

Från arbetstagare till medarbetare

Berättelser och självbilder som skapar
organisationskulturer

Stefan Tengblad, 2007-11-13

Gothenburg Research Institute

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Genomförda delstudier bland...

Privat sektor (12)

arkitekter
bankanställda
byggmaterialtillverkare
butikspersonal
installationsarbetare
teknikkonsulter
mediaproducenter
maskinoperatörer (2)
produktutvecklare (2)
revisorer

Offentlig sektor (7)

arbetsförmedlare
handikapp- och
äldreomsorgspersonal
lärare och förskollärare
miljöhandläggare
poliser
veterinärer
psykiatriverksamhet (pågående)

Vårt historiska arv

”En icke-chef har en enda förpliktelse: att följa givna instruktioner”

Ur LKAB:s personalpolicy 1969

Språkets makt

- Arbetstagare: Ett juridiskt begrepp med politisk laddning
- Löntagare: Ett fackligt/politiskt begrepp
- Arbetare och tjänstemän: Två kulturella begrepp som har varit mycket starka
- Personal: Ett administrativt begrepp
- Medarbetare: Ett organisations-filosofiskt begrepp som betonar samarbete och samhörighet

Från arbetstagare till medarbetare

Arbetsgivare nöjer sig inte med formell utbildning och yrkeskvalifikationer utan förväntar sig alltmer även att medarbetare har:

- förändringsförmåga och flexibilitet
- stresstålighet
- social kompetens
- kulturell kompetens
- förmåga/ vilja att utgå från kunders önskemål och behov
- förmåga att hantera information
- förmåga att ta ansvar för egen hälsa, arbetsbelastning och utveckling

Vi undersöker hur medarbetare förhåller sig till dessa förväntningar.

Medarbetares ▪ förväntningar på arbetsgivare

Även medarbetares krav och förväntningar på arbetsgivare har ökat, inte minst beträffande ▪ :

- En god lön och löneutveckling
- Meningsfullt arbete och arbetsuppgifter
- Arbete som leder till personlig utveckling
- Att den egna chefen är en bra ledare
- Personlig personaladministration
- Att det går att hålla arbete och privatliv i balans

Värdet av medarbetarskap

”Starka varumärken byggs upp
genom medarbetarskap”

Hans-Olov Olsson

Ford Motors/Volvo Car Corporation

Föredrag på Handelshögskolan 2006-10-20

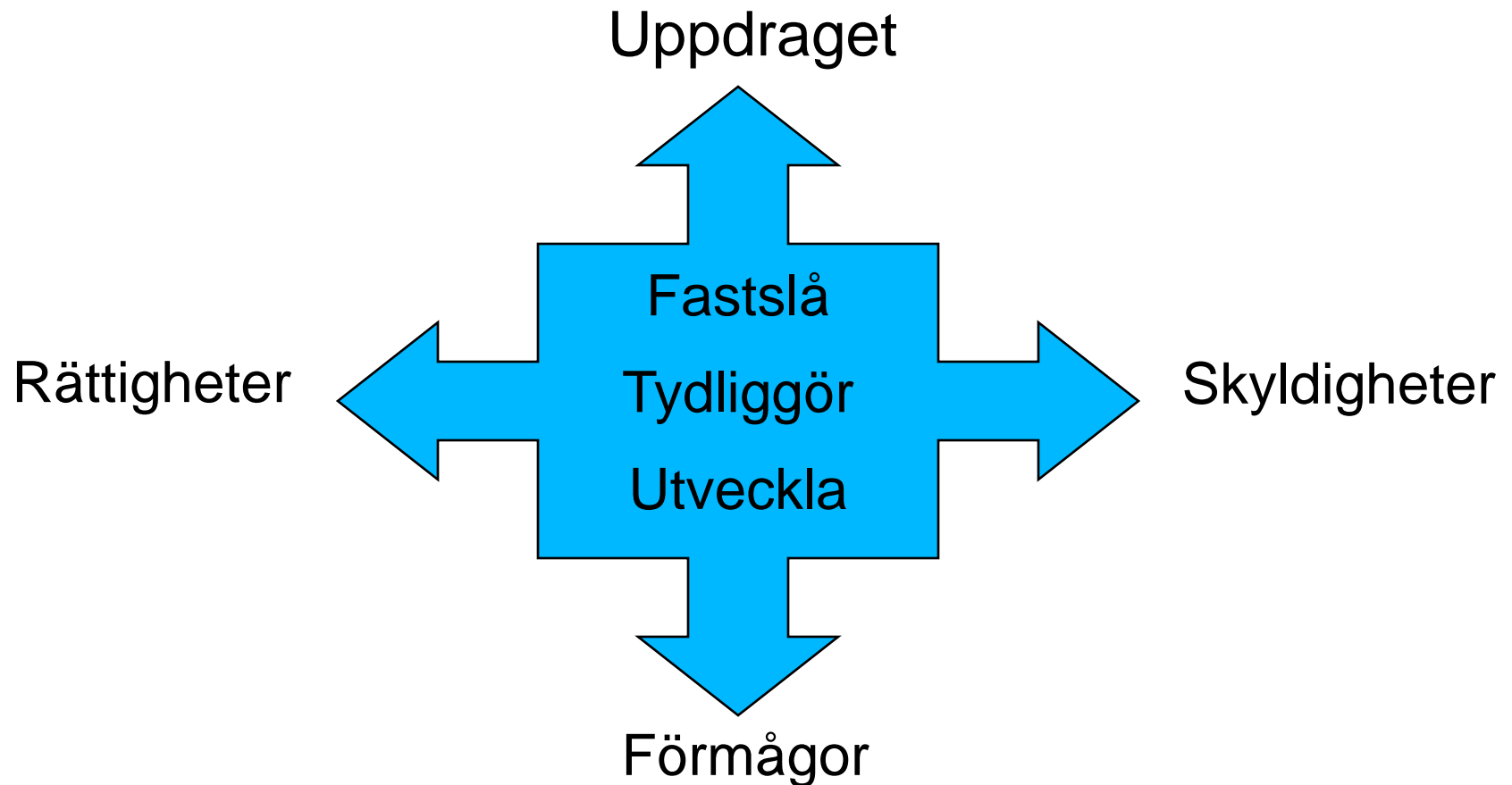
Kan Sverige bli bättre?

	Sverige	Danmark	Skillnad
Medarbetare som anger högt och pressande arbetstempo	36%	21%	71% fler i Sverige
Arbetsmiljörelaterad frånvaro	13%	9%	44% högre i Sverige
Medarbetare som är osäkra om sin anställning även om jobbet utförs väl	36%	20%	80% fler i Sverige
Andel som är fackföreningsanslutna	79%	88%	11% högre i Danmark
Andel lojala och engagerade medarbetare	52%	68%	31% högre i Danmark
Förtroende för organisationsledning	52%	62%	19% högre i Danmark
Värde per arbetad timme US\$	21,2	25,7	21% högre i Danmark
Värde per timme ej köpkraftskorr.,US\$	19,5	26,9	38% högre i Danmark

Att utveckla medarbetarskap

- En HR-plattform för medarbetarskap
- Chefen äger frågan att det skall vara ett gott medarbetarskap - initialt
- Att komma överens om gemensamt uppdrag och spelregler
- Att få till stånd en fungerande utvecklingsprocess lokalt
- Att övervinna vanliga hinder
- Kontinuerlig uppföljning och återkoppling - jobbet blir aldrig färdigt

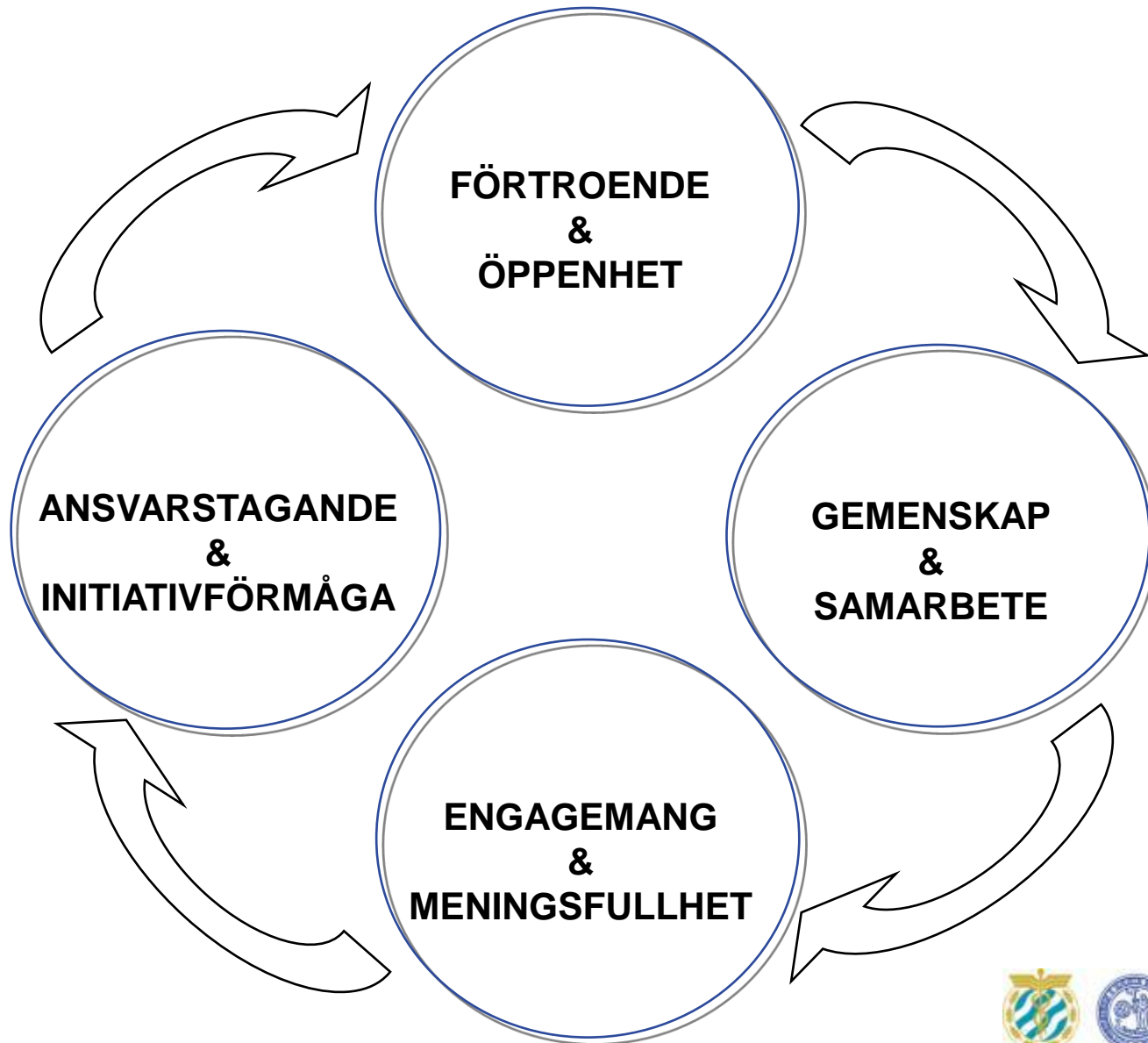
Hur ser spelreglerna ut?



Ur Toyotas principer

- Basera beslut på långsiktigt tänkande även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål
- Standardiserade uppgifter är en bas för ständiga förbättringar och för personalens delaktighet
- Gå och se med egna ögon för att förstå situationen ordentligt
- Fatta beslut långsamt och i samförstånd men genomför dem snabbt

Medarbetarskapshjulet



Varför händer ibland det så lite?

- Vanans och traditionens makt
- Ambitioner som har gått förlorade
- Avsaknad av förändringsledarskap centralt och lokalt
- Segmentering av arbetsroller
- Brist på belöningar
- Administration har tagit överhanden

Vad skapar engagemang och tillfredsställelse

	Engagemang	Tillfredsställelse
1. Personliga möten	0,683**	0,935**
2. Aktuella anslagstavlor	0,471**	0,524**
3. Nyhetsbrev	0,364**	0,388**
4. E-mail	0,314**	0,225**
5. Facklig representation	0,170**	0,153**
6. Intranet	0,045	-0,068
Antal svar	14411	14279

Källa: Storey, John (2007) Human Resource Management: A critical text. Thomson

Chefens tre roller



Strateg

Omvärld

Mål & riktlinjer

Det egna uppdraget



Ledare

Målsättningsarbete

Verksamhetsutveckling

Vardagsnära ledarskap

Administratör

Ek. planering & uppföljning

Verksamhetsstyrning

Administrativa rutiner



Ledarskap på Sveriges bästa arbetsplats

110 medarbetare, en personalansvarig chef, en biträdande chef, och en kvalitetssamordnare.

Halverad sjukfrånvaro - belöningar till alla

Tydliga mål

Personlig relation till alla medarbetare

God kännedom om medarbetarnas livs- och arbetssituation

”Samtalar hela tiden”

Framgångsformel: Bekräftelse - delegerat ansvar
- delaktighet - engagemang & ansvarstagande

Måtto: ”Vi ska ha kul på jobbet”

Medarbetarskap inom framgångsrika organisationer

- Delegerat ansvar *och* engagerade & närvarande chefer.
- Tydliga och delade mål.
- Medarbetare som är tillfredsställda men inte nöjda.
- Tydlig koppling mellan arbetsprestation och belöningssystem.
- Bekräftelse - engagemang - ansvarstagande - resultat - belöning/bekräftelse.

Läs mer!

- Praktisk handbok om medarbetarskapsutveckling
- Tre nivåer/ bok-avsnitt: individ, grupp och organisation
- Utkommer den 26:e november.
- Mer info:
www.handels.gu.se/gri
- stefan.tengblad@gri.gu.se