Generation Välfärd

Hur kommuner i Familjen Helsingborg kan bli mer attraktiva arbetsgivare.

En rappport av Traineegrupp 14

Familjen Helsingborg

Innehåll

Vårt uppdrag 2

Metod 3

1. Vikten av trevliga kollegor 4–5
   1.1 Hur unga trivs inom Familjen Helsingborg
   1.2 Goda relationer och arbetets kvalitet

2. Ledarskapets roll för arbetstagaren 6–7
   2.1 Hur ska en bra chef vara
   2.2 Chefskap, Detaljstyrning, motivation och engagemang

3. Intressanta arbetsuppgifter 8–9
   3.1 Bilden av kommunal verksamhet
   3.2 Betydelsen av intressanta arbetsuppgifter

4. Bra arbetsvillkor och förmåner 10-11
   4.1 Trygga anställningar
   4.2 Arbetsvillkor och förmåners positiva effekter

5. Möjlighet att utvecklas 12–13
   5.1 Utbildning attraherar unga
   5.2 Ambassadörer skapas av karriärmöjligheter

6. Möjlighet att påverka 14–15
   6.1 Unga vill ha ansvar och kunna påverka
   6.2 Kunna påverka leder till god arbetsmiljö

7. Balansen mellan arbete och fritid 16–17
   7.1 Balans skapas genom flexibilitet på arbetsplatsen
   7.2 Teknologi ger flexibilitet

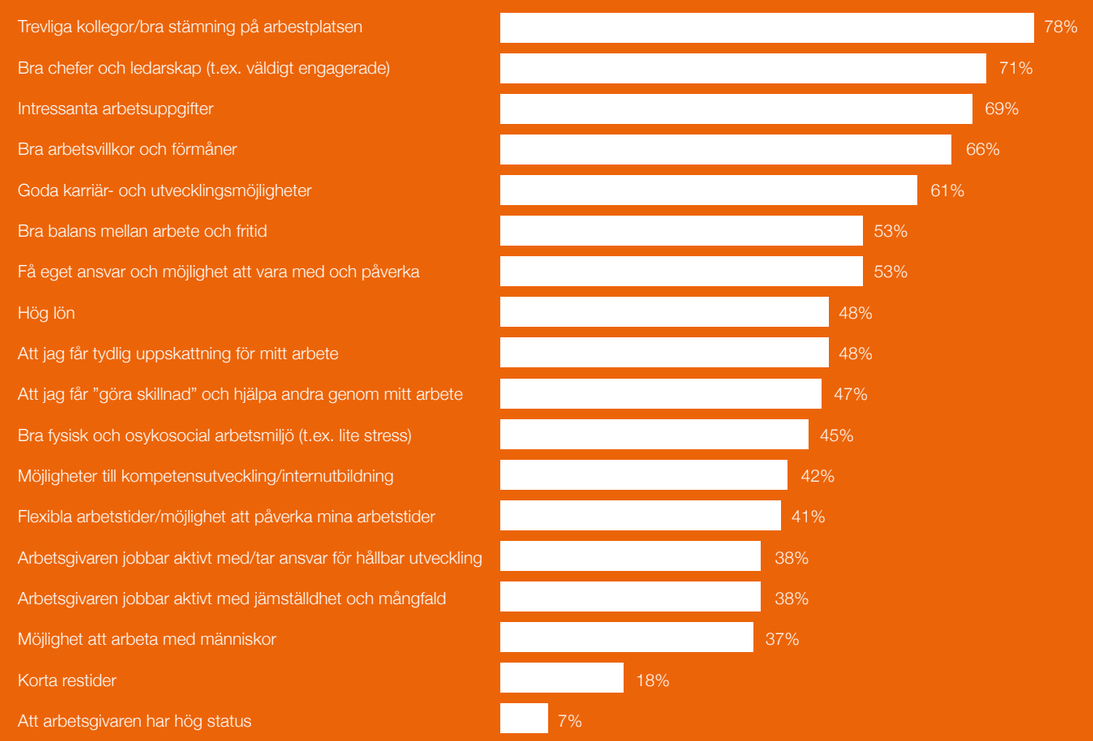
8. Lönens betydelse för unga 18–19
   8.1 Lön som representerar arbetet
   8.2 Lönen är en förmån

9. Arbetsmiljöns olika delar 20–21
   9.1 Hur arbetstagaren inom Familjen ser arbetsmiljö
   9.2 Stress påverkar arbetsmiljön

Vad erbjuder kommunerna i Familjen Helsingborg? 22–23

Förslag på åtgärder 24–34
   COPSOQ för att mäta arbetsmiljö
   Involvering av medarbetaren
   Kompetensutbyte inom Familjen Helsingborg
   Medarbetaren får möjlighet att arbeta nära hemmet
   Arbetstidsförkortning
   Använda digitala verktyg
   Flexibla arbetsuppgifter
   Verktyg för förbättrad psykosocial arbetsmiljö
   Trivsel på arbetet
   Kombinerat arbete och vidareutbildning
   Semesterväxling
   Marknadsföring
   Tillit skapar nöjda medarbetare
   Kommunikation och tydlighet, väsentligt för medarbetaren

Källor 35



Vårt uppdrag

Vid beskrivning av dagens unga kan begreppet Generation Z användas. Generation Z innebär unga som är födda på mitten av 1990-talet och under 2000-talet som har vuxit upp med sociala medier och ständig uppkoppling till internet. Detta har skapat lättillgängliga informationsflöden från hela världen. Användning av teknologi har därför blivit en viktig del av generationens vardagliga liv.Vilket innebär att unga har andra behov och förväntningar på sin arbetsgivare än tidigare generationer.

Den 26 augusti 2019 publicerade SKR (Sverige kommuner och regioner) en studie “Unga om välfärdsjobben” om attityder och intresse för välfärden hos unga som tillhör Generation Z (Sverige kommuner och regioner, 25 augusti 2019). 1152 unga i åldern 15 - 24 har i studien fått svara på frågor och studien fokuserade bland annat på hur intresset för arbete i skola, vård och omsorg ser ut, hur en eventuell drömarbetsgivare ska vara samt att de fick tycka till om hur kommuner och regioner kan bli mer attraktiva som arbetsgivare. Det är denna studien som har format projektet. Med utgångspunkt i resultaten som SKRs studie förmedlar har vi studerat hur väl ungas förväntningar/attityder/intresse kan matchas med Familjens Helsingborgs arbetsgivarerbjudande.

Resultaten från studien kommer att presenteras tillsammans med svar från unga som arbetar inom Familjen Helsingborgs kommuner. Det kommer även finnas förslag och exempel på hur man som arbetsgivare kan arbeta för att möta ungas behov och få dem att vilja arbeta i välfärdsyrken. Förslagen och exemplen har tagits fram med hjälp av aktuell forskning inom respektive område som resultaten berör.

Metod

För att nå projektets syfte, som är att underbygga och presentera förslag på hur Familjen Helsingborgs arbetsgivarerbjudande kan bli mer attraktivt utifrån ungas behov och förväntningar så valde vi att undersöka unga kommunanställdas uppfattning om sin arbetsgivare genom enkäter. Enkäterna riktade sig mot unga mellan 15-24 år i Familjen Helsingborgs kommuner utan preferenser för viss typ av förvaltning eller utbildning.

Enkäterna skickades ut genom att vi kontaktade HR-chefer och HR-ansvariga i de olika kommunerna som såg till att rätt personer fick enkäten. Vi valde även att lägga ut enkäterna på flera av kommunernas intranät.

Vi fick svar från 30 respondenter där svaren har kommit från Helsingborg, Höganäs, Landskrona, Bjuv, Örkelljunga, Ängelholm och Åstorp. Därav återfanns inga svar från Båstad, Perstorp, Klippan och Svalöv är därför inte representerade i enkätsvaren. Eftersom vi inte hade för avsikt att undersöka en specifik förvaltning i kommunen ställde vi inte heller den frågan, det är därför svårt att kunna urskilja varifrån svaren kommit ifrån.

Som komplement till genomförd enkät har forskning konsulterats för att ge mer tyngd till analys av respondenternas svar. Via forskning har gruppen skapat förståelse kring varför olika typer av kvaliteter i arbetsgivarerbjudandet efterfrågas. Den forskning som genomförts har också bidragit med inspiration till de förslag som projektgruppen i senare skede har föreslagit. Genom att förstå bakgrunden till varför specifika kvaliteter anses attraktiva hos arbetsgivare, finns det möjlighet att identifiera träffytor för utveckling. Urvalet av forskning har gjorts utifrån de teman om attraktiva arbetsgivare som presenteras i SKRs rapport om ungas förväntan på arbetsgivaren. Huvudsakligen har google scholar använts med bakgrund av dess vida tillgänglighet för icke akademiker att tillgå en artikelkatalog.

1. Vikten av trevliga kollegor.

På första plats i det som unga tycker är viktigast i valet av arbetsgivare kommer “trevliga kollegor/bra stämning på arbetsplatsen”. Innebörden av bra stämning och trevliga kollegor kan tolkas på flera olika sätt och vi har valt att framförallt se närmre på trivsel och välmående på arbetsplatsen.

1.1 Hur unga trivs inom Familjen Helsingborg

Svaren på enkäterna till unga medarbetare i Familjen Helsingborg visar att 65% av de som svarat trivs på arbetsplatsen och att 48% upplever arbetsglädje. Att 65% trivs på sin arbetsplats vilket är något Familjen Helsingborg kan ta tillvara på. Att unga medarbetare i familjen Helsingborg trivs på arbetsplatsen är viktigt för ett attraktivt arbetsgivarerbjudande eftersom SKR:s rapport visar att det framförallt är trivsel unga söker vid val av arbetsgivare.

Generellt tyder enkätsvaren på att unga anställda i familjen Helsingborg upplever god stämning på arbetsplatsen och sina kollegor som trevliga. På frågan “Vad uppskattar du hos din arbetsgivare?” svarar en av deltagarna “en lugn och trevlig atmosfär” och en annan “Att det är en trygg arbetsplats”, en tredje svarar “Ärlig, trevlig och ansvarsgivande” samt “Trevlig arbetsmiljö, trevliga kollegor, varierande arbetsuppgifter, bra arbetstider, man känner sig välkommen och inkluderad, man får alltid hjälp när man frågar”. Liknande svar återfinns på samma typ av fråga i SKR:s rapport, vilket indikerar likhet mellan unga runt om i landet och inom Familjen Helsingborg.

1.2 Goda relationer och arbetets kvalitet

Forskning visar att trivsel och att må bra på jobbet är viktigt. Det hjälper inte bara individen utan även hela organisationen. Därför bör medarbetarnas välmående och hälsa vara centrala delar av den strategiska organisationsutvecklingen (Berthelsen 2019 refererat i Nyhaga 2019). Samma studie visar ett samband mellan välmående och god stämning på jobbet samt på kvaliteten i det arbete som utförs. Både arbetstagare och arbetsgivare är alltså vinnare vid hög trivsel på arbetsplatsen.

Goda relationer på arbetsplatsen är det absolut viktigaste för de anställdas psykiska hälsa (Härenstam 2014 refererat i Grönblad 2014). Härenstam menar även att motsatsen, mobbning och utanförskap är det värsta för arbetsplatsen. Samma forskare visar däremot att det idag är svårt att skaffa sig goda relationer på arbetet och att det har med tidsandan att göra. Allt fler byter jobb ofta vilket vissa upplever skapar en slags meningslöshet när det kommer till att bygga relationer, då man vet att de eventuellt snart kan ta slut. Härenstam (2014) pekar även på att allt fler arbetar på distans för att relationerna blir lidande. Här går att skönja en nedåtgående spiral där bristen på goda arbetsrelationer påverkar viljan att skapa nya. Samma studie visar även att det är de på toppen och de på botten i en hierarki som har svårast att skapa goda relationer.

2. Ledarskapets roll för arbetstagaren.

Att bli sedd och få tydlig feedback är viktigt för generation Z. De är engagerade och vill utvecklas. Ett arbete för generation Z är ett sätt att uppnå självförverkligande och realisera mål de har byggt upp. De ställer mycket krav på en arbetsgivare, men om generation Z får bra anställningsvillkor, roliga och intressanta arbetsuppgifter, är de också ambitiösa. De vill känna sig uppskattade och få möjlighet att utvecklas.

2.1 Hur ska en bra chef vara

Dagens unga vill ha bra chefer och ledarskap vilket är något som både SKRs rapport visar samt enkäterna från Familjen Helsingborgs anställda. I SKR:s rapport om ungas förväntningar och tankar om välfärdsjobben så svarade 46% av de redan yrkesverksamma ungdomarna att de idag har en chef som ger tydlig återkoppling på deras prestationer. I enkäten svarade endast 34% stämde in på påståendet: Min arbetsgivare ger mig tillfreds-ställande feedback. På frågan om hur arbetsgivaren skulle kunna bli mer attraktiv för personer i åldrarna 15-24 år. Här visar både svaren från enkäten och SKR:s rapport att kommunen som arbetsgivare behöver utveckla den kontakt de har till sina medarbetare. Även om de erbjuder intressanta och utmanande arbetsuppgifter är feedbacken från arbetsgivaren något som skulle höja värdet på arbetet nedlagt på uppgiften.

Bra chefer och bra ledarskap är dock någonting som är individbaserat vilket betyder att det inte finns ett rätt och ett fel utan det beror på mottagaren av chefskapet och ledarskapet. I SKRs rapport beskriver flera unga att en bra chef och ledare är en person som är väldigt engagerad i sina medarbetare och där medarbetaren känner bekräftelse för sitt arbete. Det är även något som anställda inom Familjen Helsingborg tar upp i enkäterna då de besvarar följande fråga “vad uppskattar du hos din arbetsgivare?” på följande vis: Dem ger oss en chans att visa vad vi kan. Att medarbetare känner att de får visa vad de kan tyder på att de får återkoppling när de gör någonting bra. En annan respondent lyfter att dennes chef: Ger feedback till oss i personalen och säger vad hon tycker på ett bra sätt. Det blir tydligt att återkoppling, i synnerhet positiv, eftersträvas hos unga kommunala medarbetare i Familjen Helsingborg.

Här framgår det att det är viktigt att arbetsgivaren visar uppskattning. Chefer i kommuner som visar uppskattning får i högre utsträckning nöjda medarbetare. Visas inte uppskattning för arbetet blir det istället något som medarbetaren saknar från arbetsgivaren vilket kan få negativa effekter på arbetsplatsen. En annan aspekt som svaren på enkäterna lyfter, är att en bra chef ska ge tydlig handledning i arbetet. Några respondenter menar att medarbetare mellan 15-24 år saknar arbetslivserfarenhet i större utsträckning och därmed behöver tydlig vägledning i arbetet. Svaren i enkäten är blandade och 44% av respondenterna anser att kommunerna inom Familjen Helsingborg har ett bra ledarskap och chefskap, vilket är relativt låga siffror och visar att kommunerna har en del att arbeta med.

2.2 Chefskap, Detaljstyrning, motivation och engagemang

Forskning menar att bra handledning och kommunikation genom ledarskap är motivationshöjande. Finns ett dåligt ledarskap där kommunikationen mellan ledare och medarbetare inte fungerar, leder det till att medarbetare blir oroliga samt att motivationen minskar (Medina, 2015). Att vara en bra chef och ledare innebär att kunna kommunicera och handleda, men även att ge medarbetarna möjlighet att påverka sitt arbete. På fritiden är medarbetare vana vid att lösa problematik på egen hand vilket även efterfrågas i arbetslivet (Nordqvist, 2019). Detaljstyr chefer eller ledare medarbetarna i deras arbete kan det leda till minskad motivation och engagemang (Löthman & Olofsson, 2019). Kommunal verksamhet har en reglerad och detaljerad styrning som grundar sig i viss del i new public management (Löthman & Olofsson, 2019). New public management gör att organisationen blir stel och byråkratisk vilket bidrar till ökad administration (Löthman & Olofsson, 2019). Enligt SKRs rapport vill unga ha intressanta arbetsuppgifter och möjlighet till utveckling vilket inte alltid går hand i hand med new public management.

Generation Z anser att beröm och uppskattning från en chef är viktigt. Det är en stor motivationsfaktor, då de strävar efter att utvecklas och får bekräftelse att de gör ett bra jobb. En del anser att utan uppskattning och beröm sker ingen utveckling. De tappar lusten om de aldrig får höra något positivt om deras arbete. Dock ska berömmet vara förtjänat annars uteblir positiv effekt. En annan egenskap som utmärker generation Z jämfört med andra generationer är att få allt snabbt. Återkoppling och beröm är därmed viktigt att få snabbt då de lever i en sådan ”snabb värld”. (Hallqvist, Hedenmalm & Marante Ferreira, 2016)

3. Intressanta arbetsuppgifter.

På tredje plats i rapporten från SKR kom möjligheten att jobba med intressanta arbetsuppgifter. Argumenten för att kunna arbeta med intressanta uppgifter är att det antas bestå av tydliga, nåbara mål och att de är motiverande.

3.1 Bilden av kommunal verksamhet

7 av 10 ungdomar förknippar redan idag välfärdsyrken med värdefulla eller meningsfulla arbetsuppgifter enligt SKR:s studie. 7 av 10 ungdomar anser även att det är avgörande att kunna få jobba med något de verkligen är intresserade av. Detta är något som enkäterna även bekräftar.

På frågan “Vilket/vilka av dessa påstående stämmer rörande din arbetsgivare?” svarade närmare 62% att: *Min arbetsgivare ger mig utvecklande och utmanande uppgifter.* Vilket visar att kommunerna inom Familjen Helsingborg i dagsläget redan erbjuder något som unga anser önskvärt i en arbetsgivare. Den positiva bilden som ungdomar har av välfärdsyrken behöver kommunerna fortsätta dra nytta av.

Enkäten tyder på att inställningen till kommunal verksamhet från unga i Familjen Helsingborg är något negativ. På frågan “hur anser du att din arbetsgivare kan bli mer attraktiv för arbetstagare i åldrarna 15-24 år” menar en respondent: *Vet ej, tror inte att en anställning inom kommunen är så lockande för unga generellt.* Anledningen till den negativa bilden av kommunal verksamhet kan bero på bilden av mycket administration och långsamma processer. För att locka fler unga till kommunal verksamhet kan det vara viktigt att lyfta den mångfald av arbeten som erbjuds. En respondent lyfter vikten av att visa en variation för att locka unga på följande vis: *Att visa utåt alla olika typer av arbeten som ingår i kommunala jobb. Det är inte bara gråa byråkratiska arbetsuppgifter.*

3.2 Betydelsen av intressanta arbetsuppgifter

Motivation och intressanta arbetsuppgifter är svåra att observera då de är kopplade till individens egna tyckande (Abrahamson & Lundberg 2008). Men samtidigt är det viktigt att kunna undersöka anställdas motivation i deras arbete eftersom att motivationen får anställda att prestera bättre. Alla människor har olika bakgrund, färdigheter och kunskaper som påverkar deras upplevelse av en arbetsuppgift.

Vilka vi är, hur vi påverkas av arbetsklimatet och personerna runt omkring oss påverkar arbetsuppgiften (Loftrup 2019) Men intressanta och motiverande arbetsuppgifter kan leda till är en känsla av mening, ansvar och ökad kunskap inom området (Humphrey, Nahrgang och Morgeson, 2007). Intressanta arbetsuppgifter kan beskrivas som en roll innehållande variation, informationshantering, tydliga processer och meningsfullhet.

4. Bra arbetsvillkor och förmåner.

Det verkar självklart att arbetstagare vill ha bra förmåner och arbetsvillkor. Men vad innebär det egentligen?

4.1 Trygga anställningar

Såväl killar som tjejer, 64 % respektive 67 %, lyfter i SKR:s rapport, att bra arbetsvillkor och förmåner är viktigt vid val av arbetsgivare. I enkätsvaren från Familjen Helsingborgs anställda går det att läsa att endast 41% av de tillfrågade anser att de erbjuds bra förmåner på sin arbetsplats. Gällande arbetsvillkor så anger 62% av de tillfrågade arbetstagarna i Familjen Helsingborg att de upplever sin anställningssituation som trygg.

Det är tydligt i enkätsvaren från medarbetare i kommunerna att arbetsvillkor är viktigt. En medarbetare besvarar frågan om hur kommuner kan blir mer attraktiv arbetsgivare på följande vis: *Bättre lön samt mer möjlighet till anställning*, vilket tydliggör att det är viktigt ha en trygg anställning. På frågan om vad som gör nuvarande arbetsgivare bra, svarar en person: *Möjligheten till 100% jobb. Man får oftast vara med och påverka om fallet är att man vill jobba deltid.* En annan menar: *Stora satsningar på friskvård och på yngre talanger är absolut något som genomsyrar HKs erbjudande. Det finns en stark vilja att vara annorlunda och att utveckla verksamheterna med stöd från människor med en, kanske inte helt, tvärkommunal arbetslivserfarenhet.”*, vilket ytterligare styrker att trygg anställning är viktigt för unga arbetstagare. Ett bra arbetsvillkor eller en förmån kan enligt respondenten också vara att få välja själv hur mycket en vill jobba.

En kombination av goda arbetsvillkor och förmåner verkar enligt respondenterna vara något att eftersträva. Vikten av denna strävan kan tydligt urskiljas då en respondent menar följande när det gäller att locka unga till en arbetsplats: *“Att även kunna erbjuda trygghet och bra förmåner är förstås också en punkt som många idag eftersträvar i sitt arbetssökande.”.*

4.2 Arbetsvillkor och förmåners positiva effekter

Arbete kan främja hälsa, välmående, skapa mening för den enskilda arbetstagaren och vara lönsamt för hela samhället (Riksrevisionen, 2016). Arbete kan också leda till skador vilket istället blir en kostnad för samhället. Det är därför viktigt att arbetsmiljön på en arbetsplats motverkar potentiella negativa effekter av arbetet. Vad som definieras som en förmån är inte helt uppenbart. Det kan gälla allt från ekonomiska bidrag, möjligheten att använda bil till och från, försäkring av inkomst, till gratis kaffe på arbetsplatsen. Vilken typ av förmån som gynnar den individuella arbetstagaren varierar vilket innebär att det är svårt att identifiera den perfekta förmånen (Michaelsson & Mansouri, 2016). Det som verkar självklart är dock att förmåner, i olika former, skapar ökad attraktivitet för en arbetsgivare.

Arbetsvillkor har generellt större inverkan på en arbetsgivares attraktivitet än vad förmåner har (Medina, 2015). Avsaknad av förmåner blir först ett problem om de försvinner. Till exempel att plocka bort friskvårdsbidrag är värre än att inte ha det från början. Medina (2015), beskriver en situation när ett företag köps upp, förmåner försvinner, och hur det påverkar anställdas motivation att utföra ett gott arbete. Utöver ett gott utfört arbete kan förmåner också vara ett sätt att marknadsföra arbetsplatsen (Lindeberg & Wikman, 2016). Genom att en kommun eller ett företag erbjuder förmåner som tilltalar en specifik grupp, exempelvis unga, så ökar möjligheten att arbetskraft i den specifika gruppen väljer den kommunen eller företaget som arbetsplats.

I motsats till förmåner är det oftast viktigt att arbetsvillkoren är bra från början. Avsaknad av bra villkor, exempelvis bristande trygghet vid timanställning, kan få negativ påverkan på relationen mellan kollegor och chefer (Medin, 2015). Arbetstagaren blir osäker på hur länge den får jobba kvar vilket kan leda till mindre ansvarstagande, ökad stress och svårighet att koncentrera sig. Dessa negativa faktorer får vidare inverkan på motivation och resultat av arbetet vilket påverkar relationen till chefer som får liten anledning att behålla den anställda med dåliga arbetsvillkor.

5. Möjlighet att utvecklas.

På femte plats i det som är viktigast i valet hos arbetsgivare för unga kommer goda karriär- och utvecklingsmöjligheter. Tillsammans med personlig utveckling och kompetensutveckling blir det några av de viktigaste faktorerna för medarbetare om de stannar kvar på arbetsplatsen eller inte.

5.1 Utbildning attraherar unga

I SKR:s rapport visar det sig att unga vill veta vad det finns för slags utvecklingsmöjligheter kopplat till välfärdens verksamheter. Ett viktigt område för kommuner och välfärdsyrken är att kunna visa upp och berätta om vad jobbet innebär. Detta kan visas genom feriejobb eller praktik, möjligheter för unga att se hur verksamheten bedrivs.
På frågan “Vilket/vilka av dessa påstående stämmer rörande din arbetsgivare?” tycker 62% att deras arbetsgivare erbjuder utvecklande och utmanande uppgifter och på frågan.

På frågan “Hur anser du att din arbetsgivare skulle kunna bli en mer attraktiv arbetsgivare för personer i åldrarna 15-24 år?” och där målgruppen fick svara fritt låter ett av svaren på följande sätt *“Erbjuda mer utbildningstillfälle, varit dåligt med det på sistone på grund av sparkrav på enheten”*. Att upplevelsen av sparkrav är hög och att den anställdes chans till karriärs- och utvecklingsmöjligheter blir lidande av detta är förstås oerhört tråkigt och något kommunerna borde ta fasta på. Även svaret *“Erbjuda bättre lön och se till så att det finns utvecklingsmöjligheter vilket idag saknas” samt “Tro på den yngre generationen och ge dem en chans. Alla kan om dem bara vill.”*

Vad gör din arbetsgivare idag som du tror är fördelaktigt för att attrahera medarbetare i åldrarna 15-24 år? *“Vågar testa nytt och är nytänkande, ger stor frihet och ansvar och utvecklingsmöjligheter. Erbjuder ex traineeprogram, sommarjobb och liknande”, “Personlig utveckling”* samt *“Kollar på utbildningar”.*

På frågan “Vad uppskattar du hos din arbetsgivare?” svarar en av respondenterna *“Utvecklingsmöjligheter”*.
På frågan “Vad saknar du hos din arbetsgivare?” svarar respondenterna på följande vis: *“Utvecklingsmöjligheter och utbildning” “Utvecklingsmöjligheter, uppskattning och bättre lön”* samt *“Tillfrågan om utbildningar. Även om jag nu kommit fram till vad jag vill göra i framtiden hade en fråga aldrig skadat. Speciellt inte för något år sen när jag inte hade bestämt hur min framtid skulle bli, kanske hade det kunnat påverka?”* och till sist *“Mer utbildningar, högre budget”*.
Det är något dubbla budskap i svaren på enkäterna, vissa tycker att deras arbetsgivare erbjuder utveckling och utbildning medan andra tycker att det saknas. Det är något som kommunerna kan ta fasta på, både de goda svaren men även de sämre.

5.2 Ambassadörer skapas av karriärmöjligheter

En studie som bedrivits på ett flertal organisationer i Dalarna visar att karriärutveckling har blivit allt mer uppmärksammat, både ur ett organisatoriskt och individuellt perspektiv. En forskare vid namn Baruch skriver att det finns ett behov av karriärutveckling hos individer och organisationer. För organisationer kan det handla om att erbjuda exempelvis utbildningar för att utveckla sina medarbetare för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Utbildningar genom kompetensutveckling eller internutbildning kan ha varierande innehåll beroende på arbetsplats och arbetsuppgifter. Det handlar om möjligheten till att kunna utvecklas i sitt arbete genom bland annat utbildning, kurser, nya arbetsuppgifter eller erfarenhetsutbyte med annan kollega. Organisationer som erbjuder kompetensutbildning i högre grad till sina anställda är mer lönsamma än andra då medarbetarens förmåga att tillämpa kunskaper och färdigheter på arbetsuppgifter ökar (Kock, Lundqvist & Wallo 2019 s. 6)

De som får möjlighet att göra karriär och växa inom ett företag blir ofta även bra ambassadörer för företaget när det gäller employer branding. Chansen är stor att den anställde delar sina upplevelser, både genom att prata med personer i sin omgivning och genom att sprida ett positivt budskap på olika plattformar. Det i sin tur skapar ett mer transparent intryck när arbetssökande undersöker framtida arbetsgivare och får reda på att det finns chans att utvecklas, att det inte bara är “tomma ord” i en jobbannons.

6. Möjlighet att påverka

En annan faktor som unga värderar högt vid val av arbetsgivare är möjligheten att påverka och att få eget ansvar. Dels i arbetsuppgifterna hen blir tilldelad och utför, men även på själva arbetsplatsen. Eftersom unga är vana att kunna påverka i olika delar av sitt liv så tar de med denna egenskapen in i arbetslivet.

6.1 Unga vill ha ansvar och kunna påverka

I enkäten kan vi se tydligt hur viktigt det är för unga vuxna att ha eget ansvar och möjlighet att påverka i sitt arbete. De flesta anser att deras arbetsgivare erbjuder dem detta och uppskattar det, men det finns även dem som saknar det från sin arbetsgivare och önskar att deras arbetsgivare skulle erbjuda det.

Respondenterna svarar att de uppskattar att hen *”får vara med och påverka mitt arbete och insatser som ska utföras” samt att ”dem ger oss en chans att visa vad vi kan”.*

En som anser att deras arbetsgivare inte erbjuder dem eget ansvar och möjlighet till påverkning, svarar att de saknar *”Utvecklingsmöjligheter, uppskattning och bättre lön”.*

Vi efterfrågar även vad de anser skulle attrahera fler i åldrarna 15-24 och ett av deras svar var *“personlig utveckling”.*

Respondenterna fick även välja vilka påståenden som stämmer överens med deras arbetsgivare. Slutsatsen är att 62% anser att deras arbetsgivare erbjuder utveckling och utmanande arbetsuppgifter, samt att 62% bedömer att deras arbetsgivare möjliggör personlig utveckling inom arbetet. Detta betyder att lite mer än hälften når upp till ungas förväntningar när det gäller att bli erbjuden eget ansvar/personlig utveckling och att ha möjlighet att påverka.

6.2 Kunna påverka leder till god arbetsmiljö

Ett flertal studier har forskat om generation Z och hur de fungerar i ett arbetsliv. I studierna nämns ofta deras behov av att påverka och deras vilja för ansvar och utveckling. Generation Z vill kunna skapa en förändring och känner sig låsta om de inte får göra det.

I både rapporten från SKR och Sobona skriver de att unga vuxna är vana att påverka i många delar av deras liv: i hemmet, i skolan och som konsument. Denna egenskap följer med dem som nu går in i arbetslivet. (SKR, 2019).
I Sobona-rapporten står det även att 65% tycker att möjligheten att kunna påverka i sitt arbete skapar god arbetsmiljö.
Samt att 9 av 10 anser sig ha stora möjligheter att påverka sin egen framtid. En annan särskild egenskap som utmärker sig i Sobona-rapporten är att unga vuxna strävar efter individuell utveckling. Generation Z vill känna att de utvecklas, lär sig nya saker och för att dom ska kunna göra det behöver de ha eget ansvar. (Sobona, 2018).

I en annan studie av (Vestberg & Jonsson, 2018) nämns deras vilja att ha arbeten med stor autonomi, med ansvar och utmaningar i arbetet. De ser sig som världsmedborgare och har ofta en långsiktig plan för att uppnå sina drömmar. De värdesätter socialt ansvar och kräver även det av sin arbetsgivare. Generation Z värderar mjuka värden som ansvar, engagemang och välmående framför hårda värden som lön, arbetsmiljö eller förmåner.

7. Balansen mellan arbete och fritid

Att hitta en bra balans mellan arbete och fritid är viktigt. Vad det innebär kan vara olika från person till person. För vissa betyder en bra balans mellan arbete och fritid att ha flexibla arbetstider som gör att medarbetaren kan anpassa arbetstiderna efter fritiden, exempelvis börja senare och arbeta längre. För andra kan en bra balans innebära att arbetet förläggs under arbetstid och att det inte förväntas att medarbetaren ska svara på mail eller liknande efter arbetsdagens slut.

7.1 Balans skapas genom flexibilitet på arbetsplatsen

Unga vill ha en bra balans mellan arbete och fritid enligt både SKRs rapport och enkäten som gått ut till unga arbetstagare Familjen Helsingborgs kommuner. I SKRs rapport lyfter 53% av tillfrågade unga att balans mellan fritid och arbete är viktigt vid val av arbetsgivare. För att locka unga arbetstagare finns det därför ett värde att erbjuda balans mellan fritid och arbete. För kommunerna i Familjen helsingborg anser hälften (50%) av unga arbetstagare att deras arbetsgivare erbjudare en god balans mellan arbete och fritid.

Det är svårt att säga vad som gör att hälften av de tillfrågade upplever en god balans mellan arbete och fritid men utifrån enkätsvaren går det att tyda några trender. Det är dels en fråga om flexibilitet, såväl arbetstider som arbetsuppgifter, dels en fråga om frihet under ansvar då en arbetsuppgift kan genomföras när arbetstagaren har möjlighet. På frågan “vad önskar du av din arbetsgivare” svarade en respondent följande: ”*Att hon ska låta personalen vara mer flexibel och bestämma lite själva”.* Det blir här tydligt att det finns fall där arbetstagare kan känna sig hämmad av den kontroll som närmaste chef vill ha. Det finns därför potential för kommunerna i Familjen Helsingborg att utvecklas avseende flexibilitet och, därigenom, balans mellan arbete och fritid.

7.2 Teknologi ger flexibilitet

En bra balans mellan arbete och fritid menar forskningen är när det finns en tydlig barriär mellan arbete och fritid exempelvis en fysisk arbetsplats (Athman, Novacic och Sevcuk, 2013). Forskning menar då att det finns en tydlig gräns mellan vad som anses som arbete och vad som anses som fritid samt att de båda världarna inte kolliderar (Athman, Novacic och Sevcuk, 2013). På senare tid har teknologin blivit mer framträdande i de flesta personers arbete vilket innebär att arbete nu utförs med hjälp av en laptop och mobiltelefon. Teknologin har gjort att den tydliga barriären mellan arbete och fritid har suddats ut samtidigt som den möjliggör flexibilitet i arbete (Athman, Novacic och Sevcuk, 2013). Å ena sidan kan hjälp av teknologin kan medarbetaren tilldelas arbetsuppgifter på fritiden vilket kan påverka fritiden negativt och göra att medarbetare arbetar för mycket. Å andra sidan möjliggör teknologin i vissa fall att det kan uppstå en bra balans mellan arbete och fritid eftersom medarbetarna inte är bundna till en specifik plats för att kunna utföra sitt arbete. På så sätt kan teknologin skapa en bra balans mellan arbete och fritid.

Det finns mycket som tyder på att en mer avreglerad och flexibel arbetsplats får positiva konsekvenser för arbetstagare (Hanson 2004). Ökade möjligheter till utveckling, självförverkligande och ökad motivation för att nämna några exempel. En flexibel arbetsplats kan dock innebära många saker. Till exempel att medarbetare inte har tilldelade arbetsutrymmen, att medarbetaren inte geografiskt behöver befinna sig på arbetsplatsen eller att arbetsuppgifter anpassa efter medarbetarens önskemål. Begränsad flexibilitet kan leda till att individen känner sig begränsad vilket leder till att motivationen minskar (Deci & Ryans, 2000).

8. Lönens betydelse för unga

Kanske något oväntat är inte hög lön en allt för viktig faktor för unga människor när de väljer arbetsgivare. Hur viktig den är och vilken effekt lönen får på medarbetare presenteras nedan.

8.1 Lön som representerar arbetet

I vilken utsträckning hög lön påverkar ungas val av arbetsgivare är inte helt uppenbart. I SKRs rapport hamnar hög lön på en sjunde plats (52%) för killar och utanför topp 10 för tjejer. Utifrån de anställda i familjen Helsingborg så lyfts dock lön som en viktig faktor för att göra arbetsgivaren mer attraktiv. Till exempel besvaras frågan hur kommunen kan bli en mer attraktiv arbetsgivare med: *"bättre löner"* och *"Mer jämställd lön"*. De senare svaret tyder på att finns en könsbaserad skillnad gällande lönesättning på någon av familjen Helsingborgs kommuner. På frågan vad de tillfrågade saknar hos arbetsgivaren svara en person följande: *"Bättre betalt"*. Enkäterna visar därför att det kan vara viktigt att lönerna är bra och framförallt att de är rättvisa utifrån det arbete som genomförs.

8.2 Lönen är en förmån

Utifrån tidigare forskning så finns det mycket som tyder på att lönesättning påverkar personal, positivt eller negativt, på en arbetsplats. Framförallt så kan lön sägas vara en motivator för medarbetare då det ofta finns kausalitet mellan att uppleva sin lön hög och att lägga mer tid på sitt arbete (Adams, 1965). I motsats kan lön som upplevs låg vara hämmande för en medarbetares motivation (Medina, 2015).

Vad som upplevs som hög eller låg lön är relativt vilket problematiserar lönens funktion som enskild motivator för medarbetare (Adams, 1965). En miljon kronor kan anses vara en hög lön men om dina kollegor som gör mindre tjänar två miljoner känns lönen inte längre så rättvis. Individuell lönesättning kan därför innebära en ohälsosam konkurrens mellan medarbetare när några känner sig orättvist behandlade till följd av sin lägre lön (Pfeffer, 1998). Ett rättviseperspektiv är därför på sin plats om en arbetsgivare vill kunna använda lönen som ett medel för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Det är ofta andra faktorer som bidrar till den ökade attraktiviteten och lönen kan ur ett perspektiv på medarbetarnas nöjdhet snarare ses som en förmån.

Lönen i sig själv har mindre inverkan på huruvida medarbetare trivs och vill stanna kvar på arbetsplatsen (Eriksson,Sverke, Hellgren & Wallenberg, 2002; Michaelsson & Mansouri, 2016).

9. Arbetsmiljöns olika delar

Bra fysisk och psykosocial arbetsmiljö kom på 11 plats i det som är viktigast i valet av arbetsgivare hos unga. Arbetsmiljö är ett svårdefinierat begrepp men utifrån WHO (världshälsoorganisationen) är det definierat på följande sätt: ”Arbetsmiljö är en sammanfattande benämning på biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska, sociala och tekniska faktorer som i arbetssituationen eller i arbetsplatsens omgivning påverkar individen.” Arbetsmiljö innefattar ergonomi, friskfaktorer, fysisk arbetsmiljö, hot och våld på arbetsplatsen, psykosocial arbetsmiljö, systematiskt arbetsmiljöarbete samt roller och ansvar.

Det är arbetsgivaren som har ansvar för arbetsmiljön och i Sverige arbetar vi efter SAM, systematiskt arbetsmiljöarbete som utgörs av tolv paragrafer som tillsammans bildar ett system som ska ses som en helhet där alla delar hänger ihop.

9.1 Hur arbetstagaren inom Familjen ser arbetsmiljö

I texten nedan skriver vi om att anställda i offentlig sektor kan må bättre om de får möjlighet att använda sina yrkeskunskaper fullt ut. Att andelen av respondenter som anser sin arbetsgivare erbjuda professionalism är endast 41% är ett något sämre resultat. Det är därför viktigt att arbetsgivarna i Familjen Helsingborg satsar mer på denna åtgärd. Däremot upplever 62% att deras arbetsgivare erbjuder en trevlig och social atmosfär.

På frågan “Hur anser du att din arbetsgivare skulle kunna bli en mer attraktiv arbetsgivare för personer i åldrarna 15-24 år? Svarar två respondenter följande: “Att satsa mer på samverkansmiljöer och mindre på avskilda arbetsplatser är också en tanke som slagit mig” samt “Vara mer en chef än en vän till vissa och vara bättre på att säga vad man gör bra”

På frågan “Vad gör din arbetsgivare idag som du tror är fördelaktigt för att attrahera medarbetare i åldrarna 15-24 år?” svarar en respondent: “Stora satsningar på friskvård och på yngre talanger är absolut något som genomsyrar HKs erbjudande. Det finns en stark vilja att vara annorlunda och att utveckla verksamheterna med stöd från människor med en, kanske inte helt, tvärkommunal arbetslivserfarenhet.”

Även här har vi blandade resultat men samtliga är bra förslag för att förbättra den fysiska och psykiska arbetsmiljön.

9.2 Stress påverkar arbetsmiljön

Forskare arbetar ständigt med att hitta kunskap om vad som bidrar till friska arbetsplatser samtidigt som världen förändras. I och med att arbetsmiljö är ett så pass brett fält har vi i denna rapport särskilt fokuserat på stress och hur arbetsgivaren kan motverka stress, men också friskvård. Välfärdsyrken utgörs till stor del av omsorg, barnomsorg, äldreomsorg och vård.

Samvetsstress är vanligt inom vård och omsorg och är ett arbetsmiljöproblem, det finns ett starkt samband mellan samvetsstress och utbrändhet inom vård- och omsorg (Ericson-Lidman 2020 refererat i Wettergren 2020). Samvetsstress är stress som uppstår på grund av dåligt samvete, personal som saknar tid för att ge den vård som patienten behöver får höga nivåer av samvetsstress. En del av Ericson-Lidmans (2020) forskning har gått ut på att identifiera situationer där medarbetarna upplever samvetsstress och har sedan tillsammans med personalen försökt hitta sätt att minska på stressen. Ericson-Lidmans (2020) tror att slutsatserna som de kom fram till går att generalisera även till andra yrkesgrupper.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Mynak, 2020), har gjort en stor kunskapssammanställningen vid namn ”Faktorer som skapar friska och välmående arbetsplatser” (Mynak, 2020) som tar upp forskning inom fyra områden: Psykosocial arbetsmiljö, ledarskap, arbetsorganisation och fysisk arbetsmiljö. Utgångspunkten har varit att identifiera sådant som enligt forskningen fungerar bra och stödjer hälsa och välbefinnande. Bland annat visar den att anställda i offentlig sektor kan må bättre om de får möjlighet att använda sina yrkeskunskaper fullt ut.

Det är en av slutsatserna i Mynaks (2020) nya kunskapssammanställning om friskfaktorer i arbetsmiljön. Precis som vi ett flertal gånger tidigare påvisat i denna rapport är tillitsbaserad styrning ett steg bort från new public management och därmed ett steg bort från administration för främst lärare och sjukvårdspersonal, och därmed ett steg närmare att faktiskt utföra de arbetsuppgifter de är utbildade för. Att anställda får utöva sin yrkeskunskap, alltså sin profession, är stressreducerande och något som gynnar friskvaron på en arbetsplats. Nedan följer några exempel från Mynaks sammanställning på friskfaktorer för hälsa och välbefinnande.

- Digitala insatser har visat sig fungera för att påverka psykisk hälsa.
- Insatser som riktas mot flera nivåer samtidigt (organisation, grupp och individ) har större effekt.
- Ledarskapet har betydelse för medarbetarnas hälsa. Mest gynnsamt är ledarskap som har visioner, inspirerar och tar hänsyn till medarbetarna (transformativt ledarskap).
- Att arbetslivet blir allt mer flexibelt är problematiskt. Men flexibilitet kan främja hälsa, om den utgår från medarbetarnas perspektiv, till exempel inflytande över egen arbetstid.
- Anställda i offentlig sektor kan må bättre om de får förutsättningar att utföra arbetet professionellt, eller åtminstone inte i konflikt med

Vad erbjuder kommunerna i Familjen Helsingborg?

Till vänster presenteras två figurer som belyser dels hur kommunerna i Familjen Helsingborg beskriver sitt eget arbetsgivarerbjudande i annonser och på sina hemsidor, dels vad unga anställda i Familjen Helsingborgs kommuner upplever att deras arbetsgivare erbjuder.

Arbetsgivarerbjudande enligt kommunerna
Utifrån projektets omvärldsbevakning framgick vad kommunerna inom Familjen Helsingborg menar att de själva erbjuder (se figur x). Erbjudandet varierade mellan Familjen Helsingborgs olika kommuner men några förekom oftare än andra.

Möjlighet till utveckling, delaktighet, gemenskap, arbetsglädje, förmåner och hållbarhet var de ledord som var främst förekommande i annonser och på de enskilda kommunernas hemsidor. Det sätt som Familjen Helsingborgs kommuner beskriver sig rimmar tämligen bra med de kvaliteter som unga letar efter hos en arbetsgivare enligt SKR:s rapport. Exempelvis nämns utvecklingsmöjlighet, delaktighet och förmåner i den nationella undersökningen i ungas behov på en arbets-plats.

Arbetsgivarerbjudandet enligt unga anställda
Det blir tydligt utifrån de två figurerna (X & Y) att kommunernas egna bild av sitt arbetsgivarerbjudande inte återspeglas i hur de unga upplever arbetsplatsen. Det finns en tydlig diskrepans mellan vilka kvaliteter som kommunerna i Familjen Helsingborg menar att de erbjuder och vilka kvaliteter som unga upplever erbjuds. Samtidigt ska det sägas att de kvaliteter som är mest närvarande i vad kommunerna menar de erbjuder också återfinns i vad de unga upplever.

Exempel där ledord överlappar i de två figurerna är, meningsfullhet, delaktighet, arbetsglädje och kommunikation. Det går således att skönja såväl positiva som negativa tendenser i materialet. En del kvaliteter erbjuds redan idag vilket får anses positivt för kommunernas arbetsgivarerbjudande. Det finns dock en tydlig förbättringspotential som vi ämnar att tackla, med förslag på åtgärder, i kommande avsnitt.

Förslag på åtgärder

Utifrån svaren på enkäten och utifrån konsulterad forskning har vi kommit fram till ett antal förslag på åtgärder. Vi är medvetna om att det som arbetsgivaren kan verka övermäktigt och svårt att ta till sig alla förslag, vi hoppas däremot att skapa medvetenhet och visa på att relativt enkla åtgärder kan bidra till att locka fler unga medarbetare till kommunerna i Familjen Helsingborg.

Förslagen är framtagna utifrån forskning och de svar vi fått på enkäterna. Vi hoppas att med kritiska ögon få fram en nyanserad bild över hur förslagen kan påverka arbetsgivarerbjudandet i Familjen Helsingborgs kommuner.

Vi är medvetna om att vissa av förslagen kan stå i konflikt med varandra, det är därför viktigt att läsa dem var för sig och som en helhet. Vi är också medvetna om att några av förslagen redan finns i vissa av kommunerna i dagsläget men att dessa åtgärder är såpass fruktbara att vi vill lyfta dem i denna rapport.

Åtgärdet för ett förbättrat arbetsgivarerbjudande hos kommunerna i Familjen Helsingborg.

COPSOQ för att mäta arbetsmiljö

COPSOQ är ett verktyg som mäter arbetsmiljön utifrån flera dimensioner som exempelvis krav i arbetet, arbetets organisering, samarbetsrelationer och arbetsplatsens klimat. Detta verktyg kan vara bra att använda vid kartläggning av hur det faktiskt står till på arbetsplatsen.

Copsoq är *"en enkät som mäter väsentliga aspekter av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och som vilar på en vetenskaplig grund [...] COPSOQ tar upp flera dimensioner på arbetsplatsen. De viktigaste områdena som instrumentet omfattar är krav i arbetet, arbetsorganisation och arbetsinnehåll, samarbete och ledarskap, balans mellan arbete och privatliv, arbetsplatsens sociala miljö, kränkande beteenden samt hälsa och välbefinnande."* (COPSOQ 2020). Vi menar att det till viss del blir motsägelsefullt att addera insatser för exempelvis en bättre arbetsmiljö eller ledarskap om man inte gjort en kartläggning och faktiskt tagit reda på var i organisationen saker brister. Detta verktyget är därför ett grundläggande förslag. Verktyget kan vara något kostsamt, det är därför bra med Familjen samarbetet då flera kommuner kan gå in och gemensamt köpa in verktyget.

Involvering av medarbetaren

Ericson-Lidman (2020) menar att dialog är ett av de bästa botemedel mot stress och har sett effekter av att ta upp och diskutera svåra situationer som uppkommit tillsammans på exempelvis teamträffar eller APT.

Anledningen till att vi tar upp APT som mötesform är på grund av den används inom samtliga grupper och i vissa fall det enda möte som platsbunden personal har. APT är även lagstiftat.

Det som är viktigt att tänka på är att arbetsgivaren sätter av den tid som krävs för att tillsammans kunna diskutera problem eller annat som behöver lyftas. Att diskutera lösningar är även ett förslag, det viktiga är dock att just föra dialog då det fungerar stressreducerande och ansvaret upplevs delas med flera. Det är vanligt att det på teamträffar eller APT diskuterar funktionella ting såsom arbetstid och semestrar, det är då viktigt att arbetsgivaren lägger in andra moment. Nedan presenteras en rad olika förslag på hur möten och dialog kan se ut.

Kräkmöten - Kräkmötets syfte är att rensa luften på en arbetsplats. Genom att tillåta arbetstagare lyfta allt som upplevs negativt på en arbetsplats finns det möjlighet för arbetsgivaren att justera potentiella problem. Avseende justeringar är det viktigt från arbetsgivaren att vara tydlig med vilka mandat till förändring som finns. Är det en fråga som ligger utanför enhetens kontroll så kan det inte förväntas att arbetsgivaren ska driva frågan allt för hårt till högre chefer. Även om inte alla problem kan åtgärdas finns ett värde i att lyssna på medarbetare. Om arbetstagaren känner att de blir lyssnade på så minskar känslan av att vara förbisedd och därmed stress och missnöje. Från arbetsgivarens håll är det också viktigt att se till att negativiteten tar över. Det gäller att fånga upp de klagomål som finns och på ett konstruktiv sätt försöka genomföra olika åtgärder.

Handbromsen - Syftet med handbromsen är kunna säga stopp under möten som kört fast eller inte kommer någonstans och fråga: vad håller vi på med? Sedan kan diskussioner fortsätta om vad som egentligen händer på mötet.

Justera dagordningen - Syftet är att innan ett möte förmedla en dagordning som väl på plats kan justeras utifrån mötesdeltagarnas önskemål och synpunkter. Detta innebär att mötesdeltagarna får vara med och påverka vad som ska tas upp på mötet och i vilken ordning.

PIM - PIM står för plus, intressant och minus. Metoden går ut på att värdera ett förslag eller idé från olika håll. Det intressanta står för något nytt och intressant som för tillfället inte kan anses bra eller dåligt.

Tvärtom-metoden - Denna metod kan användas vid större och mindre möten och handlar framförallt om att påvisa hur fel något kan gå, ett worst-case scenario. Lista ett antal idéer och prata om vad som är det värsta som kan hända ifall de inträffar. Vänd sedan på det hela och tänkt tvärtom, hur kan vi se dessa idéer som möjligheter istället.

Gestaltning - ett sätt att utnyttja deltagarna och golvytan för att illustrera något (man ställer sig på golvet). Kan användas för att beskriva roller och relationer, organisationer och arbetssätt. Eller för att visa hur man vill beskriva en framtidsvision. En uttrycksfull och pedagogisk metod som kompletterar ordrika beskrivningar.

Brainstorming i bikupor - Denna typ av metod funkar vid flera olika tillfällen och scenarier. Bilda bikupor med mötesdeltagare och låt dem diskutera de olika frågorna som tas upp.

Appreciativ Inquiry - En frågeställning som utgår ifrån individens positiva erfarenheter. Börja med parvisa intervjuer där individen får berätta om ett projekt eller arbete som gått bra. Sedan görs en redovisning för en mindre grupp där den som blivit intervjuad får sina erfarenheter presenterade av intervjuaren. När alla har fått berätta om sina erfarenheter i den lilla gruppen genomförs sedan en redovisning på blädderblock om vilka gemensamma nämnare som finns i alla berättelser.

Öppen dörr

Att chefer är tydliga med att ha "öppen dörr" är något som gynnar dialogen. Det är viktigt att chefer är på plats och kan avlasta genom att berätta för den anställda vad som faktiskt är den anställdes ansvar och vad som är chefens.

Vi är medvetna om att det är lättare att skriva att en arbetsgivare ska gynna dialogen än vad det faktiskt är då kärnuppdraget tar mycket tid. Det vi vill göra med dessa förslag är att öka medvetenhet kring vikten av dialog och att som arbetsgivare då kan ta åt sig någon utav förslagen för att arbeta vidare med.

Kompetensutbyte inom Familjen Helsingborg

Gällande de yrken där närvaro på olika arbetsplatser krävs kan det inom Familjen Helsingborg vara en bra strategi att etablera en delregional kompetenspool. Poolen kan vara till nytta för såväl arbetsgivare som arbetstagare. Om en arbetstagare inom specifikt yrke upplever sig ha extra fritid över under veckorna hade en gemensam kompetenspool för familjen Helsingborg kunnat matcha arbetstagaren med de kommunala arbetsplatser som efterfrågar arbetskraft.

Poolen behöver inte heller nödvändigtvis rikta sig till timvikarier utan kan också fungera som en plattform för att hitta nya jobb inom Familjen Helsingborg i fall en arbetstagare byter bostad. Plattformen kan således dels försörja bristyrken med arbetskraft, underlätta kompetens utbytet mellan och göra det enklare för befintlig arbetskraft att stanna kvar i familjen Helsingborg.

Medarbetaren får möjlighet att arbeta nära hemmet

Eftersom ökad flexibilitet får positiva effekter på en arbetsplats (Hanson, 2004), är det viktigt att se över vilka möjligheter som finns att utveckla en arbetsplats flexibilitet. I motsats får begränsad flexibilitet negativ inverkan på en arbetsplats då individen kan känna sig begränsad vilket leder till minskad motivation (Deci & Ryans, 2000). Det verkar därför naturligt att unga, såväl nationellt som regionalt, önskar en flexibel arbetsplats. Ett sätt att locka unga medarbetare till kommuner är därför att öka den geografiska flexibiliteten, det vill säga tillåta arbete på andra platser än den specifika arbetsplatsen.

Lokala filialer

Etablerandet av lokala filialer kan vara ett sätt att öka den geografiska flexibiliteten. En lokal filial kan enkelt förklaras med en arbetsplats, förslagsvis placerad i någon av de större städerna i Skåne, där anställda kan utföra sitt arbete utan att behöva ta sig till den ordinarie arbetsplatsen. En lokal filial kan underlätta rekrytering, i synnerhet inom kunskapsintensiva yrken, då arbetsplatsen flyttas närmare den unga kompetensen. Detta förslag riktar sig huvudsakligen till mindre kommuner inom familjen Helsingborg som möjligtvis har sämre geografiska, demografiska och utbildningsmässiga förutsättningar än exempelvis Helsingborg stad. Förslaget riktar sig även mot arbetande som inte nödvändigtvis behöver ha en platsbunden arbetsplats. Ett förslag på lokal filial kan vara att Familjen Helsingborg har en lokal, i exempelvis Malmö/Lundregionen, där medarbetare som är boende i södra Skåne kan arbeta från. Då finns ytterligare incitament för personer som studerat i Lund, Malmö eller Alnarp att ta anställning i någon av Familjen Helsingborgs kommuner.

Att etablera en lokal filial är såklart en ekonomiska och administrativ fråga. Är intresset att jobba på annan plats så pass stort att det skulle berättiga investeringar i en lokal utanför den egna delregionen/kommunen. En kan också fråga sig hur stort problem kompetensförsörjningen är i nordvästra Skåne. Om verksamheten fungera någorlunda problemfritt idag, trots att en del medarbetare pendlar från Malmö eller lund, så finns det liten anledning att investera i en lokal filial. En kan också fråga sig vilken typ av service som arbetsgivaren rimligt bör erbjuda. En inte allt för kontroversiell tanke är att det rimligen bör finnas en förväntan på närvaro på given arbetsplats. Då kanske en lokal filial bidrar med en förväntan från anställda att inte behöva närvara på den faktiska arbetsplatsen vilket såklart kan leda till konflikt beroende på förväntan från arbetstagare och arbetsgivare.

Till exempel att medarbetare inte har tilldelade arbetsutrymmen, att medarbetaren inte geografiskt behöver befinna sig på arbetsplatsen eller att arbetsuppgifter anpassa efter medarbetarens önskemål.

Arbetstidsförkortning

Som komplement till de ordinarie semesterveckorna är arbetstidsförkortning en förmån som ökar arbetsplatsens flexibilitet och arbetstagarens möjlighet att balansera arbete och fritid. Det finns olika sätt att verkställa arbetstidsförkortning på en arbetsplats. Antingen får arbetstagaren själv ansöka om ledighet, likt semester, eller så används arbetstidsförkortningen för att ordinarie arbetsveckor för de anställda blir kortare. Till exempel kan anställda få sluta tidigare på fredagar. Den senare varianten av arbetstidsförkortning är dock huvudsakligen användbar inom yrken där arbetstiderna är konstanta. Det är exempelvis svårare för en undersköterska på äldreboende att sluta tidigare på fredagar än för de som sköter grönytor i en kommun.

För de funktioner var arbetstid fluktuerar under veckorna är extra lediga dagar en lämpligare lösning för att implementera arbetstidsförkortning. Ett exempel från andra sektorer där arbetstidsförkortning anammas

är i byggbranschen. Är du medlem i fackförbundet byggnads har du 40 timmars arbetstidsförkortning per år. Denna tid kan användas när det önskas av arbetstagaren och passar för arbetsgivaren.

Använda digitala verktyg

Det säger sig själv att en modern arbetsplats som ska locka unga arbetstagare är i behov av bra IT-system och olika typer av teknisk utrustning. Detta behov har blivit allt tydligare i ljuset av Coronapandemin där fysiska möten flyttas till cyberrymden och allt fler medarbetare väljer/tvingas att jobba hemifrån. Det är tydligt att fungerande IT-system, exempelvis vpn för åtkomst till kommunens server, och utrustning möjliggör medarbetarens geografiska flexibilitet. Om åtkomst till servern finns hemifrån, är det också möjligt att arbeta hemifrån.

En negativ konsekvens av att erbjuda geografisk flexibilitet är att gränsen mellan arbete och fritid blir otydlig (Athman, Novacic, Sevcuk, 2013). Eftersom medarbetare alltid har möjlighet att arbete, även utanför arbetstid och arbetsplats, finns risk för minskad vila i vardagen. Att vila mindre leder till minskad produktivitet på arbetsplatsen och sämre hälsa (Krok, 2011). Det är därför viktigt att arbetsgivaren hittar en balans mellan att erbjuda geografisk flexibilitet och att inte tillåta medarbetare att arbeta för mycket utanför traditionell kontorstid.

Spelregler för att främja digitala verktyg

Ett sätt att motverka den potentiella bristen på vila är att etablera tydliga spelregler för när det är rimligt att genomföra sitt arbete. Exempelvis kan det vara att inga jobbrelaterade mail eller sms skickas efter arbetsdagens slut. Ett annat exempel kan vara att man kommer överens inom organisationen att under raster så tas inget arbetsrelaterat upp. Spelregler är bra för att sätta en gräns mellan vad som är arbete och vad som är fritid samtidigt som reglerna sätter tydliga förväntningar på medarbetaren. Det är synnerligen viktigt i dagens samhälle där gränsen mellan arbete och fritid, till följd av teknologisk utveckling (Athman, Novacic, Sevcuk, 2013), inte dras när arbetstagaren lämnar arbetsplatsen. Om en chef tillsammans med anställda kommit överens om när medarbetare förväntas vara anträffbar, svara i telefon och på mail så blir det tydligare när fritid finns. Då behöver inte medarbetaren inte känna sig skyldig att hålla kolla på sin jobbtelefon utan kan fokusera på att vila. Det ska också understrykas att spelregler också kan motverka att fritidsintressen kommer i vägen för medarbetarnas arbete.

Eftersom verktyg för ökad geografisk flexibilitet till viss del står i konflikt med spelregler gäller det att hitta en balans där såväl chefer som medarbetare kan vara nöjda. Blir spelregler allt för tydliga och begränsande lämnas lite utrymme för medarbetaren att själv välja när och var ett arbete ska utföras vilket i sin tur leder till en begränsande känsla och mindre motivation (Deci & Ryans, 2000). På samma vis skapa avsaknad av spelregler en situation där förväntan är otydlig vilket kan innebär att medarbetaren antingen jobbar för mycket eller för lite (Athman, Novacic, Sevcuk, 2013). För att mildra konflikten skulle tjänster kunna utformas med en allt tydligare målstyrning i både kortare och längre perspektiv. Till exempel skulle varje vecka kunna starta med en avstämning mellan chef och medarbetare där det framgår vilka uppgifter som ska göras den kommande veckan. Utifrån dessa uppgifter, som både chef och medarbetare är nöjd med, finns det mycket frihet att bestämma när och var arbetet ska utföras. Att veckovis sätta upp mål kan också vara ett sätt att öka flexibiliteten i medarbetarnas arbetsuppgifter.

Flexibla arbetsuppgifter

Mer flexibla arbetsuppgifter ger utrymme för medarbetare att påverka sitt eget arbete. Att ha möjlighet att påverka sitt arbete ger ökade möjligheter att utvecklas och ger medarbetaren motivation om arbetsuppgifterna känns meningsfulla. En arbetsplats där arbetsuppgifterna är mer flexibla är också mer attraktiv för potentiella arbetstagare vilket var tydligt i såväl enkätsvar samt rapporten från SKR.

Flexibla arbetsuppgifter handlar om givande och tagande från såväl chef som medarbetare. Det är viktigt att hitta en bra väg framåt där medarbetaren är nöjd och känner mening i sitt arbete, samtidigt som de arbetsuppgifter som behöver utföras blir gjorda. Om majoriteten av medarbetarens arbete är något intressant och utvecklande kanske mindre intressanta uppgifter blir drägliga om de utgör en mindre del av arbetsdagen.

Kombitjänster

Kombitjänster kan vara ett alternativ för att uppfylla några av ungas förväntningar på arbetsgivaren bland annat flexibilitet och varierande arbetsuppgifter. Kombitjänster innebär att arbetstagaren har olika arbetsuppgifter exempelvis att arbetstagaren arbetar 50% med städuppdrag och de resterande 50% kör elevtransporter. Genom att använda sig att kombitjänster så kan arbetsgivaren erbjuda attraktiva anställningar dels genom varierat arbete men även genom heltidsanställningar istället för timanställningar/deltidsanställningar. Dessa tjänster kan även användas för att främja arbetsmiljön för platsbunden personal exempelvis undersköterskor. Genom att utforma en kombitjänst där en arbetstagare som har olika städuppdrag även städar samt tvättar åt kunder inom hemvården möjliggör att undersköterskorna kan fokusera på omvårdnad. För både undersköterskan och städerskan skulle en sådan kombitjänst innebära att dem får intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter.

Flexibla anställningar ger ökad balans mellan arbete och fritid

I huvudsak är det viktigt för arbetsgivare att kunna erbjuda säkra heltidsanställningar. Det finns dock situationer när en deltidsanställning kan vara lockande. Kommuner skulle kunna erbjuda såväl deltids- som heltidsanställning till arbetstagare som en typ av förmån. Denna förmån understödjer möjligheten att välja sin egna balans mellan privat tid och arbetsliv. Förslaget bygger såklart på att såväl arbetstagare som arbetsgivare är överens om minskad arbetstid. Det är också fördelaktigt om förslagen minskad arbetstid kommer från arbetstagaren då maktbalans mellan arbetstagare och arbetsgivare inte alltid är jämn. Om önskemålet kommer från arbetstagaren kan det säkerställas att det finns en genuin önskan från den anställda om minskad arbetstid som inte tar avstamp i arbetsgivarens agenda.

Verktyg för förbättrad psykosocial arbetsmiljö

I dagens samhälle finns en stor mängd psykisk ohälsa. Denna psykiska ohälsa återspeglas i medarbetarens privat- och arbetsliv. Via företagshälsan finns det flera möjligheter att erbjuda tjänster som bidrar till den enskilda arbetstagarens välmående. Två exempel som redan idag erbjuds på några av Familjen Helsingborgs kommuner är anonyma samtal till företagshälsan och en app som ett stödjande verktyg för självhjälp.

Genom företagshälsan kan en medarbetare ha möjlighet att, en gång per år, träffa en företagssköterska för ett anonymt samtal kring medarbetarens hälsa och arbetsmiljö. De kan samtala konfidentiellt om till exempel kränkningar eller konflikter med kollegor eller med chefen på arbetsplatsen. Eftersom det kan vara svårt för en medarbetare att berätta om missförhållanden på en arbetsplats för närmaste chef, försäkrar anonyma samtal att rådande förhållanden kommer till ansvarigs kännedom, utan att enskild individ känner sig utlämnad eller uthängd.

En app kan användas som ett stödjande redskap och en diskret anonym möjlighet till självhjälp. Den kan leda till insikt och motivation att söka ytterligare hjälp. Ett exempel från Helsingborg stad är en app genom företaget Feelgood. Feelgood självhjälp är en digital lättillgänglig guide där du kan kartlägga ditt förhållningssätt och få råd, information och verktyg inom:

- Sömn
- Stress och digital stress
- Oro
- Alkohol
- Droger
- Spel
- Medberoende

Med denna tjänst kan medarbetarna åtminstone samtala kring problem de har i deras arbetsmiljö och förhoppningsvis känna att det hjälper dem. Om det är någon kommun som inte erbjuder detta – eller i inte har någon annan form av denna tjänst – borde de fundera kring att skaffa det.

Trivsel på arbetet

Både forskningen och de ungas svar på SKR:s studie visar att trivsel på arbetet och trevliga kollegor är en förutsättning för både resultat och den psykiska hälsan. Precis som påvisats i den första delen av vår rapport är närhet till kollegor viktigt och att flexibiliteten med hemarbetet missgynnar denna närhet. Däremot är detta något som den platsbundna personalen kan dra nytta av, så länge kulturen gynnar detta. Kulturen kan gynnas av att exempelvis tillsätta en trivselkommitée. Denna komittée ska varje år få en budget tilldelad till sig och planera för att öka trivseln på arbetsplatsen.

Kultur och spelregler

Oavsett vilken yrkesgrupp, är kulturen på arbetsplatsen viktig att värna om. Med hjälp av spelregler vet medarbetarna vad arbetsplatsen har för värderingar när det gäller behandling av varandra. Det gäller även att regelbundet se över dem och se till att de följs. Om de inte följs är det av vikt att tydligt visa att medarbetarna ska följa de spelregler som finns och se till att det inte sker igen.

Fira för trivsel

Vi människor har ett behov av att celebrera och är viktigt för att trivas på jobbet. Uppstart i form av kick-in där medarbetarna och chefen inleder deras relation i en rolig aktivitet eller kanske en trevlig lunch. Avslut när en kollega slutar med blommor, tårta och alkoholfritt-bubbel. Vid ett avklarat projekt eller en speciell händelse som borde uppskattas kan det också vara bra att fira det i någon form. Firande av detta slag visar vilken uppskattning arbetsgivaren har för medarbetarna och främjar god stämning på arbetsplatsen.

Kombinerat arbete och vidareutbildning

Ett flertal kommuner i Sverige erbjuder idag utbildning inom de bristyrken som finns, särskilt utbildning som förskollärare. I Familjen Helsingborg är detta en trend som bland annat Perstorp hakat på. De erbjuder anställda som inte är behöriga förskolepedagoger på förskolorna att utbilda sig på distans men samtidigt få behålla en del av lönen. Även Kristianstads kommun har något som heter “kombimodellen” där ett antal lärare erbjuds utbildning men även att fortsätta arbeta. Eftersom det är en beprövad modell, rekommenderar vi att fler kommuner i Familjen Helsingborg erbjuder tjänster som kombinerar praktiskt arbete och vidareutbildning.

Utbilda medarbetare som vill ha ansvar

Det finns medarbetare med en vilja att axla mer ansvar. Viljan kan dock hållas tillbaka då de inte har kunskapen eller erfarenheten att ta sig an det ökade ansvaret. De finns även dem som tror att de skulle klara av ett visst ansvar, men som chef anser du att utan en särskild kunskap eller erfarenhet kommer hen inte att klara av det. Om möjligheten finns att gå en kurs eller att utbilda sig en viss procentandel av deras arbetstid skulle dessa medarbetare kunna ta sig an mer ansvar efter utbildningen. Då skulle kompetensutveckling och karriärmöjligheter öka på arbetsplatsen vilket skulle leda till ett mer attraktiv arbetsgivarerbjudande.

Semesterväxling

En förmån som kan understödja medarbetares balans mellan arbete och fritid är att införa möjligheten till semesterväxling. Att semesterväxla innebär att: en medarbetare byter bort sitt semestertillägg mot fler lediga dagar (Vision, u.å). Genom att tillåta semesterväxling kan medarbetare själv få välja om de vill ha sitt tillägg under semestern eller föredrar att vara ledig en vecka extra per år. På så sätt blir det inga ekonomiska konsekvenser för arbetstagaren om hen är i behov av fler lediga dagar. Beroende på bemanning på arbetsplatsen medför semesterväxling en risk att en del arbetsuppgifter tar längre tid eller inte genomförs. En vecka extra ledighet per anställd årligen innebär stor mängd färre arbetade timmar. Förhoppningsvis så medför mer ledighet till ökad effektivitet vilket väger upp för den förlorade arbetstiden.

Marknadsföring

Hur organisationer eller företag uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda är en del av arbetsgivarvarumärket även kallat employer branding. Ett arbetsgivarvarumärke innehåller precis som ett konsumentvarumärke en mängd olika associationer och genom att påverka dessa associationer kan kommunerna modifiera sitt employer brand. Genom att stärka sitt employer brand och då även fokusera sin marknadsföring mot utvecklingsmöjligheter har man chans att locka unga anställningsbara personer.

Det är viktigt att skapa sig ett bra employer brand och det kan göras på flera olika sätt, exempelvis bygga ett bra rykte som arbetsgivare, skapa bra upplevelser, tydlig information om värderingar eller alla bra arbetsförmåner anställda får. Employer branding erbjuder anpassningar till lokala förutsättningar såsom organisationsstrukturer och kulturer. Vilket är det som krävs då det inte finns några enkla modeller, teorier eller instrument som enkelt går att plocka in i en organisation.

Att utgå från ett gemensamt arbetsgivarerbjudande, och därför gemensam employer branding, är ett sätt att befästa idén, såväl internt som externt, om Familjen Helsingborg som en sammanhängande, enhetlig del av nordvästra Skåne. Ett gemensamt, starkt, varumärke skulle stärka Familjen Helsingborg som en arbetsmarknadsregion och göra innefattade kommunen mer attraktiva. Om arbetsgivarerbjudandet är och presenteras som likvärdigt i samtliga kommuner, vet anställda att det finns möjligheter att byta jobb och utvecklas, med likvärdigt erbjudandet, om en mer intressant tjänst skulle dyka upp i någon av de andra kommunerna i Familjen Helsingborg.

Tillit skapar nöjda medarbetare

Forskning har visat på att tillit till medarbetare skapar goda relationer mellan medarbetare samt mellan ledning och medarbetare. I ett arbetsklimat med hög tillit gynnas relationer och leder till ett öppet klimat. Eftersom både tillit och trevligt arbetsklimat är något som unga arbetstagare vill ha utav sin arbetsgivare kan tillitsbaserad styrning vara ett verktyg för att uppfylla ungas efterfrågan.

Tillitsbaserad styrning innebär att en verksamhet styrs, leds och organiseras med tillit i grunden (Bringselius, 2017). Förutom tillit grundar sig tillitsbaserad styrning på sju principer där samtliga gynnar samarbete mellan medarbetare. De sju principerna är brukarfokus, öppenhet, stöd, delegering, samverkan, kunskap och tillit. Med detta som utgångspunkt innebär det att ledarskap på detaljnivå uteblir och istället är det upp till medarbetarna att lösa detaljfrågor som rör det enskilda arbetet. Ansvaret på medarbetaren som har kompetens inom området och därmed ökar tilliten till ledningen.

Utifrån teori kan tillitsbaserad styrning anses både enkelt och effektivt för att få en fungerade organisationen med nöjda medarbetare. Dock bör det poängteras att tillitsbaserad styrning i vissa fall inte kan tillämpas i organisationen på grund av att denna typen av styrning kräver mer eget ansvar av medarbetarna än annan typ av styrning samtidigt som det kräver att ledaren kan lita på medarbetarna som släppa detaljstyrningen. Det kan vara svårt i vissa organisationer och därför är det viktigt att studera organisationen först och se om den är redo att börja arbeta tillitsbaserat. Om organisationen skulle vara mottaglig för tillitsbaserad styrning finns det olika sätt för organisationen att arbeta med styrningen.

Inom Familjen Helsingborgs kommuner kan det vara en god idé att låta medarbetarna vara med och bestämma angående arbetsuppgift som medarbetarna har. Detta skulle innebära att medarbetarna känner sig delaktiga och få bekräftelse från ledningen att de gör ett viktigt arbete vilket i sin tur kan gynna trivseln på arbetsplatsen. Ett annat förslag för att ha ett bra ledarskap kan vara att ge medarbetarna handlingsutrymme genom att ge dem beslutsmandat inom vissa frågor som rör deras arbete.

Detta skulle göra medarbetarna mer engagerade i arbetet och känna att chefen litar på dem. Båda dessa förslagen skulle innebära att det som respondenterna av enkäten anser sig sakna idag av arbetsgivaren kan uppfyllas. Det bör poängteras att vissa av kommunerna inom Familjen Helsingborg arbetar redan med tillitsbaserad styrning dock kan det vara bra för framtiden att fortsätta arbeta med tillit mellan medarbetarna.

Det är den platsbundna personalen som är dem som framför allt kan gynnas av den tillitsbaserad styrningen. Bland annat ska tillitsbaserad styrning vara ett steg bort från detaljstyrning, dokumentation och ge medarbetarna mer utrymme till att utöva sin yrkeskunskap. Dokumentation och detaljstyrning har begränsat medarbetarens möjlighet att leverera sitt kärnuppdrag till medborgaren. I forskning som gjorts bland anställda inom offentlig sektor konstateras det att medarbetare får minskad tid att lägga på de tjänster som medborgarna efterfrågar. I många organisationer upplever man att handlingsutrymmet för varje medarbetare har minskat, administrationen ökat och helhetssynen glömts bort. Om arbetsgivaren detaljstyr med bakgrund av en rädsla för bristande engagemang från medarbetare, finns en risk att det negativa beteendet förstärks. Det blir en negativ spiral där det negativa beteende föranleder mer styrning vilket ytterligare förstärker det bristande engagemanget.

Kommunikation och tydlighet, väsentligt för medarbetaren

Kommunikation mellan arbetstagare och arbetsgivare är enligt litteratur en viktig faktor till nöjda medarbetare. Framförallt gäller det kommunikation angående lönekriterier och arbetsuppgifter eftersom dessa är motivatorer för medarbetaren men kan också ge motsatt effekt på arbetet om medarbetaren inte förstår sin roll inom organisationen.

Det är därför viktigt att såväl lönekriterier som arbetsuppgifter kommuniceras på ett tydligt sätt till medarbetaren. Om arbetsgivaren redan från början har varit tydlig med värdet av specifik arbetsuppgift så minskar risken att medarbetaren ska känna sitt arbete är undervärderat. Ju tidigare arbetsuppgifter och lönekriterier tydliggörs för medarbetaren, desto mer kontroll kan denna få över sin lön vilket kan ge ökad motivation på arbetet. Att tydligt specificera arbetsuppgifter redan innan anställning kan vara ett sätt att minimera risken för att arbetstagaren ska känna sig undervärderad, och därav omotiverad.

Matchar inte synen på värdet av lönearbetet så kan den potentiella arbetstagaren välja att inte ta anställningen. Dock kan det vara svårt i vissa fall att kunna specificera arbetsuppgifter eftersom alla anställningar inte har bestämda arbetsuppgifter utan det kan vara projektanställningar där arbetsuppgifterna varierar beroende på vilket projekt arbetstagaren ska arbeta med. Att specificera arbetsuppgifter innan anställning kan även göra att arbetsgivaren måste förhålla sig till dessa eftersom arbetstagaren förväntar sig att arbeta med dessa arbetsuppgifter. Detta gör därmed att arbetsgivaren blir låst till att endast kunna nyttja arbetstagarens till vissa arbetsuppgifter. Trots dessa aspekterna bör arbetsgivaren i största utsträckning försöka specificera vad arbetstagaren kommer arbeta med om inte med specifika arbetsuppgifter så kan arbetsgivaren kommunicera på ett övergripande sätt vad tjänsten innebär.

Eftersom bilden av den egna lönen är relativ kan det vara värdefullt att skapa förståelse, mellan medarbetare, vilket värde de tillför arbetsplatsen. Om en medarbetares mindre tydliga arbetsuppgifter eller ansvar tydliggörs för kollegor så kan förståelsen för olika löner öka. Ett bra exempel på hur en grupps olika arbetsuppgifter kan tydliggöras är vid veckovis avstämningar där varje medarbetare får berätta vad de ska göra kommande vecka. I en sådan situation ökar förståelsen för varje medarbetares arbetsuppgifter vilket motverkar känslan av orättvis lönesättning om den är någorlunda rättvis. Även om veckovis avstämning kan generera en förståelse för olika löner inom gruppen kan det även skapa en dålig stämning inom gruppen på grund av att vissa medarbetare känner att deras arbete verkar mindre viktigt jämfört med andras i gruppen. Denna aspekt gör att det blir ännu viktigare för ledare och chefer att kommunicera med sina medarbetare om arbetsuppgifter och genom kommunikationen synliggöra de arbete som medarbetaren gör.

För generation Z är det även viktigt med kommunikation utöver för arbetsuppgifter och lönekriterier. Generation Z är vana att få sin röst hörd och att kunna påverka med den. Ett sätt att ge dem en chans att påverka är att kommunicera med dem på ett jämnt plan. Lyssna in deras åsikter och funderingar, använd deras idéer om du anser att de kan utgöra ett positivt resultat. Om du anser att deras förslag inte är tillfredsställande, säg inte bara nej utan förklara varför. De är väldigt öppna för feedback och vill konstant sträva efter personlig utveckling. Kommunikation är därmed det bästa sättet att tillfredsställa deras behov av att påverka.

Källor

Abrahamson & Lundberg, 2008. Arbetsuppgiftens påverkan på motivation och prestation. Luleå tekniska universitet: Luleå

Adams, J.S. (1965). Inequity In Social Exchange. Experimental Social Psychology, 2, 267-299. Doi: https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Andersson-Stråberg, T., Hallgren, J., Sverke, M. (2002). Att få vad man förtjänar: Rättviseupplevelser i samband med individuell lönesättning. Arbetsmarknad och arbetsliv, 11(2), 93-106.

COPSOQ Sverige. (2020). Vad är Copsoq. Hämtad 2020-03-15 från: https://copsoq.se/hem/om-copsoq/

Grönblad, F (2014). Sociala relationer på jobbet ofta avgörande för hälsan. Hämtad 2020-04-03 från: https://www.suntarbetsliv.se/forskning/sam/sociala-relationer-pa-jobbet-avgor-halsan/

Hallqvist, P. Hedenmalm, J. & Marante Ferreira, P. (2016). Prospero: En idealtyp för Generation Z, 48. Växjö: Linnéuniversitetet.

Hanson, M. (2004). Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., och Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. Journal of Applied Psychology 2007, Vol. 92, No. 5, 1332–1356

Kock, H., Lundqvist, D. & Wallo, A. (2019). Utvärdering och mätning av kompetens- utveckling och lärande i organisationer. Linköping: Linköpings universitet

Krok, J. (2011). Företagskultur och produktivitet: Normer och värderingars påverkan på produktiviteten. Göteborg: Chalmers tekniska högskola

Lindberg, L. & Vikman, M. (2016). Employer Branding genom förmåner: en kvalitativ studie om vad som tilltalar olika generationer av tjänstemän. Göteborg: Göteborgs universitet.

Loftrup, J. (2019). Vad motiverar dig på jobbet?. Lund: Lunds universitet

Medina, N. (2015). Arbetsmotivation trots osäkra arbetsvillkor?: en kvalitativ studie om arbetsmotivation hos anställda med osäkra arbetsvillkor. Uppsala: Uppsala universitet

Michaelsson, E. & Mansouri, S. (2016). Förmåners roll i att attrahera och behålla medarbetare: En kvalitativ studie ur ett ledningsperspektiv. Karlstad: Karlstad Business school.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) Faktorer som skapar friska och välmående arbetsplatser. Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Nyhaga, M. (2019). Viktigt få känna att man gör ett bra jobb. Hämtad 2020-04-03 från: https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/viktigt-fa-kanna-att-man-gor-ett-bra-jobb/

Pfeffer, J. (1998). The real keys to high performance. Leader to Leader, 1998(8), 23-29.
Doi: https://doi.org/10.1002/ltl.40619980809

Riksrevisionen (2016). En god arbetsmiljö för alla. Stockholm: Riksrevisionen.

Sveriges kommuner och landsting (2019). Unga om välfärdsjobben: En studie om ungas attityder och intresse för välfärden. LTAB: Linköping

Vestberg, J. & Jonsson, L. (2018). Autonomi, nyckeln till att attrahera ung arbetskraft?: En kvantitativ studie om olika generationers upplevelse av autonomi i arbetet. Stockholm: Stockholms universitet.

Vision (u.å). Semesterväxling. Hämtad 20-05-08 från: https://vision.se/globalassets/fortroendevald/semestervaxling_v2.pdf

Wettergren, A. (2020). Prata om samvetsstressen. Hämtad 2020-05-11 från:
https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/prata-om-samvetsstressen/