1) och gruppen Utanför kommunhuset högsta medelvärdet, vilket kan tolkas som att deras arbetsuppgifter förändrats mer än de andra grupperna. Lägsta medelvärdet har tjänstegrupp 2 och I kommunhuset. På frågan om mängden arbetsuppgifter är större nu jämfört med tidigare har ledningen (tjänstegrupp 3) högsta medelvärdet och tjänstegrupp 2 lägsta medelvärdet. Detta kan tolkas som att ledningen har fått fler arbetsuppgifter jämfört med tidigare i större utsträckning än andra grupper. På frågan om de upplever att de arbetar mer effektivt nu jämfört med tidigare har ledningen (tjänstegrupp 3) och gruppen Utanför kommunhuset högsta medelvärden, medan tjänstegrupp 2 och gruppen I kommunhuset har lägsta medelvärden.

Vad gäller denna faktor kan både positiva och negativa svar vara önskvärda beroende på hur de svarande anser att denna ökning är utmanande eller ger negativa konsekvenser. Att få nya utmanande arbetsuppgifter, som kanske även ökar ett behov av kompetensutveckling, kan upplevas positivt av anställda, ger ökad trivsel, gör att anställda lär nytt och utvecklas i arbetet och gör att anställda ser fram emot att gå till arbetet. Om däremot arbetsuppgifterna ändras för mycket eller ökas i för stor utsträckning, om arbetet kräver för stor effektivitetsökning eller att kompetensutvecklingsbehovet inte kan uppfyllas, kan detta leda till en negativ press på de anställda och till en upplevd försämrad arbetssituation. En försämrad arbetssituation kan visas i att trivseln på arbetet är låg, att de inte ser fram emot att gå till arbetet, att möjligheten återhämtning är otillräcklig, att möjligheten att påverka sitt arbetes utförande är lågt och att det svårt att veta vad som förväntas av de anställda i arbetet.

Genom att studera hur starka sambanden är mellan frågorna i faktorn Arbetssituation är med andra de frågor i enkäten som nämnts i stycket här ovanför går det att få en uppfattning om en ökad arbetsbelastning påverkar negativt eller positivt. Om korrelationsvärdena är positiva och höga, innebär det att en ökad förändrad arbetssituation ger även ökad trivsel, ökad lärande och utveckling och att de ser fram emot att gå till arbetet i högre grad. Om korrelationsvärdena är negativa och höga innebär detta att en ökad arbetssituation ger lägre trivsel, minskad möjlighet till återhämtning och påverkansmöjligheten på arbetet är mindre. Dessa korrelationsvärden är i princip noll, vilket innebär att det inte finns något samband mellan frågorna och att det inte finns ett tydligt mönster. En ökande arbetsbelastning är inte entydigt positiv eller negativ. Eftersom många trivs på arbetet och ser utvecklingsmöjligheter samtidigt som inte en majoritet känner av en ökad arbetsbelastning, kan detta tolkas som att en eventuell ökad arbetsbelastning när medarbetarenkäten besvarades inte inverkar negativt på deras trivsel och arbetssituation.

Denna faktor har gulmarkerats vilket innebär att den bör följas upp och kanske analyseras ytterligare.

Faktorn Förväntningar

Faktorn förväntningar består av frågorna om hur insatt de svarande är i sin arbetsplats mål, om dessa mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt samt om de vet vad som förväntas av dem i deras arbete. Medelvärdena för dessa frågor, för samtliga svarande och uppdelat på grupper, ligger mellan 3,9 och 4,4 (se tabell 3), vilket är höga medelvärden där många anser att påståendena stämmer bra. Detta gör att denna faktor är grönmarkerad och det är viktigt att upprätthålla denna höga nivå även om den förbättras ytterligare. En enda fråga i denna faktor har signifikanta skillnader. På frågan om arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt, är ledningen (tjänstegrupp 3) mest positiva och tjänstegrupp 4 mest negativa (se Tabell 3).

Faktorn Påverkan på arbetet

I faktorn Påverkan på arbetet ingår frågorna som berör trivsel på arbetsplatsen, möjlighet till tillräcklig återhämtning, påverkan på hur arbetet ska utföras samt delaktighet i det systematiska miljöarbetet. Medelvärdena för dessa frågor, för samtliga svarande och uppdelat i grupper, ligger mellan 3,2 och 4,2 (se tabell 3). Dessa medelvärden är relativt höga och där många anser att påståendena stämmer bra. Detta gör att även denna faktor är grönmarkerad och där det är viktigt att upprätthålla denna höga nivå även om den går att förbättra. Det finns signifikanta skillnader mellan tjänstegrupperna på en enda fråga. På frågan om de svarande är delaktiga i det systematiska miljöarbetet är ledningen (tjänstegrupp 3) mest positiva och administratörerna (tjänstegrupp 1) mest negativa.

Frågan om den fysiska arbetsmiljön är bra

En fråga kan inte placeras in i någon av faktorerna och det är frågan om den fysiska arbetsmiljön är bra. Medelvärdet för denna fråga, för samtliga svarande och uppdelat på grupper, ligger mellan 3,5 och 4,6 (se Tabell 3), vilket är höga medelvärden där många valt att anse att påståendet stämmer bra eller mycket bra. Detta gör att denna fråga är grönmarkerad i figur 1.

Det finns signifikanta skillnader i medelvärden på denna fråga. Ledningen (tjänstegrupp 3) är mest positiva och tjänstegrupp 4 är minst positiva. Gruppen I kommunhuset är mer positiva än gruppen Utanför kommunhuset. Dessutom är kvinnorna mer positiva än männen.

Den här frågan har korrelationsvärden som understiger 0,4 med de andra frågorna, vilket gör att det endast finns svaga samband. Korrelationer som är minst 0,3 men mindre än 0,5 anses ha medelhög effektstorlek. De frågor som har korrelerar med medelhög effektstorlek med frågan om den fysiska arbetsmiljön är om stödfunktionernas stöd, att lära nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete, att den närmaste chefen visar förtroende för medarbetare och ger förutsättningar för att ta ansvar i deras arbete, att trivas på sin arbetsplats, att kunna påverka hur arbetet ska utföras samt att det finns en bra kommunikation mellan olika arbetsplatser. Samtliga dessa samband är positiva, vilket innebär att om de tycker att påståendet om att den fysiska arbetsmiljön är bra stämmer bra är sannolikheten hög att de även svarat positivt på de

andra frågorna. Det finns inga negativa samband mellan någon fråga i enkäten och frågan om den fysiska arbetsmiljön.

Enkätfrågorna

I tabell 3 presenteras medelvärden och standardavvikelser på varje fråga i medarbetar-enkäten, både för alla svarande och uppdelade i olika grupper. De skillnader som är signifikanta är markerade med en asterisk (*) i tabellen.

Standardavvikelse är ett mått på hur stor spridningen är i svaren och ett högre värde på standardavvikelsen indikerar att det finns en större spridning mellan de olika svarsalternativen jämfört med en lägre standardavvikelse där svaren är mer samlade kring medelvärdet. Frågorna som är specifika för Samhällsbyggnad har i de flesta fall något högre standardavvikelse än de frågor som alla anställda får besvara och detta indikerar att svaren på de för Samhällsbyggnadsspecifika frågorna har en större spridning bland svarsalternativen än för de andra frågorna.

Tabell 3 visar i vilken utsträckning olika grupper och hela Samhällsbyggnad instämmer i de olika frågorna, baserat på medelvärdet för varje grupp. De frågor där medelvärdena är minst 4,0 är grönmarkerade och där har en majoritet av de svarande valt att instämma helt eller i hög grad på påståendena. På dessa frågor går det att tolka att de svarande är nöjd med det frågan berör. På motsvarande sätt har frågor där medelvärdet understiger 3 markerats med röd och där en majoritet av de svarande valt ett av de två alternativ där de instämmer minst i påstående. Dessa frågor behöver analyseras ytterligare. De frågor där medelvärdet ligger mellan 3 och 4 är gulmarkerade och där finns även möjlighet att förbättra. Alla grupper är eniga om att de trivs på sin arbetsplats, att de vet vad som förväntas av dem i sitt arbete, att deras arbete känns meningsfullt och att deras närmaste chef visar förtroende för dem som medarbetare och ger förutsättningar för att ta ansvar i sitt arbete.

Det finns signifikanta skillnader mellan män och kvinnor (se Tabell 3), dvs. skillnader som är större än vad som kan bero på slumpen. Kvinnorna har svarat mer positivt på frågan om de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete, om den fysiska arbetsmiljön är bra, stödet från stödfunktionerna samt hur optimistiska de känner för Samhällsbyggnads utveckling. På frågorna om de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete och om hur bra den fysiska arbetsmiljön är, är både män och kvinnor mer positiva än negativa till påståendena.

Tabell 3. Medelvärden samt standardavvikelse (inom parentesen) för hela gruppen (totalt) och uppdelat på olika grupper på samtliga frågor i medarbetarenkäten. Medelvärden under 3 är markerade med röd färg, medelvärden mellan 3 och 3,99 är markerade med gul färg och medelvärden från 4,0 och uppåt är grönmarkerade. (Tjänstegrupp 1: Administratörer; Tjänstegrupp 2: Ingenjörer, arkitekt, miljö- och hälsoinspektörer, handläggare (längre utbildningar); Tjänstegrupp 3: Ledning; Tjänstegrupp 4: Arbetare, hantverkare, parkeringsvakter, fordonsförare, måltidspersonal, brandman, elektriker, teknisk drift. Utanför kommunhuset: de avdelningar som har mer än 50 % av de svarande i tjänstegrupp 4, I kommunhuset: övriga avdelningar)

Enkätfrågor	Totalt	Tjänstegrupp 1	Tjänstegrupp 2	Tjänstegrupp 3	Tjänstegrupp 4	Utanför kommunhuset	I kommunhuset	Män	Kvinnor
Jag tycker att Samhällsbyggnads medborgarnytta är bättre nu jämfört med tidigare	2,87 (0,99)	2,85* (0,91)	2,80* (1,08)	3,31* (0,90)	2,83* (0,90)	2,93 (0,93)	2,75 (1,08)	2,88 (0,97)	2,85 (1,00)
Stödfunktionen verksamhetsutveckling/IT ger mig ett bra stöd i mitt arbete.	2,95 (1,08)	3,22* (0,93)	3,01* (1,13)	3,38* (1,13)	2,74* (1,01)	2,86* (1,05)	3,14* (1,13)	2,81* (1,10)	3,24* (0,99)
Stödfunktionen ekonomi/nämnd ger mig ett bra stöd i mitt arbete	2,90 (1,04)	3,59* (1,12)	3,07* (1,02)	3,36* (1,07)	2,53* (0,90)	2,75* (1,00)	3,21* (1,05)	2,75* (0,98)	3,22* (1,10)
Stödfunktionen HR/kommunikation ger mig ett bra stöd i mitt arbete	2,90 (1,10)	2,93* (0,92)	3,01* (1,09)	3,64* (1,09)	2,61* (1,03)	2,82* (1,12)	3,07* (1,06)	2,77* (1,07)	3,16* (1,12)
Stödfunktionen projektledning ger mig ett bra stöd i mitt arbete	2,73 (1,05)	2,81* (1,04)	2,76* (1,10)	3,24* (1,11)	2,53* (0,94)	2,70 (1,01)	2,79 (1,13)	2,65* (1,02)	2,88* (1,08)
Vi kommunicerar bra mellan olika arbetsplatser inom Samhällsbyggnad	3,00 (1,04)	3,22 (0,97)	3,01 (1,00)	3,27 (1,10)	2,87 (1,05)	3,04 (1,06)	2,91 (1,00)	2,93 (1,04)	3,14 (1,03)
Jag känner samhörighet med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad	2,85 (1,10)	2,96* (0,90)	2,77* (1,08)	3,27* (1,07)	2,77* (1,12)	2,92 (1,12)	2,71 (1,06)	2,82 (1,08)	2,90 (1,13)
Jag upplever att samhällsbyggnads verksamhet har en översiktlig struktur som även kan förstås av utomstående	2,64 (0,97)	2,63* (0,79)	2,57* (0,99)	3,04* (1,13)	2,59* (0,90)	2,68 (0,94)	2,56 (1,03)	2,64 (0,95)	2,61 (0,99)
Jag känner mig optimistisk när det gäller utvecklingen av Samhällsbyggnad.	3,05 (1,11)	3,15* (0,77)	3,19* (1,16)	3,51* (1,16)	2,78* (1,03)	3,02 (1,11)	3,10 (1,11)	2,96* (1,09)	3,22* (1,12)
Mitt behov av kompetensutveckling är större nu jämfört med tidigare	2,86 (1,07)	2,89* (0,93)	2,59* (1,07)	2,98* (1,12)	3,01* (1,03)	2,96* (1,03)	2,64* (1,12)	2,87 (1,05)	2,78 (1,07)

Enkätfrågor	Totalt	Tjänstegr upp 1	Tjänstegr upp 2	Tjänstegr upp 3	Tjänstegr upp 4	Utanför kommun huset	I kommun huset	Män	Kvinnor
Jag upplever att mina arbetsuppgifter förändras oftare nu jämfört med tidigare	2,74 (1,15)	3,11* (1,01)	2,53* (1,17)	2,87* (1,12)	2,79* (1,13)	2,83* (1,12)	2,56* (1,20)	2,74 (1,14)	2,70 (1,18)
Jag upplever att mängden arbetsuppgifter är större nu jämfört med tidigare	3,06 (1,24)	3,15* (1,17)	2,96* (1,26)	3,42* (1,32)	3,03* (1,20)	3,06 (1,22)	3,05 (1,29)	3,04 (1,23)	3,01 (1,27)
Jag upplever att jag arbetar mer effektivt nu jämfört med tidigare	2,81 (1,13)	2,96* (0,90)	2,61* (1,19)	3,16* (1,07)	2,84* (1,10)	2,90* (1,10)	2,60* (1,18)	2,81 (1,12)	2,78 (1,15)
Mitt arbete känns meningsfullt	4,23 (0,84)	4,00* (0,92)	4,28* (0,90)	4,53* (0,63)	4,14* (0,80)	4,23 (0,78)	4,21 (0,95)	4,24 (0,79)	4,19 (0,94)
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	3,92 (0,92)	3,81* (0,96)	4,14* (0,85)	4,40* (0,54)	3,64* (0,92)	3,82* (0,91)	4,13* (0,88)	3,86* (0,90)	4,06* (0,91)
Jag ser fram emot att gå till arbetet	3,86 (0,96)	3,85 (0,82)	3,87 (1,05)	4,00 (0,80)	3,82 (0,95)	3,87 (0,91)	3,84 (1,07)	3,86 (0,93)	3,88 (1,05)
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	3,98 (1,03)	3,67 (0,88)	4,10 (1,01)	4,00 (1,04)	3,91 (1,04)	4,00 (1,01)	3,93 (1,03)	4,01 (1,03)	3,90 (0,99)
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	4,21 (0,94)	4,00 (1,00)	4,30 (0,93)	4,27 (0,84)	4,17 (0,95)	4,22* (0,92)	4,18* (1,00)	4,23 (0,92)	4,20 (0,97)
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	4,21 (0,91)	4,07 (0,96)	4,22 (0,98)	4,18 (0,81)	4,23 (0,87)	4,27 (0,84)	4,08 (1,04)	4,25 (0,86)	4,14 (1,01)
Jag är insatt i min arbetsplats mål	4,04 (0,93)	4,26 (0,81)	4,01 (0,92)	4,27 (0,81)	4,00 (0,95)	3,99 (0,95)	4,14 (0,89)	4,01 (0,93)	4,14 (0,90)
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	3,50 (0,97)	4,04* (0,85)	3,51* (0,96)	3,69* (0,95)	3,38* (0,98)	3,43 (0,95)	3,65 (1,00)	3,46 (0,96)	3,60 (1,00)
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	4,23 (0,84)	4,44 (0,80)	4,17 (0,87)	4,16 (0,93)	4,25 (0,81)	4,23 (0,82)	4,21 (0,89)	4,21 (0,85)	4,28 (0,83)
Min fysiska arbetsmiljö är bra.	3,79 (0,90)	3,63* (1,04)	4,06* (0,82)	4,20* (0,87)	3,47* (0,82)	3,70* (0,89)	3,97* (0,87)	3,70* (0,86)	3,95* (0,94)

Enkätfrågor	Totalt	Tjänstegr upp 1	Tjänstegr upp 2	Tjänstegr upp 3	Tjänstegr upp 4	Utanför kommun huset	I kommun huset	Män	Kvinnor
Jag trivs på min arbetsplats	4,17 (0,89)	4,26 (0,71)	4,18 (0,93)	4,22 (0,79)	4,13 (0,89)	4,20 (0,86)	4,10 (0,96)	4,16 (0,87)	4,20 (0,92)
Jag har möjlighet till tillräcklig återhämtning	3,85 (0,99)	4,04 (0,81)	3,74 (1,07)	3,71 (1,12)	3,94 (0,90)	3,94* (0,93)	3,67* (1,08)	3,86 (0,94)	3,82 (1,08)
Jag kan påverka hur mitt arbete ska utföras	3,93 (0,94)	3,85 (0,82)	3,95 (1,04)	4,00 (0,77)	3,90 (0,90)	3,98 (0,90)	3,84 (0,99)	3,95 (0,89)	3,90 (1,03)
Jag är delaktig i det systematiska miljöarbetet	3,50 (1,00)	3,37* (1,04)	3,39* (1,00)	4,09* (0,97)	3,47* (0,94)	3,53 (0,99)	3,45 (0,99)	3,55 (0,94)	3,38 (1,09)
Antal svarande	420	27	152	45	189	284	135	291	124

* Signifikant skillnad mellan jämförda grupper: tjänstegrupperna, Utanför och i kommunhuset respektive män och kvinnor (p<0,05).

Det finns även skillnader mellan de olika tjänstegrupperna och dessa presenteras under en egen underrubrik.

Tjänstegrupperna

Denna beskrivning av de olika tjänstegrupperna bygger på de frågor där det finns signifikanta skillnader mellan tjänstegrupperna (se Tabell 3). Varje tjänstegrupp ges en beskrivning i som bygger på vilken grupp som har högsta respektive lägsta medelvärdet på de enskilda frågorna.

Tjänstegrupp 1 - Administratörer

I tjänstegrupp ingår de som angett sig själva som administratörer. Denna grupp utmärker sig av att de anser att stödet från stödfunktionen ekonomi/nämnd är bra, instämmer i att arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt samt att deras arbetsuppgifter upplevs förändras oftare nu än tidigare. Denna grupp känner sig minst delaktig i det systematiska miljöarbetet. Dessutom har denna grupp det lägsta medelvärdet på frågan om arbetet känns meningsfullt, men ett medelvärde på 4,0 är ändå högt.

Tjänstegrupp 2 - längre utbildning

I tjänstegrupp 2 ingår ingenjörer, arkitekter, miljö- och hälsoinspektörer samt handläggare. Denna grupp har de lägsta medelvärden på några frågor, men har inte högst medelvärde på någon fråga. Denna grupp kännetecknas av att de instämmer *minst* i påståendena: Samhällsbyggnads medborgarnytta är bättre nu jämfört med tidigare, Samhällsbyggnads verksamhet har en översiktlig struktur som även kan förstås av utomstående, att deras behov av kompetensutveckling är större nu jämfört med tidigare, att arbetsuppgifterna förändras oftare nu jämfört med tidigare, att mängden arbetsuppgifter är större nu jämfört med tidigare samt att de arbetar mer effektivt nu jämfört med tidigare.

Tjänstegrupp 3 - ledning

I tjänstegrupp 3 ingår ledningen. Denna grupp har högsta medelvärden på flera frågor, men inte lägsta medelvärde på någon fråga. Denna grupp kännetecknas av att de upplever att deras arbete är meningsfullt, de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete, har störst stöd av stödfunktionerna verksamhetsutveckling/IT, HR/kommunikation och projektledning, känner samhörighet med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad, upplever att mängden arbetsuppgifter är större nu jämfört med tidigare, har en bra fysisk arbetsmiljö samt är delaktig i det systematiska miljöarbetet.

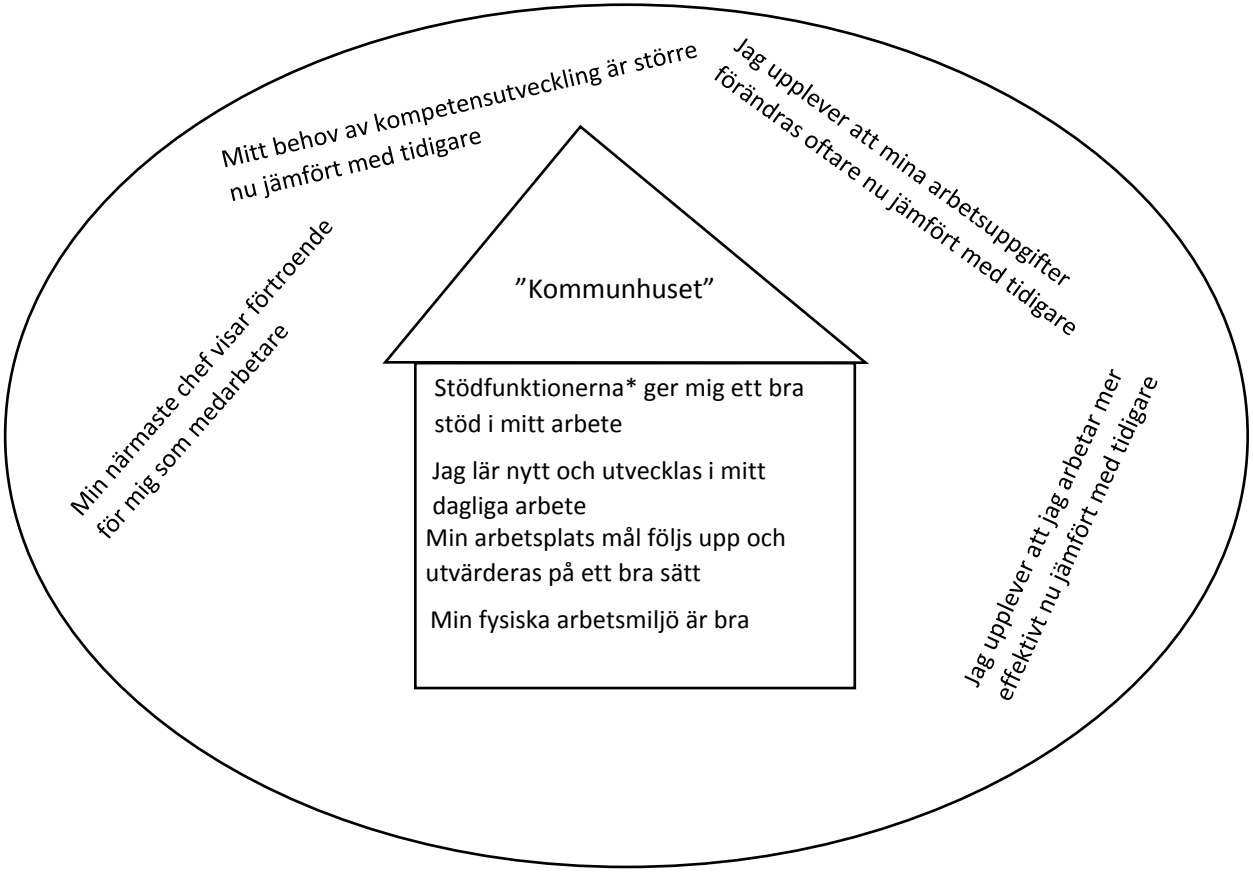
Tjänstegrupp 4 - kortare utbildning

I tjänstegrupp 4 ingår arbetare, hantverkare, parkeringsvakter, fordonsförare, måltidspersonal, brandman, elektriker och teknisk drift. Gruppen har högsta medelvärdet på en fråga och lägsta medelvärdet på nio frågor. Denna grupp kännetecknas av att de anser att deras behov av kompetensutveckling är större nu jämfört med tidigare, vilket är det högsta medelvärdet. De anser också att de minst av alla tjänstegrupper utvecklas och lär sig nytt i sitt dagliga arbete. På frågan om den fysiska arbetsmiljön är bra, har denna grupp lägsta medelvärdet. Dessutom anser denna grupp att de har minst stöd av stödfunktionerna. De känner minst samhörighet med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad, är minst

optimistiska när det gäller utvecklingen av Samhällsbyggnad och anser att arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt i lägst utsträckning.

Skillnader mellan olika avdelningar

De olika avdelningarna inom Samhällsbyggnad har olika antal anställda och olika typer av arbetsuppgifter, vilka en del kan skötas centralt från ett kontor i någon av kommunens hus medan andra genomförs på plats ute i samhället. Det kan finnas skillnader mellan dessa olika avdelningar beroende på var deras huvudsakliga arbetsplats och därför har en analys av detta gjorts. Avdelningarna har delats upp i två grupper, en grupp, Utanför kommunhuset, där minst 50 procent av de svarande finns i tjänstegrupp 4 och en grupp, I kommunhuset, som har högst en svarande som placerat sig i tjänstegrupp 4. I tjänstegrupp 4 ingår yrkesgrupper som t.ex. fordonsförare, brandmän, måltidspersonal, parkeringsvakt, elektriker och teknisk drift. De avdelningar som har mer än hälften anställda i tjänstegrupp fyra är Gator och parker, Hamn och logistik, Räddningstjänst och sotning samt Vatten och avfall. Resultatet av denna analys som visar på vilka enkätfrågor där dessa två gruppers medelvärden skiljer sig signifikant åt visas i Figur 3.



Figur 3. Frågor i enkäten med signifikanta skillnader i medelvärden (*p*<0,05) mellan avdelningar med mer respektive mindre än 50 procent av de svarande i tjänstegrupp 4. ”Kommunhuset” symboliserar de avdelningar som har mindre än 50 procent av de svarande i tjänstegrupp 4 (kallas I kommunhuset), medan ringen symboliserar de avdelningar som har mer än 50 procent av de svarande i tjänstegrupp 4 (kallas Utanför kommunhuset). De avdelningar som har mer än 50 procent av de svarande i tjänstegrupp 4 är gator och parker, hamn och logistik, Räddningstjänst och sotning samt Vatten och avfall. Enkätfrågorna med signifikanta skillnader är placerade i ringen respektive i ”kommunhuset” där medelvärdet är högst. * står för stödfunktionerna verksamhetsutveckling/IT, ekonomi/nämnd och HR/kommunikation.

Figur 3 visar att gruppen Utanför kommunhuset, består av de avdelningar som har mer än 50 procent anställda inom tjänstegrupp 4 och där de flesta av dessa arbetar utanför de kommunala kontoren, i högre grad än den andra gruppen (I kommunhuset) anser att de har sin närmaste chefs förtroende, men har också ett större kompetensutvecklingsbehov, arbetar mer effektivt och har arbetsuppgifter som förändras oftare nu än tidigare. Gruppen I kommunhuset är mer positiva till stödfunktionerna, att arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt, att deras fysiska arbetsmiljö är bra, att de har möjlighet till tillräcklig återhämtning och de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete jämfört med den andra gruppen. Dessa skillnader i medelvärden är signifikanta.

Jämförelse med tidigare medarbetarenkäter 2012 och 2014

Tabell 4. Andel (i procent) svarande på de nio frågorna som fanns med i både medarbetarenkäten 2014 och medarbetarenkäten 2016. Den fråga där det fanns signifikant skillnad mellan de två enkäterna är markerade med en * och är kursiverad (*p*<0.05). (Antal svarande 2014: 414 och antal svarande 2016: 419).

	2014[1]			2106		
	Positiva	Neutrala	Negativa	Positiva	Neutrala	Negativa
Mitt arbete känns meningsfullt	87%	9%	3%	84%	13%	4%
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete *	74%	18%	7%	71%	22%	7%
Jag ser fram emot att gå till arbetet	72%	19%	8%	70%	21%	9%
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	73%	16%	8%	73%	17%	10%
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	87%	7%	6%	82%	11%	6%
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	86%	6%	6%	83%	11%	5%
Jag är insatt i min arbetsplats mål	75%	17%	6%	74%	21%	5%
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	53%	29%	11%	52%	36%	12%
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	84%	11%	5%	85%	11%	4%

[1] avrundning av decimaltal till hela procent kan ibland leda till en summa mindre än 100%

Den enda frågan som det finns en signifikant skillnad mellan 2014 och 2016 är frågan ”Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete”. Medelvärdet 2014 var 4,6 medan medelvärdet 2016 var 3,95 och är alltså en minskning i den upplevda självutvecklingen. Men samtidigt är de allra flesta fortfarande positiva till sin egen utveckling och lärande i arbetet.

En fråga där bara just drygt hälften av de svarande är positiv till, den om arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt, kan vara värd att fundera vidare på i utvecklingen av Samhällsbyggnaden. Det har inte skett någon signifikant minskning, men de anställda har inte heller svarat mer positiva på den frågan. Hur kan uppföljning och utvärdering av arbetsplatsens mål utvecklas på ett bättre sätt?

Tabell 5. Medelvärde och standardavvikelse (S) för två frågor som fanns med i åtminstone snarlika formuleringar i medarbetarenkäterna 2012, 2014 och 2016. Signifikanta skillnader (*p*<0.05) mellan 2012 och 2014 är markerade med *, medan signifikant skillnad (*p*<0.05) mellan 2014 och 2016 är markerade med ^. (Antal svarande 2012: 370; 2014: 414; 2016: 419).

	2012		2014		2016	
	Medelvärde	S	Medelvärde	S	Medelvärde	S
Min fysiska arbetsmiljö är bra.	4,19*	1,20	3,79*	1,01	3,86	0,96
Jag är delaktig i det systematiska miljöarbetet	4,01*	1,11	3,78*^	0,93	3,55^	1,07

Det finns en signifikant minskning i hur nöjd medarbetarna är med den fysiska arbetsmiljön mellan 2012 och 2014, men den lilla ökningen i 2016 års jämfört med 2014 års medarbetarenkät är inte signifikant. Detta kan tyda på att den upplevda fysiska arbetsmiljön försämrades från 2012 till 2014 och en förklaring kan vara oro för omorganisationen eftersom medarbetarenkäten 2014 genomfördes under perioden när omorganisationen planerades. Det kan finnas andra förklaringar till denna upplevda försämrade fysiska arbetsmiljön. Det verkar som om den fysiska arbetsmiljön upplevs lika bra 2016 som 2014, vilket kan tyda på att genomförandet av omorganisationen inte försämrade men inte heller förbättrade den fysiska arbetsmiljön.

Däremot visar tabell 5 att delaktigheten i det systematiska miljöarbetet minskat, signifikant, från 2012 till 2014 och även från 2014 till 2016. De flesta tycker 2016 fortfarande att delaktigheten är godtagbar eller bättre.

Sammanfattning och analys

I en organisation som vill utvecklas i positiv riktning är det lika viktigt att bevara det som fungerar bra som att utveckla det som fungerar mindre bra. Samhällsbyggnad verkar vara en bra arbetsplats på många sätt, men det finns några saker att arbeta ytterligare med. Här kommer först en sammanfattning av vad som fungerar bra, innan några saker diskuteras mer utförligt.

Den här medarbetarenkäten visar på att medarbetarna i Samhällsbyggnad trivs på sin arbetsplats, att deras arbete känns meningsfullt, att de vet vad som förväntas av dem i arbetet, att de är insatta i sin arbetsplats mål och chefer visar förtroende för medarbetarna och ger förutsättningar för att medarbetare kan ta sitt ansvar i arbetet.

I omorganisationen infördes stödfunktioner inom Samhällsbyggnad och syftet med dessa stödfunktioner var att ge samtliga anställda det stöd de behöver vad gäller verksamhetsutveckling/IT, ekonomi/nämnd, HR/kommunikation och projektledning. Den självklara frågan blir då om de verkligen är det stöd som de förväntas vara för samtliga medarbetare? Resultaten pekar på att medarbetare verkar ha en ganska neutral eller negativ inställning till hur bra stöd stödfunktionerna ger dem i deras arbete och det verkar finnas ett behov av att arbeta med att utveckla stödfunktionerna ytterligare så att de blir ett bättre stöd för samtliga anställda om det är det önskvärda. På dessa frågor har de som arbetar med ledning och administration mer stöd av stödfunktionerna än de som arbetar utanför kommunhuset och med andra typer av arbetsuppgifter. Här kan det vara värt att ta sig en funderare på vilken roll stödfunktionerna ska ha i verksamheten. Det kan vara så att stödfunktionerna är viktigare för dem som arbetar med ledning, administration och handläggningsärenden än för dem som arbetar mer praktiskt ute i samhället. Då signalerar höga medelvärden för ledningen, administrationen och de som handlägger ärenden och låga medelvärden för de som arbetar mer praktiskt att stödfunktionerna fungerar som det var tänkt. I denna medarbetarenkät finns det skillnader mellan olika tjänstegrupper som tyder på denna typ av resultat och frågan blir om detta är önskvärt. Å andra sidan kanske dessa stödfunktioner borde gå nå ut till fler grupper än de som detta första år haft ett direkt behov av deras stöd och då måste dessa funktioner marknadsföras bättre.

Den fysiska arbetsmiljön på Samhällsbyggnad är bra enligt många av de svarande. Det viktiga nu är att se till att den hålls på samma höga nivå eller ännu hellre blir bättre. Frågan om den fysiska arbetsmiljön i medarbetarenkäten passade inte in i någon faktor och det beror mycket på att det inte finns starka samband med andra frågor i respektive faktor (se Figur 1). Däremot finns det frågor som korrelerar med denna fråga med medelhög effektstorlek och dessa frågor kan ge en bild av vad som kan påverka den fysiska arbetsmiljön positivt. Om de anställda trivs på arbetsplatsen, om de kan påverka sitt arbete, de lär nytt och utvecklas i sitt dagliga arbete, den närmaste chefen visar uppskattning för sina medarbetare och ger förutsättningar för att ta ansvar i arbetet samt om det finns en bra kommunikation mellan olika arbetsplatser inom Samhällsbyggnad så kan den fysiska arbetsmiljön upplevas mer positiv. Den fysiska

arbetsmiljön påverkas tydligen av mer än bara de fysiska förutsättningarna. Detta kan vara värt att ha i åtanke när arbetsmiljön diskuteras och utvecklas.

Det är gruppen I kommunhuset som är mest positiv till den fysiska arbetsmiljön och för dessa grupper påverkar inte de fysiska förutsättningar lika mycket som för till exempel de som arbetar med till exempel gator, hamn, brandskydd och teknisk drift. Detta gör att gruppen I kommunhuset mer påverkas i sin slutsats om den fysiska arbetsmiljön är bra av andra saker än gruppen Utanför kommunhuset. I arbetet med den fysiska arbetsmiljön kan det därför vara bra att dela upp Samhällsbyggnad på grupperna I och Utanför kommunhuset för att kunna ta hänsyn till olika förutsättningar som finns medarbetare för i respektive grupp.

I jämförelse med tidigare medarbetarenkäter finns det en signifikant minskning i uppfattningen av hur bra den fysiska arbetsmiljön är mellan 2012 och 2014, men ingen ytterligare signifikant minskning mellan 2014 och 2016. Medarbetarenkäten 2014 genomfördes samtidigt som omorganisationen diskuterades där medarbetarna var mer eller mindre involverade och en stor kommande omorganisation kan skapa stor oro för medarbetare och leda till olika försvarsmekanismer (Fedor, Caldwell & Herolds, 2006). Detta kan vara förklaringen till att inställningen till den fysiska arbetsmiljön blev mindre positiv 2014 jämfört med 2012. Omorganisationen genomfördes under 2015 och därför kan inställningen till den fysiska arbetsmiljön ha förväntas vara signifikant högre nu under 2016 om förklaringen till minskningen 2014 var oro inför omorganisationen. Detta är inte fallet och det kan finnas flera förklaringar till detta. En förklaring är att omorganisationen fortfarande är ny och det kan finnas saker som behöver förbättras ytterligare innan den fysiska arbetsmiljön upplevs lika bra som 2012 och då behöver den vara i gång ett tag innan slutsatser om den blivit bättre eller sämre kan göras. En annan förklaring kan vara att den fysiska arbetsmiljön har förändrats på andra sätt än bara oro av omorganisationen eller att andra förutsättningar har ändrats och denna typ av förklaringar behöver andra former av analyser och undersökningar.

I en omorganisation är kommunikation, information och delaktighet viktiga aspekter för att den ska bli så bra som möjligt (Stensaker och Meyer, 2011; Zeidler, 2015). Resultaten pekar på att det finns utvecklingsområden. Enkätsvaren signalerar att medarbetare anser sig vara insatta i sin arbetsplats mål, även om de kan följas upp och utvärderas på ett bättre sätt, och vet vad som förväntas av dem i arbetet. Samtidigt visar medarbetarenkäten att Samhällsbyggnads struktur kan bli mer översiktlig än den var i april 2016, att samhörigheten med andra och kommunikationen mellan arbetsplatser inom Samhällsbyggnad kan bli bättre. Dessa resultat kan tyda respektive arbetsplats fungerar bra, men att det krävs ytterligare insatser för att Samhällsbyggnad ska bli en gemensam arbetsplats för alla medarbetare.

Analyserna av enkätsvaren har visat på att det finns skillnader mellan olika grupper, såsom olika tjänstegrupper och uppdelningen I och Utanför kommunhuset, har svarat på frågorna i medarbetarenkäten och detta kan vara värt att ha i åtanke när Samhällsbyggnad ska utvecklas vidare. Det är viktigt att använda olika glasögon när det handlar om att granska sin egen förvaltning och se vad som behöver utvecklas.

Forskning har visat att det finns flera faktorer som verkar för att en organisation ska fungera så bra som möjligt för medarbetare. Kommunikation och information om förändringar är viktiga faktorer för att en omorganisation ska genomföras på ett bra sätt och leder till en omorganisation kan få medarbetarnas stöd och acceptans (Melén Fäldt, 2010; Wittig, 2012). Guaique (2014) har funnit att medarbetare som upplever ett socialt stöd från chefer och kollegor samt ett organisatoriskt stöd upplever att en omorganisation har genomförts på ett bra sätt. Flera andra forskare som presenteras i inledningen visar på faktorer som gör att organisationer fungerar väl ur medarbetarperspektiv. Bakker, Albrecht och Leiter (2011) har funnit att en effektiv organisation kännetecknas av samarbete, engagemang och tillfredsställelse i arbetet och där CIPD (2012) har funnit att ett hållbart medarbetarengagemang kan leda till ökad kundnöjdhet. Mafini och Dlodlo (2014) och Walsh (2014) har funnit att socialt erkännande leder till ökad motivation att göra ett bra arbete. Det sociala erkännande handlar om att dela åtaganden och ansvar, ha förståelse för varandra och förbättra kommunikationen. Kvaliteten i interaktionen, en meningsfull dialog, är viktigare för att uppleva en tillfredsställande gemenskap än mängden kommunikation. Hur väl uppfyller Samhällsbyggnad dessa faktorer utifrån medarbetarnas svar i medarbetarenkäten?

Medarbetarna trivs bra på sin arbetsplats, känner till vad som förväntas av dem och kan påverka hur arbetet ska utföras. De anser sig också vara insatta i sin arbetsplats mål. Deras närmaste chef ger dem uppskattning för och förutsättningar att ta ansvar i sitt arbete för samt visar förtroende. De upplever att deras arbete är meningsfullt. Å andra sidan upplever medarbetarna en svag samhörighet med och kommunikation med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad. Dessa resultat signalerar de olika arbetsplatserna inom Samhällsbyggnad fungerar bra, medan samhörigheten och kommunikationen mellan olika arbetsplatser inom Samhällsbyggnad kan förbättras.

Avslutande reflektion och slutsatser

Utvärdering i offentlig sektor har blivit allt vanligare på alla nivåer, varierande från statliga verk till kommunala verksamheter, eller från olika förvaltningsgrenar, till sjukvård eller utbildningsenheter som universitet och skolor. Inte bara i Sverige, utan även internationellt används utvärderingar numera flitigt som ett sätt att jämföra olika länders prestationer på en mängd olika områden. OECD:s PISA mätningar av elevernas ämneskunskaper är ett exempel av en sådan jämförelse. Dessa internationella jämförelser gör det möjligt för beslutsfattarna att även utvärdera olika verksamheter som redan existerar i sina egna länder. Internationella utvärderingar har visat få stor genomslagskraft när det gäller olika policyområden eller när politiska beslut ska fattas, även på lokalnivå. På alla organisatoriska nivåer kan behov av legitimerade utvärdering av den egna verksamheten vara ett starkt önskemål när krav ställs på organisationen.

Utvärdering av offentlig verksamhet vilar som idé bland annat på antagandet att verksamheter har mål och medel som på något sätt kan mätas. Utvärderingar kan användas på olika sätt och

de kan se mycket olika ut. De görs oftast i efterhand, precis som denna utvärdering i relation till omorganisationen vid Samhällsbyggnad. Den riktar sig bakåt och handlar om något som har hänt. Syftet med utvärderingar är dock inte bara att beskriva en historisk process utan också att värdera, analysera, bedöma och förklara det som har hänt. Utvärderingar visar således mer än vad som har skett, de kan ge inblick i hur situationen är nu, men även vilka möjliga riktlinjer som kan behövas för framtiden. För många verksamheter och organisationer är det därför ett redskap för styrning och utvecklingsarbete. Vi har en förhoppning att denna utvärdering kan bidra till detta.

Många utvärderingar sker med hjälp av medarbetarenkäter. Enkäternas resultat förmedlar också en aktuell bild av den utvärderade organisationen och kan vara ett hjälpmedel för ledningen. Är Samhällsbyggnad på rätt väg, eller behövs eventuellt fler förändringar? Trots att enkäterna är individuella så handlar enkätsvaren ofta om relationella förhållanden inom organisationen. Individer har olika roller och funktioner i organisationen, det finns olika professioner och yrkesgrupper. Samhällsbyggnad är en bred och relativt komplex organisation och tolkningen av enkätresultaten ligger delvis hos förvaltningens ledning.

Vad visar utvärderingen? Enkätsvaren pekar på ett antal intressanta resultat. Medarbetarnas uppfattning är att omorganisation vid Samhällsbyggnad i Skellefteå kommun i stort har fungerat bra och verksamheten upplevs som en samverkande och fungerande förvaltning. Finns det förbättringsområden eller utvecklingsmöjligheter för organisationen? I och med omorganisationen 2015 infördes stödfunktioner till hjälp för medarbetarna i Samhällsbyggnad. Verksamhetsutveckling, IT, HR, Kommunikation och Projektledning är några exempel. Olika grupper inom förvaltningen är mer eller mindre positiva till dem. Intressant för vidare undersökning är att få en mer nyanserad bild av hur stödfunktionerna fungerar för olika grupper bland medarbetarna och hur de kan utvecklas för att fungera bättre.

Med tanke på det fortsatta och ständigt växande intresse för organisationsförändringar och medarbetarnas reaktioner till dem är det relevant och aktuellt att mer djupgående studera konsekvenserna av organisationsförändringen på individnivå, både för forskning och praktiken.

Referenser

Publicerade källor:

Abott, M. L. & McKinney, J., (2013). *Understanding and applying research design.* Somerset: Wiley.

Andrews, R., & Boyne, G. A. (2009). Size, Structure and Administrative Overheads: An Empirical Analysis of English Local Authorities. *Urban Studies*, *46*(4), 739–759. doi:10.1177/0042098009102127

Attridge, M. (2016). Measuring and Managing Employee Work Engagement : A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioural Health, 24*(4), 383–398. (August). doi.org/10.1080/15555240903188398

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, *0643* (August). doi.org/10.1080 /1359432X.2010.485352

Bennett, H., & Durkin, M. (2000). The effects of organisational change on employee psychological attachment. An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, *15*, 126–146. doi:10.1108/02683940010310328

Berg, Elisabeth (2010). Förändringar och nya riktningar inom human service. Socialvetenskaplig tidskrift nr 3-4 sid. 226-232. Lund, Socialhögskolan Lund universitet.

Bernhard-Oettel, C., Näswall, K., Stengård, J & Östergren, P-O. (2013). Inlåsning, anställningsbarhet och välbefinnande efter en omorganisation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, ISSN 1400-9692, Vol. 19, nr 4, 101-112 s.

Bhatti, Y., Gørtz, M., & Pedersen, L. H. (2015). The Causal Effect of Profound Organizational Change When Job Insecurity Is Low-A Quasi-experiment Analyzing Municipal Mergers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *25*(4), 1185–1220. doi:10.1093/jopart/muv006

Bosse, J., Burnett, M., Møller Nielsen, S., Rongione, C., & Scholtens, H. (2015). *European Public Sector Award 2015: The Public Sector as Partner for a Better Society*. http://www.eipa.eu/files/repository/product/20151203122142_EPSA2015_Publication.pdf Hämtad 2016-06-02

CIPD (2012). Managing for Sustainable Employee Engagement. Developing a Behavioural Framework. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). London, UK. www.cipd.co.uk Hämtad 2016-06-02

Edvardsson-Stiwne, E. (1997). *Förändringsprocesser i kommunal organisation. En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar*. Akademisk avhandling. Linköping Studies in Education and Psychology. Linköping University.

El-Farra, M. M., & Badawi, M. B. (2012). Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. *EuroMed Journal of Business*, *7*(2), 161–184. doi:10.1108/14502191211245598

Faghihi, A., & Allameh, S. M. (2012). Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2*(11), 2222–6990. www.hrmars.com/journals Hämtad 2016-06-16

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, *59*(1), 1–29. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x

Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. SA Journal of Industrial Psychology, 40(1), Art. #1098, 10 pages. http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098

Giauque, D. (2015). Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. *Public Personnel Management*, *44*(1), 70–98. doi:10.1177/0091026014556512

Gilley, A., Gilley, J. W., & Mcmillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness, *21*(1), 75–94. http://doi.org/10.1002/piq

Höög, E. (2014). *Navigera i ständig förändring. Facilitering av utvecklingsarbete inom vård och omsorg.* Akademisk avhandling. Umeå, Umeå University. Department of Public Health and Clinical Medicine Epidemiology and Global Health.

Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices. *Public Personnel Management*, *44*(3), 317–339. doi:10.1177/0091026015591283

Jonsson, R, (2013). *Organisatoriska bakslag. Mer än tio år av förändringar i två svenska kommuner*. Doktorsavhandling. Linköpings universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.

Jutila, H. (2007). Organisational change and how it was perceived in the Hämeenlinna Regional Environmental Authority.

Krause, R. M., Feiock, R. C., & Hawkins, C. V. (2016). The Administrative Organization of Sustainability Within Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *26*(1), 113–127. doi:10.1093/jopart/muu032

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, *92*(1), 1–20. doi:10.1111/padm.12040

Liff, R (2015). Moderna reformer I offentlig sektor – Misslyckande och Succé! Styrning, Organisering och Ledning 2015:2. Borås, Högskolan i Borås.

Ludwiczak, A. (2014). The role of customer orientation in improving services in public administration. *Management*, Vol. 18, No. 1. Doi: 10.2478/manment-2014-0026

Lundgren, M., & Von Schantz Lundgren, I. (2009). *Uppfattningar om en organisations-förändring - En fallstudie av en förändrad ledningsorganisation avseende Barn- och ungdomsförvaltningen i Rättviks kommun*. Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2009:2

Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1-13.

McTaggart, D., & O'Flynn, J. (2015). Public Sector Reform. *Australian Journal of Public Administration*, *74*(1), 13–22. doi:10.1111/1467-8500.12128

Melén Fäldt, M. (2010). *Förändringskompetens En studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Akademisk avhandling. Lund. Institutionen för Psykologi, Lunds universitet.

OECD & W. Tompson. (2010). "Reform beyond the crisis", in OECD (Ed) *Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries*, PP. 11- 38. OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264086296-2-en

Pollitt, C. (2013). The Evolving Narratives of Public Management Reform, *Public Management Review,* 15:6, 899-922, doi: 10.1080/14719037.2012.725761

Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure. *Public Personnel Management*, *44*(2), 266–289. doi:10.1177/0091026014568461

Randma-liiv, T., & Kickert, W. (2016). The Impact of the Fiscal Crisis on Public Administration Reforms : Comparison of 14 European Countries, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice,* (June) http://doi.org/10.1080/13876988.2015.1129737

Robinson D., Fletcher L., Truss C., Alfes K., Holmes J., Madden A., Buzzeo J. and Currie G. (2014). *Guide to engagement for HR*. National Institute for Health Research (NIHR) http://www.employment-studies.co.uk/resource/guide-engagement-hr Hämtad 2016-06-02.

Schott, C., van Kleef, D. D., & Steen, T. (2015). What Does It Mean and Imply to be Public Service Motivated? *American Review of Public Administration*, *45*(6), 689–707. doi:10.1177/0275074014533589

Stensaker, I. & Meyer, C. (2011). Change Experience and Employee Reactions: Developing Capabilities for Change. Personnel Review, vol. 41, ss 106-24.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2013). Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting. HME, modell och användaranvisningar. www.skl.se Hämtad 2016-06-09.

Van der Wal, Z. (2015). "All quiet on the non-Western front?" A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, *37*(2), 69–86. doi:10.1080/23276665.2015.1041223

Walsh, Alex (2011). Self-Determination Theory: A Key to Motivation. *IDEA Fitness Journal*, Vol. 8, No. 10, October 2011.

Wittig, B. C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, *44*(2), 23–29.

Xu, J., Thomas, H. C., (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal, 32*(4), 399-416.

Yu, M. (2009). Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating. *Public Personnel Management*, *38*(1), 17–33. doi:10.1177/009102600903800102

Zeidler, K. (2015). Många fallgropar vid omorganisationer. Arbetsliv, 2 september. http://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2015/manga-fallgropar-vid-omorganisationer/ Hämtad 2016-06-22

Opublicerade (interna) källor

Degerfeldt, Karin (2014). Lärdomar och reflektioner från arbetet med framtagandet av ny samhällsbyggnadsorganisation. Skellefteå kommun

Bilagor

Bilaga 1 Medarbetarenkäten

Medarbetarenkäten är given via ett webbverktyg och här visas pdf-bilder från denna enkät. Observera enkätsvaren är bara givna för att prova verktyget och speglar inte någon persons åsikter.

Skellefteå kommun

Medarbetarundersökning 2016

Enkäten ska ge en nulägesbild över arbetssituationen och identifiera både styrkor och förbättringsområden. Resultatet blir ett verktyg för ett fortsatt aktivt utvecklingsarbete av arbetsmiljö och verksamhet på våra arbetsplatser.

För att få en så rättvisande bild som möjligt är det viktigt att alla är med och svarar på enkäten. Genom den kan du som anställd påverka och bidra till att förändra det som inte fungerar och bevara det som är bra på arbetsplatsen.

Tack för din medverkan!

Motivation

	Stämmer mycket dåligt 1	2	3	4	Stämmer mycket bra 5
Mitt arbete känns meningsfullt	○	○	○	◉	○
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	○	◉	○	○	○
Jag ser fram emot att gå till arbetet	○	○	◉	○	○

Ledarskap

	Stämmer mycket dåligt 1	2	3	4	Stämmer mycket bra 5
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	○	○	○	○	◉
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	◉	○	○	○	○
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	○	○	○	◉	○

Styrning

	Stämmer mycket dåligt 1	2	3	4	Stämmer mycket bra 5
Jag är insatt i min arbetsplats mål	◉	○	○	○	○
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	○	○	◉	○	○
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	○	○	○	○	◉

Min fysiska arbetsmiljö är bra

Stämmer mycket dåligt 1	2	3	4	Stämmer mycket bra 5
○	○	○	◉	○

Organisatorisk och social arbetsmiljö

	Stämmer mycket dåligt 1	2	3	4	Stämmer mycket bra 5
Jag trivs på min arbetsplats	◉	○	○	○	○
Jag har möjlighet till tillräcklig återhämtning	○	◉	○	○	○
Jag kan påverka hur mitt arbete ska utföras	○	○	◉	○	○
Jag är delaktig i det systematiska arbetsmiljöarbetet	○	○	○	◉	○

Här följer Samhällsbyggnads förvaltningsspecifika frågor.

Vi har i år tagit hjälp av Umeå universitet för att jämföra lägesbilden nu och innan vi blev samhällsbyggnad. Dina svar är viktiga för vårt förbättringsarbete.

Hans Andersson
Förvaltningschef

Förvaltning Samhällsbyggnad

	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5
Jag tycker att Samhällsbyggnads medborgarnytta är bättre nu jämfört med tidigare	◉	○	○	○	○
Stödfunktionen verksamhetsutveckling/IT ger mig ett bra stöd i mitt arbete	○	◉	○	○	○
Stödfunktionen ekonomi/nämnd ger mig ett bra stöd i mitt arbete	○	○	◉	○	○
Stödfunktionen HR/kommunikation ger mig ett bra stöd i mitt arbete	○	○	○	◉	○
Stödfunktionen projektledning ger mig ett bra stöd i mitt arbete	○	○	○	○	◉

Kommunikation, samhörighet och utveckling

	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5
Vi kommunicerar bra mellan olika arbetsplatser inom Samhällsbyggnad	◉	○	○	○	○
Jag känner samhörighet med andra arbetsplatser inom Samhällsbyggnad	○	◉	○	○	○
Jag upplever att samhällsbyggnads verksamhet har en översiktlig struktur som även kan förstås av utomstående	○	○	◉	○	○
Jag känner mig optimistisk när det gäller utvecklingen av Samhällsbyggnad	○	○	○	◉	○
Mitt behov av kompetensutveckling är större nu jämfört med tidigare	○	○	○	○	◉
Jag upplever att mina arbetsuppgifter förändras oftare nu jämfört med tidigare	○	○	○	◉	○
Jag upplever att mängden arbetsuppgifter är större nu jämfört med tidigare	○	○	◉	○	○
Jag upplever att jag arbetar mer effektivt nu jämfört med tidigare	○	◉	○	○	○

Tack för din medverkan,

Vi uppskattar verkligen att du tog dig tid att svara, din röst är viktig för oss.