

2011



Socialförvaltningen

Christian Olars

Metod- och kvalitets utvecklare

2011-12-14

ATT REKOMMENDERA ELLER INTE REKOMMENDERA KOMMUNEN SOM ARBETSGIVARE, DET ÄR FRÅGAN...?

Uppföljning av medarbetarundersökningen 2011 som visade att en stor del av socialförvaltningens anställda inte kunde, eller var tveksamma till, att rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra.



Utredningens innehåll

1. INLEDNING	2
1.1. BAKGRUND	2
1.2. UTREDNINGENS DESIGN	2
1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4. UTREDNINGENS FORTSATTA DISPOSITION	3
2. RESULTAT	4
2.1. KAN DU IDAG REKOMMENDERA KOMMUNEN SOM ARBETSPLATS TILL ANDRA?	4
2.1.1. <i>Resultatdiagram</i>	4
2.1.2. <i>Resultatdiagram från den kommunövergripande medarbetarundersökningen</i>	5
2.2. VAD TROR DU ÄR ANLEDNINGEN TILL ATT SÅ MÅNGA ANSTÄLLDA INOM SOCIALFÖRVALTNINGEN INTE KAN (ELLER ÄR TVEKSAMMA TILL) ATT REKOMMENDERA KOMMUNEN SOM ARBETSPLATS TILL ANDRA?	6
2.2.1. <i>Ledning/chefer</i>	6
2.2.2. <i>Bekräftelse och uppmuntran</i>	8
2.2.3. <i>Delaktighet</i>	8
2.2.4. <i>Personaltäthet/bemannning/arbetsbelastning</i>	9
2.2.5. <i>Yrkesstatus</i>	10
2.2.6. <i>Rekryteringsförfarandet</i>	11
2.2.7. <i>Förändringar/neddragningar</i>	12
2.2.8. <i>Lön, schema och arbetstider</i>	14
2.2.9. <i>Övrigt</i>	15
2.3. VAD TROR DU ATT SOCIALFÖRVALTNINGEN KAN GÖRA FÖR ATT FLER ANSTÄLLDA SKA KUNNA REKOMMENDERA KOMMUNEN SOM ARBETSPLATS TILL ANDRA I FRAMTIDEN?	16
2.3.1. <i>Ledning/chefer</i>	16
2.3.2. <i>Delaktighet</i>	16
2.3.3. <i>Bekräftelse och uppmuntran</i>	18
2.3.4. <i>Personaltäthet/bemannning/arbetsbelastning</i>	19
2.3.5. <i>Yrkesstatus</i>	20
2.3.6. <i>Rekryteringsförfarandet</i>	20
2.3.7. <i>Förändringar/neddragningar</i>	20
2.3.8. <i>Lön, schema och arbetstider</i>	21
2.3.9. <i>Övrigt</i>	22
3. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	23
4. FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER	24
4.1. VÄRDEGRUNDSARBETET	24
4.2. FÖRVALTNINGSRÅD	25
4.1.1. <i>Modell</i>	25
4.3. MEDARBETARSAMTAL	26
4.4. CHEFENS ROLL OCH UPPGIFTER	26
4.5. UPPMUNTRAN OCH FEEDBACK	27

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I samband med den kommunövergripande medarbetarundersökning som genomfördes under våren framkom att en stor del av socialförvaltningens personal inte kan, eller är tveksamma till, att rekommendera kommunen som arbetsgivare. Detta är någonting som socialförvaltningen tar på största allvar och aktivt vill arbeta för att förbättra. Vårt mål är att vara en förvaltning i framkant gällande bemötande, utveckling, kvalitet och rättsäkerhet, en arbetsplats som man trivs på och kan rekommendera till andra. Därför genomför socialförvaltningen just nu bl.a. ett förvaltningsövergripande värdegrundsarbete.

Med utgångspunkt i detta gavs Socialförvaltningens Metod- och kvalitetsutvecklare Christian Olars i uppdrag att utreda varför så många i förvaltningen inte kan rekommendera kommunen som arbetsgivare. Utredningen genomfördes under november och december månad 2011 och hade följande upplägg.

1.2. Utredningens design

Inledningsvis utformades en webbaserad enkät och skickades ut till samtliga arbetsplatser och anställda inom förvaltningen. Förhoppningen var att se huruvida man kunde fånga upp några synpunkter eller åsikter gällande det aktuella problemområdet. Detta för att samtliga anställda inom förvaltningen skulle erbjudas en möjlighet att föra fram sina åsikter och att utredningens resultat därmed skulle vila på ett så brett underlag som möjligt. Enkäten som utformades var helt anonym. När enkäten stängdes söndagen 2011-11-27 hade 130 anställda inom förvaltningen varit inne och lämnat sina åsikter genom att svara på enkäten.

Därefter genomfördes fokusgruppsintervjuer med fyra utvalda arbetsgrupper inom förvaltningen där man fick samtala kring samma frågeställningar som redovisades här ovan. Intervjuerna spelades in för att säkerställa att den information och de åsikter som framkom skulle återges på ett korrekt sätt. Det inspelade materialet raderades direkt efter transkribering och renskrivning. Arbetsgrupperna som valdes ut till intervjuerna var:

- *Hemtjänsten i Alfta*
- *Säbo i Alfta*
- *Korttids i Edsbyn (två arbetsgrupper både korttids 1 och 2).*

Hemtjänsten och Säbo i Alfta valdes ut eftersom dessa arbetsgruppers uppvisat sämst resultat i medarbetarundersökningen¹ medan Korttids 1 och 2 tillhörde de arbetsgrupper som i stället uppvisat ett mycket gott resultat där ingen angav att de inte kunde rekommendera kommunen som arbetsplats till andra. Resultatet som framkom i enkät samt fokusgruppsintervjuer sammanställs i denna rapport.

¹ I hemtjänsten i Alfta uppgav 37 av 47 (78,7%) svarande i 2011 års medarbetarundersökning att de inte kunde, eller var tveksamma till att, rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. På Säbo i Alfta var samma siffra 24 av 29 (79,3%).

1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna utredning är att få ökade kunskaper om vad som ligger bakom att en så stor del av socialförvaltningens anställda inte kan rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. Utredningen syftar även till att undersöka huruvida det går att hitta metoder för att aktivt arbeta med att fler ska kunna rekommendera kommunen som arbetsgivare i framtiden. De frågeställningar som användes både i den webbaserade enkäten samt vid fokusgruppsintervjuerna med de utvalda arbetsgrupperna var följande:

- *Vad tror du är anledningen till att så många anställda inom socialförvaltningen inte kan (eller är tveksamma till) att rekommendera kommunen som arbetsplats till andra? Motivera ditt svar så utförligt som möjligt.*
- *Vad tror du att socialförvaltningen kan göra för att fler anställda ska kunna rekommendera kommunen som arbetsplats till andra i framtiden?*
- *Kan du idag rekommendera kommunen som arbetsplats till andra?*

1.4. Utredningens fortsatta disposition

I det efterföljande kapitlet redogörs för utredningens resultat samt en resultatanalys där studiens empiri redovisas. I det avslutande kapitlet förs en avslutande diskussion och presenteras ett förslag på åtgärder i en åtgärdsplan.

2. Resultat

I detta kapitel sammanfattas resultatet av enkäten samt de fokusgruppsintervjuer som genomförts inom socialförvaltningen för att följa upp resultatet av 2011 års medarbetarundersökning. I resultatet redovisas inte samtliga citat men förhoppningen är att sammanställa och få med allas synpunkter och åsikter i så hög utsträckning som möjligt. De citat som valts ut anses vara representativa även för de synpunkter och åsikter som inte finns utskrivna i denna rapport.

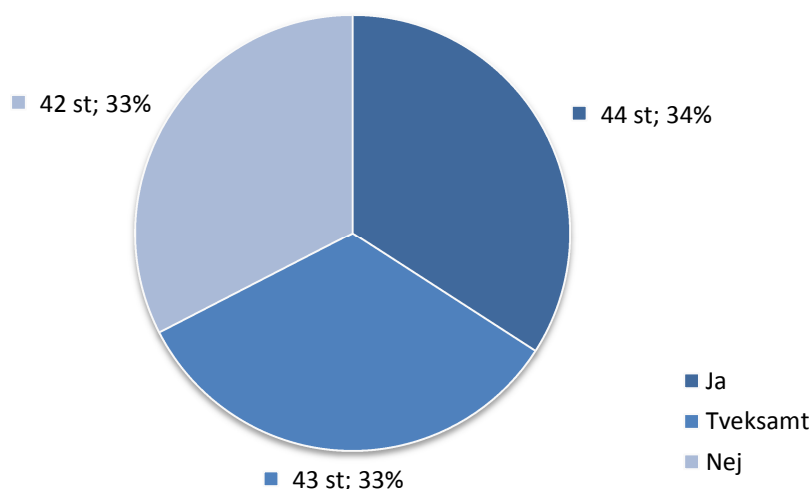
2.1. Kan du idag rekommendera kommunen som arbetsplats till andra?

I samband med den enkätundersökning som genomfördes ställdes återigen frågan huruvida personalen kan rekommendera kommunen som arbetsplats till andra eller ej. Av de 130 som deltog i enkätundersökningen svarade 129 på denna fråga. Svarsfördelningen som redovisas i diagrammet här nedanför synliggör en fortsatt negativ syn på kommunen som arbetsgivare. De 129 svaren fördelade sig jämnt mellan de tre svarsalternativen. Detta innebär att 85 av 129 (65,9%) som deltog i enkätundersökningen inte kan, eller är tveksam till att, rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra.

Detta resultat kan jämföras med det resultat som framkom i samband med den kommunövergripande medarbetarundersökningen som genomfördes under våren 2011. Där svarade 121 av 275 (44%) att de inte kan, eller är tveksam till att, rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra². Av dessa var det endast 15 (5,5%) som svarat nej vilket kan jämföras med 42 (32,6%) vid den enkätundersökning som redovisas här.

2.1.1. Resultatdiagram

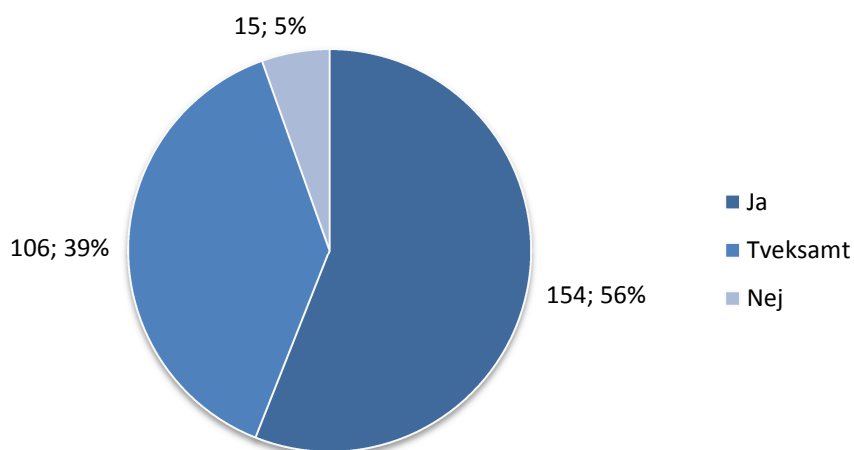
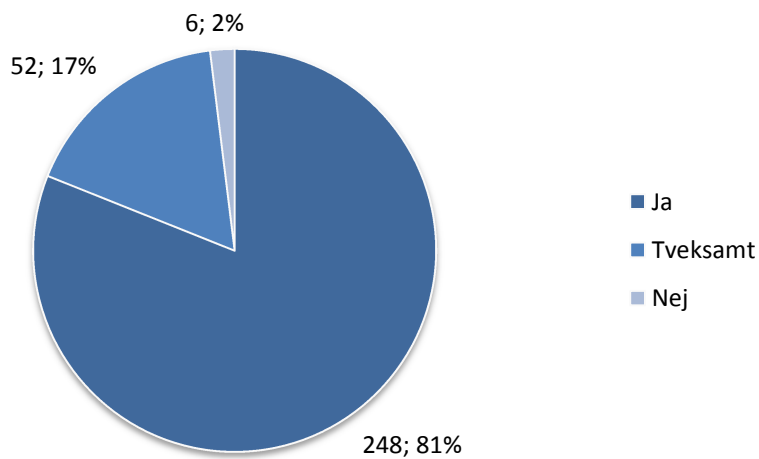
Här följer en sammanställning över enkätsvaren på frågan i form av ett cirkeldiagram. Svarsfrekvensen/antalet svar på enkäten var 129 st och svaren fördelade sig enligt följande diagram.



² Resultatet från 2011 års medarbetarundersökning kan jämföras med resultatet från samma undersökning 2009 då svarsfrekvensen var högre och 306 medarbetare deltog. Då var det endast 58 (19%) som svarade att de inte kunde, eller är tveksam till att, rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra.

2.1.2. Resultatdiagram från den kommunövergripande medarbetarundersökningen

Här följer en sammanställning över socialförvaltningens svar på frågan i samband med medarbetarundersökningarna för 2009 samt 2011.



2.2. Vad tror du är anledningen till att så många anställda inom socialförvaltningen inte kan (eller är tveksamma till) att rekommendera kommunen som arbetsplats till andra?

2.2.1. Ledning/chefer

Chefen och ledningen har en stor och viktig betydelse för huruvida man som anställd inom förvaltningen trivs med sitt arbete och kan tänka sig att rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra eller ej. Detta är någonting som framkommer både i enkätsvaren och i mina samtal med de utvalda arbetsgrupperna.

En av de anställda som svarat på enkäten beskriver chefens viktiga betydelse och hävdar att chefskapet är en av anledningarna till det dåliga resultatet.

”Jag tror att arbetsledaren/chefen har en mycket viktig roll i detta. En arbetsledare skall vara synlig och engagerad i det dagliga arbetet, hjälpa till med planering av arbetet och stötta arbetstagarna i detta, ta tag i problem som kan uppstå i en arbetsgrupp med informella ledare etc., och framför allt ha tydliga visioner och mål med verksamheten som han/hon har förmåga att delge arbetslaget. Det kan göra arbetet mer begripligt, meningsfullt och hanterbart för den enskilda arbetstagaren och därmed blir, tror jag, arbetstagaren mer positiv till sitt arbete och sin arbetsgivare.”

Tyvärr är det många anställda som upplever att förvaltningen är toppstyrd och att ledningen och cheferna inte tar till vara på, och lyssnar till, den kompetens som finns på ”golvet”. Det saknas förankring och förståelse för hur arbetet faktiskt bedrivs inom förvaltningen vilket många upplever som frustrerande. Någon uttrycker också att *”chefen syns nästan aldrig till”*. Vidare framkommer följande åsikter och synpunkter i enkätsvaren och gruppintervjuer gällande chefer och ledning inom förvaltningen.

”Svårt att rekommendera folk att söka jobb i en kommun eller förvaltning som inte tar tillvara personalens kompetens eller idéer utan istället toppstyr och vill ha nickedockor som varken tänker eller agerar självständigt, tror det blir väldigt svårt för kommunen att utvecklas om man inte tar till vara kompetensen hos personalen som är närmast vårdtagarna.”

”Är nog för allt är så toppstyrt å att inte högre chefer verkar ha någon riktig förankring utan det glappar mellan personal och högre chefer.”

”Dåligt med uppskattning från ledningen. [...] Auktoritärt styre, ledningen är dålig på att ”ta” kritik däremot ges kritik ”nedåt” allt som oftast.”

”Våra chefer har inte någon förståelse eller kunskap i hur vi arbetar. De bara tror sig veta hur det går till. Men i praktiken av det de kan ge oss i beslut/uppgift så fungerar det inte.”

”Dålig ledning, cheferna vet inte hur vi arbetar i verksamheten och känner inte till pensionärerna, mycket, mycket mer kan tilläggas, men skulle jag få välja om och kunna byta jobb så skulle jag aldrig jobba åt kommunen.”

”Många känner att de högre cheferna (över våra enhetschefer) bara kör på och beslutar om än det ena än det andra utan att veta hur det verkligen fungerar på ”golvet”. Vården går mest ut på att spara pengar, då blir den inte lika bra heller.”

Chefens betydelse för huruvida man trivs med sitt arbete eller ej och därmed huruvida man kan rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra betonas särskilt från de två arbetsgrupperna som uppvisade bäst resultat i medarbetarundersökningen 2011, de båda arbetsgrupperna vid korttidsverksamheten på Gyllengården. Flera uttrycker att det till största delen är chefen som gör att de trivs så bra som det gör med sitt arbete, och därmed kan rekommendera det till andra. När de tillfälligt har haft en annan chef exempelvis i samband med semesterperioder etc. Så har man upplevt en frustration över att den chef som då ersätter den ordinarie chefen inte bemöter dem på samma sätt och ger dem uppmuntran och förtroende i samma utsträckning. Såhär förklarar några av de anställda sin syn på chefen:

”Att vi trivs så bra som vi gör beror på att vi har den chef vi har. För han lämnar oss frihet under eget ansvar men ändå att han finns där bakom om det knölar till sig.”

”Chefen har väldigt stor betydelse i vårt fall. Han vet vad han pratar om. Jag gruvor mig för den dagen han går i pension, jag skulle kunna sluta då.”

”Chefen är viktig och formar gruppen väldigt mycket. Det lilla jag hör av andra och som jag tror ligger bakom missnöjet är att de andra har en annan chef. Det lilla vi har upplevt av andra chefer under de korta stunder som vår chef har haft semester är ingen positiv upplevelse. De cheferna är osäkra, lyssnar inte och kör sitt race. [...] Alla chefer borde gå en kurs hos vår chef, göra praktik och titta på hur han jobbar. Visst har även vår chef sina negativa sidor, ingen är ju perfekt, men av de chefer jag har haft under åren är han helt klart den bästa.”

”Och vi har ju känt på det här med andra chefer, speciellt under sommaren och det är ju tufft att byta chef. När man är van att vara självständig och bli lyssnad på och så fungerar inte de där veckorna då blir det frustration och så blir det ju inte så jättebra. Man blir inte betrodde med det man jobbar med, litar inte på att man gör sitt jobb riktigt tycker jag.”

Samtidigt betonar flera av de anställda inom korttidsverksamheten på Gyllengården att en annan viktig del till varför de har en så positiv inställning till kommunen som arbetsgivare är att de inte i någon större utsträckning berörts av de besparingar och förändringar som drabbat många andra arbetsgrupper inom förvaltningen. En av de anställda betonar i följande citat att det troligtvis hade sett annorlunda ut även för dem om de drabbats av besparingar i samma utsträckning som andra.

”Sedan en annan viktig sak är också att vi har sluppit de här besparingskraven som andra arbetsgrupperna har. De har lagt ner boenden och det är tufft i hemtjänsten, men det har vi sluppit. Och sedan att vi har mera budget att röra oss med än andra har. Det är ju till vår fördel och gör att det blir mycket roligare för oss. Men skulle det börja sparas in hos oss också så vette sjutton om inte vi också skulle bli lite mer negativa vi också, visst är det så.”

Mer citat och synpunkter kring besparingar och förändringar inom förvaltningen kommer under rubriken 2.2.5. Förändringar/neddragningar.

2.2.2. Bekräftelse och uppmuntran

Någonting annat som arbetsgrupperna på korttidsverksamheterna på Gyllengården lyfter fram som betydelsefullt i sammanhanget och som till stora delar hör samman med föregående rubrik är betydelsen av bekräftelse, uppmuntran och förtroende. En av de anställda berättar följande under vårt samtal:

”Vi har ju ändå stöttning från chefen och känner att vi är uppskattade och det tror jag inte att dom gör överallt. Chefen gör ju ett otroligt jobb som stöttar dom på golvet liksom. Man känner att man har förtroende att genomföra saker själv utan att behöva fråga hela tiden och det tror jag gör oss självständig som arbetsgrupp. Man vågar ta beslut utan att fråga om minsta lilla grej och man känner att man har uppbackning bakifrån. [...] Det hör man på andra ställen att det inte alls är så. Att man är betrodd att man faktiskt kan tänka själv. Och vi är ju ansvarsfulla, vi skulle ju inte bara gå och slösa bort pengar på vad som helst. Vi vet ju att det är en ansträngd ekonomi. Men den känslan, om chefen ger oss det utrymme så är det en känsla man får att man är betrodd.”

Övriga i gruppen håller med och en annan av de anställda fyller i med följande kommentar:

”Jag var på kurs här för ett tag sedan och pratade med en annan kring det här med uppmuntran från chefen och om man får det om man gör ett bra jobb. Det får vi aldrig se den personen då, och då tänkte jag att så är det inte där jag jobbar. Vi får ofta beröm och uppmuntran om vi gör ett bra jobb. Uppmuntran är jätteviktigt, för på något sätt är det ett litet kvitto på att vi arbetar rätt. Även saker som exempelvis anhöriga säger till chefen är det viktigt att chefen för vidare till oss. Men om man aldrig får höra det, om man aldrig får den där uppmuntran och det dessutom bara görs neddragningar och förändringar blir det en helt annan arbetssituation. Då förstår jag att man blir negativ.”

Detta överensstämmer med några av de synpunkter som framkommer i enkätsvaren, där bl.a. avsaknad av KASAM (Känsla av sammanhang) och bekräftelse i det dagliga arbetet lyfts fram som en orsak till att så många inte kan rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. En av de som svarat på enkäten skriver såhär:

”Man känner också att man inte uppskattas för det jobb man gör. Skulle därför inte rekommendera kommunen som arbetsplats.”

2.2.3. Delaktighet

Delaktighet och inflytande är andra delar av arbetssituationen som värderas högt och efterfrågas i högre utsträckning av de anställda inom förvaltningen. Tyvärr så upplever många anställda att de inte har möjlighet att vara just delaktiga och påverka sin arbetssituation och de förändringar som genomförs inom förvaltningen. För många verkar missnöjet inte enbart handla om förändringar, många förstår att förändringar är någonting som måste ske, utan snarare om att förändringar genomförs utan att de som berörs får möjlighet att påverka och komma med synpunkter.

”Förändring kommer man inte i fråga, men personalen måste vara med för att det ska funka. sen tror jag på ett större, kanske till och med störst inflytande för oss "på golvet" Vi är DUKTIG på att se och att röra oss i verksamheten "vi ser med andra ögon".”

”För lite delaktighet för berörda anställda. Beslut redan tagna när anställda får vara delaktiga. För lite påverkansmöjlighet.”

”Det lyssnas inte på vad personalen har för åsikter, vi ska bara genomföra.”

Många som svarat på enkäten uttrycker dessutom en frustration över att delaktigheten och möjligheten att påverka har minskat. Tidigare blev man lyssnad på i större utsträckning menar flera som svarat på enkäten, men idag fattas beslut gällande förändringar över huvudet på de anställda vilket gör att många känner sig överkörda.

”Vi har tidigare kunnat vara med och påverka, nu mera är det "order uppifrån" Vi kan och vill vara delaktiga, men när vi inte längre får det, så börjar det flesta av oss att se efter andra jobb, det är personal med kvalité. Självlklart så kan jag inte rekommendera Ovanåkers Kommun som arbetsgivare när det är på detta sätt, vi lever på 2000-talet.”

”Personalen har inte längre nått att säga till om. Förr fanns idéer o vi blev lyssnade på. Nu finns ingen arbetsglädje o man kommer på Jobbet o bara gör sitt o bryr sig inte om andra. Vi behöver ju inte vara "BÅST" i Sverige på förändringar i Ovanåkers Kommun.”

”Jag känner att vi inte alls får vara med och påverka någonting längre. Vi måste bara lyda.”

”Man känner sig "överkörd" när ingen lyssnar på de som jobbar på golvet. Det blir ingen kvalité på jobbet när det hela tiden skall dras in. Det blir förvaring. Man känner sig maktlös när det går ut över brukarna. Verksamheterna blir inte bra när man bara räknar "huvuden" och inte tittar vilka behov "huvudena" har. Ni bara hör på vad som sägs och lyssnar inte.”

2.2.4. Personaltäthet/bemannning/arbetsbelastning

Ett annat svar på varför många inte kan, eller är tveksamma till att, rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra är personaltätheten, den personalminskning som skett under en längre tid, och som har resulterat i en högre arbetsbelastning. Många av de svarande upplever att deras arbetsituation snart inte är hanterbar längre. Åliggandena har blivit fler och tyngre samtidigt som personalen har minskat och därmed tiden att utföra sina arbetsuppgifter vilket har resulterat i att många anställda känner sig otillräckliga.

”Personalminskningar vilket gör att arbetspassen blir mycket tunga. Ingen tid (och/ eller pengar) finns för att ge guldkant i tillvaron för de boende. Personaltätheten är för snålt tilltagen i förhållande till vårdtyngden. Förr hade vi tid (och ork) att gå ut på en promenad med de boende, göra en utflykt med kommunens buss åka till Bollnäs och handla med dem som inte har anhöriga här i närheten osv. Vi kunde baka något gott fikabröd då o då så det luktade gott på hela boendet.”

”Det börjar bli jobbigt! Allt mer krävande vårdtagare och mindre tid att sköta dem. Allt fler sysslor som läggs på oss såsom Procapita, Heroma, aktiveringar som inte hinns med. Jag springer fortare och fortare men känner mig ändå otillräcklig! Hör många yngre arbetskamrater som funderar på att utbilda sig till någonting annat. Vad skall vi göra!? Har jobbat 30 år och trivts med mitt jobb, men nu känner jag att jag kanske inte orkar så länge till! Låter gnälligt, men så är det.”

”Bemanningen har skurits ner, vi kan få gå kort om någon är sjuk, alltså större arbetsbörda man hinner inte med kunden ordentligt. Samtidigt har kvalitetskraven ökat! Hur tänker man då!?”

”En anledning är väl att det är för mycket personal på samma ställe, det var mycket bättre förut när personalen var på rätt plats, t.ex. larmet, service teamet. Nu ska alla kunna allt. På vilken annan arbetsplats ska alla kunna allt kan man undra? Förr trivdes alla nu är det nästan ingen som trivs särskilt bra.”

"Hemtjänsten är en verksamhet som är väldigt orolig idag. Att man ska se framåt och göra förändringar när man vill förbättra något det är nog alla ense om men i vår hemtjänst har det blivit alldeles för mycket och de skapar en otrygg stämning som gör att trivseln försvinner. Det är mycket personal i omlopp och då är det lätt att missa saker som händer. Det ska vara kontinuitet i vården om vårdtagare och personal ska må bra. [...] Idag heter det att alla ska kunna allting och alla ska göra allting för att vara så effektiv som möjligt men hur ofta har det fungerat? Vad är det som är så fel med att använda personalen på det som man är duktig på och på det sättet få en bra kvalitet? För att trivas på jobbet så vill jag känna mig hemma på arbetsuppgifterna och vara uppdaterad på de som händer runt mina sysslor så jag har kontroll på min dag, nu är man lite här och lite där och det känns halvdant ofta - det är frustrerande. Jag vill kunna gå hem efter dagens slut och känna att jag gjort ett bra jobb. [...] Allt detta missnöje tror jag beror på att vi hade en väl fungerande verksamhet för några år sen som fungerade jättebra "Rätt man på rätt plats"."

En annan sak som återkommer både i intervjuer samt enkätsvar är att personalminskningen har resulterat i en mycket sämre kontinuitet både för brukarna/klienterna och för personalen. Att personal dagligen får besöka brukare/klienter som de aldrig tidigare träffat upplevs som oroande, frustrerande och osäkert för båda parter.

"Jag tycker att samma personal skulle får ta hand om brukarna, just nu ska alla ta hand om alla och därmed blir alla otrygga, nu när man jobbar så känner man att man inte gör ett bra jobb ifrån sej, allmänt osäker på allting."

"Skulle DU/NI rekommendera en kommun där det nu är sämre med kontinuiteten både för personal och vårdtagare? Vi personal får dagligen gå till vårdtagare som vi aldrig träffat för att utföra "service", ofta får vi höra: "jaha, en ny en igen. "Det är ingen ordning nu för tiden." "Er stackare kastar dom bara runt nu för tiden" "Jobbigt när det är så många olika personal som kommer" osv. Skulle DU/NI vilja ha det såhär den dagen ni blir sjuka av någon anledning? En massa olika personal som springer runt. Kontinuiteten är mycket sämre nu än då vi skötte detta själva."

2.2.5. Yrkesstatus

Någonting annat som framkom både i enkäten samt i intervjuerna med de utvalda personalgrupperna var att någonting måste göras för att förbättra yrkesstatusen på socialförvaltningens olika yrkesområden. Som det ser ut idag så är det få unga som är intresserade av dessa yrken eftersom det har låg status, förhållandevis dåligt betalt och arbetstider. Ska man lyckas fylla upp med ny personal i samband med de kommande pensionsavgångarna så måste någonting göras. En av de anställda inom de särskilda boendena i Alfta uttryckte en stor oro för detta. *"Tittar man så är det väldigt hög medelålder inom förvaltningen. Så någonting måste göras. Så vad hände rom några år när folk börjar gå i pension? Kommer det att finans människor som kan ta över?"* En av de andra i arbetsgruppen håller med och menar på att man måste försöka få in de unga som bor i kommunen och utbildar sig i förvaltningens olika verksamheter.

"Jag tror att det är viktigt det här med att höja statusen för jag tänker att ungdomar idag de accepterar inte på samma sätt som vi har gjort, de kräver mycket mer. Just det här med lönerna och arbetstiderna. Med de arbetstider och löner som man får idag så tror jag inte att det är många ungdomar som söker. Ser man till omvårdnadsprogrammet så är det inte så många som har sökt det tidigare, och ser vi på vår verksamhet så fick vi ju förlänga semestervikarieansökan i våras för det kom ju inte in några vikarier. Och det säger ju ganska mycket tycker jag. Och sedan gäller det ju att fånga upp de där ungdomarna också som kommer hit och sommarjobbar. Det gäller ju att fånga dem så att de fortsätter och utbildar sig. Men det går ju inte för de får ju gå och vara arbetslös de yngre, det är ju vi tanter som får vara här och jobba medan de yngre inte får några jobb. Dom blir arbetslösa fast de är utbildade inom vården. Som timvikarie exempelvis så får man

kanske komma i på sommaren och lite runt jul och nyår och någon helg ibland. Och därför är det många som har börjat jobba i Bollnäs i stället för att de får jobb där i stället. Vilket har resulterat i att vi har missat några bra unga vilket är synd. Varför kan inte ledningen begripa det? Det kan ju inte bara vara vi på golvet som begriper det, det måste ju alla begripa?”

Detta synliggörs även i enkätsvaren där exempelvis en av de som svarat upplever att lönen är för låg i förhållande till arbetsinsatsen.

”Dessutom har omvårdnadsyrket sjunkit i status och lönen är alldeles för låg i förhållande till arbetsinsatsen. [...] Skulle aldrig rekommendera t.ex. ungdomar att börja arbeta i vården med nuvarande villkor: låg status, dålig lön, i förlängningen låg pension, många år innan man får fast tjänst, tungt för kroppen - blir man arbetsskadad säger försäkringskassan nej till ersättning. Ska väl tala om att jag bara har arbetat i den här kommunen så kan ej jämföra med andra.”

En annan upplever att de resurser och den kompetens som finns inom förvaltningen används på ett felaktigt sätt.

”Att städteamen är borta och att larm teamen är borta. Inte kul att först utbilda sig till undersköterska och sen får man gå runt å städa.”

2.2.6. Rekryteringsförfarandet

En annan intressant detalj som synliggjordes i flera av enkätsvaren var det faktum att många anställda verkar missnöjda med hur rekryteringsförfarandet i samband med rekrytering av ny personal eller vikarier ser ut. Flera uttrycker en frustration över att det är för mycket ”svågerpolitik” i kommunen där familj, släkt och vänner rekryteras trots att andra med mer kompetens, erfarenhet och utbildning sökt samma tjänster eller anmält sitt intresse som timvikarie. Det kan exempelvis handla om barn till chefer erbjudits vikariat trots att andra med mer utbildning/erfarenhet stått i kö och väntat på att få vikarietimmarna tilldelade. Detta synliggörs bl.a. i följande två citat:

”Det är för mycket svågerpolitik, det har hänt allt för många gånger att överordnade ser till att barn, syskon eller andra släktingar får jobb som man inte har kompetens för, eller att andra har högre kompetens (men tyvärr ingen släkt).”

”Jag tror i så fall att det kan vara för det är omöjligt att få jobb där. Att komma in genom resursen är ju svårt med för det tar sådan tid att bli inlasad. Jag menar att det är ingen idé att rekommendera söka jobb där man ändå inte skulle bli anställd. Många jobb fås genom att släkt och vänner som redan jobbar där.”

Vidare uttrycker några att det tar för lång tid innan man får en anställning om man går som timvikarie. Det borde finnas något enklare sätt för unga att få en tjänst så att förvaltningen säkerställer personalrekryteringen i framtiden. En av de anställda skriver såhär:

”Får gå så länge som timvikarie innan man får en anställning och innan dess så ska man kunna komma in sig och få jobba regelbundet och det kanske många andra går före som redan kommit in sig.”

2.2.7. Förändringar/neddragningar

Det som dock framstår som den största orsaken till det dåliga resultatet i medarbetarundersökningen gällande huruvida man kan rekommendera kommunen som arbetsgivare eller ej är dock de förändringar och neddragningar som genomförs och har genomförts inom förvaltningen de senaste åren. Många uttrycker en frustration över att det hela tiden kommer förslag på nya förändringar och att det resulterar i en sämre arbetsro, ökad stress och oro. Flera menar att utvecklingen snarare har gått tillbaks och uttrycker att de p.g.a. alla förändringar har tappat förtroendet för kommunen. Andra menar att det oftast rör sig om kortsiktiga förändringar/lösningar och att *"det skulle behövas ett bättre helhetstänk i en så liten kommun"*. En av de anställda uttrycker det enligt följande: *Det är ofta väldigt snabba och kortsiktiga förändringar och planering. Det kommer väldigt mycket olika bud uppifrån. Helst skulle det ha skett igår i stället för att ha en mer långsiktig planering.* Här följer nu en sammanställning av några utvalda åsikter/synpunkter gällande förändringar/neddragningar som framkommit i enkätsvar och fokusgruppsintervjuer.

"Ständiga förändringar, många av dem kan man fråga sig nyttan av, de skapar oro man får ingen arbetsro och de tar tid i från de boende. Det är ekonomin som är det viktigaste idag fokus har flyttats till om budgeten går ihop helst ska det bli vinst/pengar över- då får man beröm - istället för graden av vårdkvalité."

"Jag tror att det känns otryggt med alla förändringar som är på gång för jämnan, schemaförändringar förändringar i arbetsrutiner, neddragning av personal osv. Det är mycket som ska dokumenteras hela tiden, personalen får inte utbildning i t.ex. datorkunskap i alls samma takt som vi får nya arbetsuppgifter. Vi upplever att cheferna inte lyssnar på oss, att de inte förstår när vi pratar om vår situation. Att vi arbetar helger och kvällar är ju nödvändigt, men det känns som om OB ersättningen äts upp av att vi inte får ut vår procent. Vi har samma arbetsuppgifter som alltid, omvårdnaden av våra kunder, men det känns som om det är så mycket kringuppgifter som kommer till hela tiden."

"Det är så mycket ändringar hela tiden, man får aldrig arbetsro, stressen har ökat hos många. Det har blivit för mycket blandning av grupper blir jobbigt för brukaren att byta personal hela tiden. Förr var det kontinuitet den är borta sämre trygghet för brukaren."

"Alla dessa förändringar som har pågått i flera år nu har gjort att jag har tappat förtroendet för Ovanåkers kommun. Vi hade jobbat fram ett bra system med larmteam, serviceteam och omvårdnadsteam som jag tyckte fungerade bra. Har de verkligen gjorts någon uppföljning om varför dessa team inte fick fortsätta."

"Alla besparingar och indragningar gör att man känner att man inte räcker till. Jobbet blir alltför tungt och enahanda."

"Tycker inte att man tar hand om sin personal längre. Grupper görs om någon vikänsla finns ej längre. Sen påstår man att personal och vårdtagare ska få det bättre, men vi är många som tycker n raserar det mesta. Ni har snart en personal som ej orkar mer vart ska ni då ta folk ifrån."

"En kommun som motarbetar och ej förnyar sig utan går tillbaka i tiden MED varannan helg och delade turer. Besparingarna står oss upp i halsen. Aldrig någon respons ifrån de som bestämmer över oss på golvet. Inte ens PÅHÄLSNING av de som bestämmer, VET DE VERKLIGEN HUR VI HAR DET? I dagsläget hinner vi inte med våra kunder PGA. indragning av tid på vårt schema. Hur ska vi då kunna rekommendera OVANÅKERS KOMMUN och JOBB I OMSORGEN?"

”Jag tror att det beror på alla förändringar som sker, så fort och ofta, vi hinner inte landa mellan varven. I hemtjänsten får vi hela tiden också höra av brukare och anhöriga att det är en enda röra på allt och att det kommer så många olika.”

”Det enda man ska tänka på är att man måste vara så snabb som möjligt annars finns det inte en chans man hinner med sitt jobb man ska utföra. Man har alltid blivit tillsagd att man ska ta av sig ytter kläderna när man går in till vårdtagaren, men som det ser ut nu finns det inte utrymme för det. Har flera besök på kvällarna som man har 6 minuter på sig. Då ska man helst ta av sig ytterplaggen docka in sig. Sen har ju dom minuterarna man har på sig redan gått. Sen ska man låta ostressad och fråga vad dom vill ha och äta. Sen ska man notera i mobipen pärmen sina insatser. Kolla om du klarar allt det på 6 min. Har varit till flera vårdtagare dom senaste dagarna som jag aldrig varit till [har jobbat i 27 år], och dom har nästan skrattat när man kommit in och sagt till mej, ”Att det kunde jag ge mej sjutton på att en ännu ny skulle komma ikväll”. Dom undrar vad sjutton vi håller på med när det kommer olika folk hela tiden. Jag har alltid gillat mitt jobb och skulle aldrig byta det mot något annat fast jag skulle fått dubbelt upp i lön. Då har man hamnat på rätt plats tycker jag. Men nu har till å med jag börjat kunna tänka mig något annat som inte har med människor att göra. För jag vill inte göra ett dåligt jobb som jag tycker att jag gör nu.”

”Mycket indragningar och ändringar av olika slag och ändå skall kvalitén på vårt arbete vara desamma hela tiden. Ohållbart i längden. Frustrerande.”

”Största anledningen tror jag är neddragningarna inom äldreården, inte bara i Ovanåker utan i hela landet. Skriverierna ang. missförhållanden gör också sitt till att svartmåla yrket. Jag tror inte att Ovanåker är sämre än andra kommuner i Sverige.”

”Jag tror det är alla förändringar som vi personal tycker är till det sämre. De blir stressigare och stressigare och vi ska hinna mer och mer. De beror på alla förändringar som ska genomföras till varje pris. Det behövs lite lugn och ro på arbetsplatserna för att vi ska kunna ge en så bra service som möjligt till våra kunder.”

”Det är väl så att många tycker att det är för många förändringar på kort tid och då känner man sig utsatt för stress att komma in i olika system då vi istället kunde använda den energin till att göra det vi är bra på, som att vårda människor i mitt fall. En annan sak är att när jag började, för ca 6-7 år sedan, så fanns det en otrolig framtidstro då kommunen påbörjat med de här teamen, larm och service, inom hemtjänsten och nu när det drogs tillbaka så känner folk att vi gått tillbaka i utvecklingen. Samtidigt så får vi höra från ledningen att vi ska kvalitetssäkra och utveckla verksamheten, då det känns för oss som att vi backat och gått igenom försämringar. Det är väl det jag känner och tror att några håller med om.”

”Alla besparingar, dålig lön för det arbete vi faktiskt gör. Vi tar del om hela människors liv och öden vård och omsorg på ibland djup nivå. Anhöriga behöver också sitt stöd ofta. Vi har en bred arbetsuppgift och kvalitén skall alltid vara lika.”

”Det ska förändras för förändringens skull. Det ska alltid sparas och det styrs av pengar (intäkter). Vi tappar sunt och förnuft. Ser bara för en tid och inte långsiktigt”.

”Mycket förändringar på kort tid, stressigt, jobbar glädjen försvinner, överkörda, som det ser ut nu så hinner vi nästan inte med att prata med brukarna har massa tider som ska passas hela tiden.”

”Många är nog besvikna och känner sig överkörda pga. neddragningar och minskad personaltäthet. Arbetsbördan blir större och man känner sig otillräcklig. Motivation och arbetsglädje försvinner.”

2.2.8. Lön, schema och arbetstider

Även lönen och arbetstiderna är något som många anställda uttrycker som en stor anledning till att man inte kan rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. Många upplever att lönen inte ger kompensation för den arbetsbelastning och de obekväma arbetstider som man har inom socialförvaltningen. En av de anställda uttrycker att *"det är bara vi som accepterar sådana arbetsvillkor och lön. Skulle man erbjuda någon på exempelvis SP samma villkor skulle de aldrig tacka ja"*. En annan upplever att det inte lönar sig att vara utbildad och/eller engagerad, det påverkar inte lönen. Det borde vara individuell lönesättning där exempelvis utbildning och engagemang skulle uppmuntras med lite extra i lönekuvertet. *"Individuella löner finns ej: det betyder att jag har lika lön oavsett jag engagerar mej eller inte bryr mej alls. Ingen heller någon större skillnad på lön oavsett utbildning."*

Här följer nu en sammanställning av några utvalda åsikter/synpunkter gällande löner, schema och arbetstider som framkommit i enkätsvar och fokusgruppsintervjuer.

"Scheman under all kritik med korta turer, delade turer, varannan helg. Personal får ej ut sin tid på schemat p.g.a. att de blir för få lediga dagar på schemat där det finns möjlighet att jobba ihop tid som saknas."

"Det är så obekväma arbetstider och låglönat. Det är väl en orsak att inte männen arbetar med t.ex. hemtjänsten."

"Obekväma arbetstider, indragningar av personal, jobba varannan helg, dåligt betalt, man får jobba mycket kvällar."

"Dåliga arbetstider, neddragning av personaltäthet samtidigt som vi får tyngre och sämre "kunder". För mycket läggs på oss på "golvet" vi ska göra allt känns det som. Det blir mindre tid för "kunderna" och mer data, beställningar, städning. Det känns som vi skall vara på jobbet dygnet runt och inte ha någon fritid."

"Sämre arbetstider. Dåligt betalt. Känns inte som att vi får tycka och säga hur vi känner. Och det är väl på jobbet jag ska få ge uttryck för mina känslor inte behöva ta dom med hem till min familj. Fler och fler förändringar som får många av oss att må sämre."

"För lite personal det är tungt och kroppen sliter illa, plockar bort tid för oss, Dålig lön för det vi verkligen gör, vi jobbar faktiskt med människor, vi har ett otroligt ansvar. Vi vill kunna hinna med pensionärerna mer än vi hinner, det har ni plockat bort för oss, och vi får bara mer och mer att göra."

"Aldrig någon arbetsro, ändringar jämt och ständigt. Mer delegering till folket på golvet. Sen drar ni in på personalen. Man orkar inte."

"Arbetstiderna, sämre mertids ersättning, får jämt höra på att vi ska "spara, spara" aldrig höra när vi gör något bra! Svårt att få ledigt när man vill. Varannan helgs arbete är ett stort MINUS!!!"

"Vi har fått så dåliga arbetstider och framför allt gäller det då HELGERNA!!! Varannan helg och dålig bemanning. Tar hårt både fysiskt o psykiskt då man ej hinner med det man ska eller vill göra. Har svårt att få kunna ta ut semesterdagar när vi vill. Fast det finns vikarier som vill jobba så få vi ordinarie ibland ej vara ledig ändå. Allt handlar om att spara pengar fast vi gör så gott vi kan på lite personal och ÄNDÅ ska det minskas tid på personalen. FÖR ATT GÖRA ETT BRA JOBB MÅSTE VI MÅ BRA PRIVAT OCKSÅ DVS ATT DET SKA FINNAS TID FÖR FAMILJ O BARN!!!"

”Jag tror att det delvis kan ligga i att på många arbetsplatser får personalen inte ut sin fulla arbetstid. Och långt ifrån alla är beredda att gå på andra arbetsplatser. Delvis tror jag personalen inte känner sig hörda. Alla förändringar gör även sitt till. Förändringar leder oftast till något bra. Men känslan är att kommunen inte kan satsa på lång sikt, utan bara ser nuet.”

”Kanske att det senaste tiden har varit indragningar av personal. Man hör ofta att personalen inte hinner med sina arbetsuppgifter men märker också att det skulle behövas bättre planering av dagen, med hjälp av chef till att börja med. Färgknappar eller liknande är en del av en hjälp/strukturering till att bättre fördela arbetet, tror jag. Då ser man mer konkret sina respektive sysslor för varje dag.”

”Jag tror att lönen är för dålig dåliga arbetstider och nerdragning av personal hela tiden aldrig lugn och ro stress hela tiden. Det pratas pengar så fort man undrar nått.”

”Det är så rörigt och ingen struktur, vi jobbar på olika grupper och kontinuiteten är sämre än någonsin. Vissa dagar har man jätte mycket jobb och andra väldigt lite och kvällar när man har larm, kan det vara så mycket. Så om man får larm så spricker hela tids schemat.”

2.2.9. Övrigt

Slutligen följer det nu några kommentarer och synpunkter som inte kan kategoriseras under föregående rubriker.

”Det har blivit rörigt, men finns säkert fler kommuner som har det så.”

”Jag tror att orsaken till de negativa omdömen är att man inte själv trivs på sitt arbetsplats, man har valt ett jobb som inte passar en. En av orsakerna att man inte trivs så bra kan vara ökade krav från arbetsgivarsidan, minskad bemanning, procapita m.m.”

”Det verkar ju vara rena Karusellen. för ca 1 1/2 år sen var det Viktigt att Vårdtagare med "Speciella Behov"(psykiskt sjuka, alkoholproblematik m.m.) fick personal som inte var Rädda att gå dit och var Intresserade att jobba med dessa. Över en Natt har dessa Vårdtagare blivit "Glömda" och enligt nya Direktiv så ska all personal kunna gå dit. Upplever att Vårdtagare har blivit ledsen och förtvivlad att deras Trygghet känns hotad.”

”Egentligen har jag ingen aning om varför. Jag har alltid haft en positiv inställning till kommunen och kan därför rekommendera kommunen som arbetsplats.”

”Bittra trötta människor som bara vill klaga å inte gör något åt sin egna situation. Det enda som jag tycker känns lite tråkigt inom kommunen är att om man är usk och lasar in. Och då inte har val möjlighet till att söka sig till en avd eller att få jobb inom sin erfarenhet och talang. Utan att man måste göra sin 721. Men det kommer kanske att bli annorlunda i framtiden”

”Jag tror att det är många av kommunens anställda som är trött på sitt arbete och skulle egentligen behöva göra något annat, dessvärre är det svårare idag att göra något åt sin arbetssituation än tidigare och därför tror jag det är fler som klagar idag än tidigare och därför inte vill rekommendera kommunen som arbetsplats.”

”Vi skulle behöva införa vårdtyngdsmätningar för att kunna lägga en bättre budget som håller.”

2.3. Vad tror du att socialförvaltningen kan göra för att fler anställda ska kunna rekommendera kommunen som arbetsplats till andra i framtiden?

Den andra frågan som ställdes i enkät samt i fokusgruppsintervjuerna var vad socialförvaltningen ska göra för att fler anställda i framtiden ska kunna rekommendera kommunen som arbetsplats till andra. En intressant detalj är att här har huvudfokus flyttats från kritik mot arbetstider, löner och neddragningar/förändringar. I stället är det delaktighet och att bli lyssnad på och uppmuntrad som lyfts fram som de mest betydelsefulla för att fler ska kunna rekommendera kommunen som arbetsgivare.

2.3.1. Ledning/chefer

Flera tycker i detta sammanhang att cheferna borde vara mer lyhörda, bli bättre på att bemöta och lyssna på sina anställda.

"Vara mera lyhörda för sina anställda. Visa sig. Samarbeta bättre. Fråga hur arbetet fungerar. Även vara med i verksamheten. Många saker behöver inte kosta pengar, utan som sagt lyssna, lyssna."

"Uppdatera sig om arbetsförhållandena som råder på avdelningarna."

"Utveckla/förbättra chefskap och ledarskap på alla nivåer. Framförallt skilja på detta."

"Se till att cheferna ska bemöta personalen bättre. Det är inte bara administrativt att vara chef."

"Bättre chefer som är på boendena oftare och inte bara går på möten hela tiden."

"Våra chefer med överordnade måste inte bara höra vad vi säger utan även lyssna på oss."

"Cheferna måste börja lyssna och ta till sig inte bara "köra sitt race"."

"Jag tror att alla chefer måste lyssna på sina medarbetare mer. Jag tror att det måste finnas bättre chefer, som har lite skinn på näsan. Chefer som kan säga i från och styra upp. Inga chefer som bara tramsar runt. Se över vad ni har. En chef måste kunna kolla upp saker innan man drar igång något som man vet från början inte funkar."

2.3.2. Delaktighet

Att bli lyssnad på och vara delaktig i processerna på sin arbetsplats framstår som det mest betydelsefulla för huruvida man ska kunna rekommendera kommunen som arbetsgivare. Flera uttrycker att de har förståelse för att förändringar och besparingar måste genomföras, men att man inte får glömma att lyssna på de anställda som sist och slutligen berörs av förändringarna och göra dem mer delaktiga. Det är också viktigt att följa upp de förändringar som genomförs för att se hur resultatet blivit. Om resultatet ska bli så bra som möjligt är det betydelsefullt att alla är med på tåget och mår bra. Tre anställda uttrycker sig enligt följande:

"Lyssna på Personalen som är på "Golvet" Förändringar kommer vi inte ifrån, men kanske NI kan lyssna på oss och så vi kan få ihop allt på ett bra sätt. Ge och Ta, är nog det som vi ALLA måste förstå."

"Vi personal är medvetna om att förändringar görs och måste göras. Men ni lyssnar inte till oss överhuvudtaget."

”Och om arbetsgivaren tycker att det är viktigt att personalen är med på "tåget" och mår bra under resans gång så skulle även personalen vara i fokus. Följ upp förändringar och beslut och se hur det blev. Många av oss känner oss som brickor i ett spel och inte som delaktiga.”

Vidare verkar delaktighet och tydlig och rak information i ett tidigt skede vara viktiga bitar för att skapa ett arbetsklimat där de anställda trivs och som man kan rekommendera till andra. Det verkar inte som förändringarna i sig själva är det som har gjort att många anställda inte kan rekommendera kommunen som arbetsgivare utan att man inte har fått vara delaktig, blivit lyssnad på och har fått kontinuerlig information om varför man gör förändringarna och vad som är på gång. Här följer nu ytterligare några synpunkter gällande betydelsen av att känna delaktighet och bli lyssnad på.

”Tydlig och rak information till alla på ett tidigt skede, och varför man gör förändringarna. Lyssna på dom anställda, så dom hinner vara med på tåget.”

”Se till att göra personalen mer delaktig och främja olik tänkande.”

”Börja lyssna på personalen, låt oss vara med i förändringsarbetet innan allt är klappat och klart.”

”Lyssna på oss som Jobbar på Golvet. Förändringar behövs ibland men inte på Vårdtagares Bekostnad.”

”Prata med oss som arbetar på så kallade golvet vad vi har för tankar och funderingar hur vi vill att det ska vara. VARA LYHÖRDA.”

”Lyssna mer på oss och ha respekt för vad vi tycker. Vara mer lyhörd för förslag som vi har om olika saker. Jag har själv ett antal gånger lagt fram olika förslag om sparande och så men fått dålig respons. Jag har fått bra bemötande för mina förslag men sen rinner allt ut i sanden. Alltid slanten som styr före människan.”

”Lyssna mer på de som vet bäst alltså de som jobbar med brukarna och ser behoven, så kanske det blir inspirerande att jobba och man kan rekommendera kommunen som arbetsplats. Jag är ledsen men som det ser ut idag är inte kommun en bra arbetsplats. Lär er lyssna och inte bara höra på.”

”Engagemang ska lönas. För att proffsigheten ska öka (eller bli någon proffsighet) dela in personal i olika ansvarsområden. Engagera "golvpersonalen" i olika utvecklingar. Våga komma ut på Arbetsplatsen och fråga personalen "hur gör vi med denna sak". Vore bra om Verksamhets chef kommer ut och gör detta.”

”Vara lyhörda, lyssna på sina anställda och fatta att det är människor vi arbetar med som måste få kosta pengar. Inte försämra arbetstiderna för anställda med t.ex. varannan helg, delade turer och låga löner. Ungdomar idag vill inte jobba under dessa förhållanden. Jobbar dom obekväma tider så vill dom ha rejält betalt.”

”Att tänka igenom ordentligt innan ni gör en förändring, låta hemtjänstpersonalen som vet mest om hur det fungerar vara med och bestämma.”

”Arbetsgivaren ska först fråga "arbetarna" om dom har något förslag till förändring och förbättring i arbetet, och sedan lägga fram sitt förslag. På så sätt får man arbetarna med på tåget och man känner sig delaktig i förändringsarbetet!”

”Att få den anställde att känna sig delaktig i arbetsuppgifter/arbetsplats genom att det finns utrymme att kunna påverka?”

”Låta personalen vara med och bestämma när de ska göras förändringar de är ju ändå vi som ska jobba i verksamheten.”

”Fråga hur personalen ska kunna trivas. Delade turer är inte lösningen. Inför Friskvård på arbetstid igen! Förnygra personalgrupperna! Könsfördela personalgrupperna.”

”Lyssna på synpunkter från verksamheterna om vi har förslag på förbättringar som kan underlätta i verksamheten. Lyssna om vi säger att nu kan vi inte spara in på något mer!”

”Jag är en människa som vill utvecklas och kunna använda min kunskap och erfarenhet till något bra på jobbet. Jag vill vara engagerad och delaktig och känna att jag gör skillnad. Men just nu känner jag inte att det är några uppskattade egenskaper här.”

”Tydligare ledarskap. Konflikthantering i arbetsgrupperna. Möjlighet att påverka beslut som fattas. Större möjlighet att påverka på sin arbetsplats. Mindre likriktning av kommunens verksamheter och sättet att se på medarbetare och deras kompetens. ”Individuella” lösningar både för personal och verksamhet.”

2.3.3. Bekräftelse och uppmuntran

Bekräftelse, uppmuntran och att känna att man är betrodd är andra viktiga beståndsdelar för att skapa ett attraktivt arbetsklimat som särskilt lyfts fram och betonas av de anställda. Detta vittnar flera av de åsikter som samlats in under denna utredning. Under en av intervjuerna med arbetsgrupper framkom följande åsikt: *”I sådana här tider som vi befinner oss i nu är det kanske ännu viktigare att personalen får känna sig värdefull och att man inte känner att det är så snålt alltid med allting. För då blir känslan att vi inte är värd så mycket därför att oss kan man bara dra över. Jag tror att det blir en känsla som man går omkring med. Att då är det kanske ännu viktigare att man på något sätt får uppmuntran ibland. Det här med julborden är ju en bra grej, man kanske också skulle kunna ha någon annan slags morot? Det behöver inte vara några jättestora saker.”*

Ovan nämnda faktorer (bekräftelse, uppmuntran och att känna att man är betrodd) var någonting som man från arbetsgrupperna på korttidsverksamheten på Gyllengården betonade och lyfte fram som en viktig grundsten för deras tillfredsställelse och trivsel på arbetet, en betydelsefull anledning till varför de kan rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. De upplevde att deras chef gav dem mycket uppmuntran och att de var betrodd med att fatta egna beslut etc. Som en av de anställda betonade i citatet här ovan *” Det behöver inte vara några jättestora saker.”* Utan att som chef ha tid med sina anställda och visa sig på arbetsplatsen, visa att man är intresserad och bryr sig, komma med feedback uppmuntran och beröm när personalen gjort någonting bra så att de inte enbart får höra när någonting inte fungerat. Även positiv respons som chefer får från exempelvis anhöriga till brukare/klienter är det viktigt att chefen vidarebefordrar till de anställda så att de får höra att de gör ett bra jobb. Eller varför inte köpa en tårta och bjuda på i samband med att en arbetsgrupp kämpat och gjort ett bra jobb etc.

Här följer nu ett urval av åsikter och synpunkter gällande just bekräftelse och uppmuntran etc. Någonting som flera anställda lyfter fram som en nyckel för att skapa ett bra arbetsklimat som man kan rekommendera till andra.

”Jag tror att man med ganska små medel skulle kunna få ett bättre resultat. Uppskattning är en del som jag tror gör mycket.”

”Tror att det är viktigt att uttrycka uppskattning till personalen när de gjort ett bra arbete. Tror att man som personal arbetar bäst om man kan arbeta med frihet under ansvar, att man får känna att man är betrodd. Om man kan känna generositet (inom rimliga ramar förstås) från cheferna är man som personal mer beredd att göra ett gott arbete. Det blir en positiv anda och då är man nog mer beredd att rekommendera kommunen som arbetsplats.”

”Ge personalen feedback, att vi gör ett bra jobb. Att man även ska bli lyssnad på och komma med egna förslag till förbättring.”

”Bli en gladare kommun, lyfta fram allt och alla, alla går idag med hängande öron och släpande steg, det är ingenting som är roligt, det måste till någonting som sätter en guldkant på tillvaron.”

”Vara mer intresserade och visa sig på arbetsplatserna. Få lite mer uppskattning och inte höra hela tiden vad vi kostar pengar. Kom och se hur vi har det!”

”Lyssna på de anställda, uppmuntra oss, hjälp till att få till så bra scheman som möjligt. Visa att ni förstår att vi periodvis har det mycket tungt, både fysiskt och psykiskt.”

”Att vi får hälsoundersökning, uppmuntran att vi är värd någonting. Cheferna blir mer lyhörda och lyssnar på oss. Att vi även i fortsättningen får lägga vårt schema själv.”

”Se alla sina anställda.”

”Vara lite mer rädda om personalen och visa mer uppskattning och måna mer om dem.”

2.3.4. Personaltäthet/bemannning/arbetsbelastning

Några nämner också personaltätheten som en viktig fråga att arbeta med för att fler ska kunna rekommendera kommunen som arbetsplats till andra. Även att utnyttja personalens erfarenhet och kompetens till rätt saker och att uppmuntra de anställda som vill ta mer ansvar och som vill vara med och utveckla verksamheten med exempelvis lite mer lön etc. Här följer nu några synpunkter som framkommit gällande just detta.

”Man ska ha mindre grupper med samma personal (utbildad personal). Utnyttja personalen till det som man är duktig på och brinner för och ge lite extra lön till dem som vill ta lite mer ansvar - morötter har alltid varit bra. Fokus på dem vi är till för Vårdtagarna!”

”Jag tror det skulle behövas lite omstrukturering bland personalen, flytta lite människor och röra om lite i grytan. Jag vet att det görs redan idag men ännu mer. Som det ser ut idag är alla så uppbunden till sin arbetsplats och jag inbillar mig att mer eller mindre alla skulle behöva flytta lite på sig för att få se hur verksamheten fungerar och får mer insikt i det.”

”Låt bli att skär på personalen hela tiden, skär inte ner på personal. Mindre personal resulterar i mer sjukskrivningar vilket kostar mer än de besparingar som görs av att skära bland personalen. Anställ fler i stället och minska sjukskrivningarna.”

”Tätare personalbemannning så man också får tid med guldkanten i tillvaron för kunderna.”

”Anställ mer personal så att man hinner göra de vi är till för och de är att hinna vara med dom som bor på olika gruppboenden. För som de är idag så hinner inte personalen med för de är för lite anställda på avdelningarna vilket skapar mycket stress som ofta går ut över kunderna fast man kanske inte tänker på det.”

2.3.5. Yrkesstatus

Yrkesstatusen är någonting som framkommer både i enkätsvar och i de gruppintervjuer som genomförts som en viktig del att aktivt arbeta med. Detta kan man göra på många olika sätt men det som är viktigt är att fundera på hur man kan höja statusen så att ungdomar får upp ögonen för vårddyrket och kan tänka sig att arbeta inom exempelvis hemtjänsten i framtiden. Här följer några åsikter gällande detta.

”Genom att belysa de positiva sakerna i vårddyrket, t.ex. kontakten med människor, att få hjälpa och rehabilitera gamla och sjuka så de får en så bra vardag som möjligt. Att höja statusen genom bra och nyttiga utbildningar som reflekterar verkligheten, inte bara såsom det borde vara. Mer pengar helt enkelt!”

”Bra arbetsklimat, du får vara med och önska din arbetstid. Men vi behöver få bättre lön och en bättre status, vi gör långt mera än torkar folk i ändan.”

”Lyhördhet, medbestämmande. Ge oss i omsorgen högre status.”

2.3.6. Rekryteringsförfarandet

När det gäller att tillgodose framtidens behov så är ett av de största problemen hur man ska lyckas ersätta alla de anställda som inom de närmaste åren kommer att gå i pension. I de intervjuer som gjorts har det framkommit många synpunkter gällande detta och att man borde börja bedriva positiv särbehandling för yngre som söker sig till förvaltningen. Ett problem som i detta sammanhang tas upp är LAS som hindrar duktiga unga och utbildade att få jobb i kommunen. Detta gör att de ofta söker sig till andra jobb eller kommuner för att få jobb. En annan åsikt som framkommer är att kommunen aktivt borde arbeta för att få in fler män inom de omvårdande yrkesgrupperna. Detta skulle både höja statusen och bidra till en mer harmonisk arbetsmiljö. Här följer nu några synpunkter gällande rekrytering av personal.

”Att man är garanterad att få en anställning i alla fall dom som har utbildat sig ska man vara rädd om. Hårt att plugga och utbilda sig till ingen nytta då kanske man söker sig till andra orter för jobb behöver ALLA.”

”Föryngra personalgrupperna! Könsfördela personalgrupperna!”

”Vi måste se till att ungdomar som börjar i resursen får jobba tillräckligt mycket så de klarar vardagen ekonomiskt för vi kommer att behöva alla i slutändan. Som det är nu får de inte tillräckligt med jobb. Det är väl en ekonomisk fråga men man måste tänka lite framåt också inte bara kortsiktigt.”

2.3.7. Förändringar/neddragningar

Som tidigare nämndes så var det inte så många som hade synpunkter gällande förändringar och neddragningar när det gällde hur förvaltningen skulle arbeta för att fler ska kunna rekommendera kommunen som arbetsgivare i framtiden. Fokus hamnade i stället på delaktighet och uppmuntran. Men här följer några åsikter gällande förändringar och neddragningar.

”Inte bara spara på allt. Det enda man hör nu är att boenden skall spara och boenden skall slås ihop. Stackars alla äldre som jobbat och strävat och nu bara får känna att de kostar pengar. Dras in på städning och allt. Nej jag vill inte bli gammal och hamna på något boende.”

”Sluta dra ner på personal. Vi går på knäna!”

”För att höja kvalitén för brukare och personal bör städ och larmteam införas igen.”

2.3.8. Lön, schema och arbetstider

Även när det gäller lön, schemaläggning och arbetstider finns det vissa förslag och synpunkter på vad man kan föra för att fler anställda ska kunna rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra i framtiden. Här följer ett urval av de synpunkter som insamlats i enkätsvar och intervjuer.

"Ge mera tid hos vård tagarna så att inte jobben känns så stressiga att man måste gå ner i tid för att orka."

"Ta in mer personal, och bättre lön och låt oss slippa jaga tid för att klara oss, prioritera om där uppe hur pengarna ska delas ut, och skippa alla dumma fallskärmar, (ni skulle inte klara er en dag med våran lön)."

"JOBB VAR 3:e HELG I STÄLLET FÖR VARANNAN!!!!!!! Vi kan då vara mycket mer flexibel bland ordinarie personal och vi kan då lättare täcka upp för varandra o ev. byta helger v.b och då blir behovet av vikarier på helger mindre. Som det är nu så varken orkar eller vill vi ordinarie byta helger med varandra då vi då får jobba x-antal helger på rad... Känns som att alla är så rädda om de dagar man är ledig att man inte orkar jobba när det fattas folk."

"Högre lön o bättre arbetstider för att rekrytera ungdomar. Tror inte att dom ställer upp på varannan helg o delade turer med den lön som vi har, då ställer dom sig hellre på fabrik för dom har högre ingångslön o bättre betalt vid övertid. Det märktes bara inför sommaren när det kom in så få semesteransökningar att dom var tvungen att förlänga ansökningstiden. Mindre ungdomar som söker till omvårdnadsprogrammet nu än förr. Dom kräver lite mer än vad vi som har jobbat länge gör. HÖGRE STATUS MÅSTE DET VARA PÅ DETTA JOBB SOM VI HAR Arbeta var 3:e helg skulle göra arbetet mer attraktivt. Vara rädda om våra vikarier och många av dem får jobba enbart sommaren o inget mer då finns de oftast inte kvar till nästa sommar."

"Mer resurser där det behövs. [...] Behålla flisa det är bra och lockande och gör så att man kan lägga ett schema som passar verksamheten och individen."

"Fråga hur personalen ska kunna trivas. Delade turer är inte lösningen. Inför Friskvård på arbetstid igen!"

"Öppna ögonen och öronen. Fundera om "du själv" skulle kunna tänka dig att arbeta med människor (ge av dig själv) under de villkoren vi nu jobbar under... Indragningar av personal, material (bussar mm)dålig lön sämre arbetspass delade turer osv fler helger snart bara förvaring av dessa utsatta människor, samtidigt som man ger så mycket av sig själv. Inte bara vi som jobbar utan även våra familjer blir ju såklart drabbade"

"Lägg mer pengar på vård och omsorg. Anställ fler personal på hemtjänsten efter som hemtjänsten växer då fler vill bo hemma längre. Ge oss någonting tillbaka. Ge oss möjligheter att påverka mer. Ge oss högre lön. Högre ob-tillägg och låt oss slippa ta så många långa turer och många helger. Låt oss få lugn och ro. Jag vill inte ha varken mobipen eller lapscare. Detta ger mig bara stresskänslor."

2.3.9. Övrigt

Avslutningsvis följer det nu några kommentarer och synpunkter som inte kan kategoriseras under föregående rubriker.

”När vi nu har lapscare som ska signeras, så borde vi kunna slopa att signera insatserna på mobipen blanketterna. Endast blanketterna för larm, anteckningar behövs och vi "duttar" in och ut oss med pennan. Då får vi tiden hos brukaren, slipper fundera vad som ska signeras på mobipen och kommunen spar in kostnaden för "mobipen omvårdnadspapper".”

”Hitta tid, forum och former för ALLA arbetsgrupper att samtala kring olika förhållanden kring arbetet. Mitt eget förhållande till mitt jobb, förhållandet mellan personal, mellan personal och brukare och förhållandet till chefer/politiken.”

”På en del ställen är det nog dock inte bemanningen som är problemet, utan hur man planerar dagen. Hjälp med strukturering och planering av arbetsdagen/fördelning av uppgifter kan ju vara ett tips. Då en del ställen kanske en högre chef måste peka med hela handen och bestämma hur man ska gå tillväga för att strukturera upp bättre.”

”Först och främst tror jag personligen att Ovanåkers kommun måste inse att vi är en liten lokal kommun och vi behöver inte vara ledande i Sverige på att ha den senaste tekniken och systemen. Utan jag tror att om vi hittat ett bra system som fungerar så kan vi väl spara pengar på att fortsätta med det? Jag tror också själv starkt på individuella lönesättningar då vissa gör mer inom verksamheten och är mer flexibel än andra men jag vet också att det är en känslig fråga p.g.a. facket. Sen vet jag att det är pengar som styr vår verksamhet också och att det är inte bara att ta de beslut som ni måste ta för att spara in de som är utsatt som mål.”

”Jag tror att man mår bättre med ökad struktur, det ger ökad trygghet och ordning. Även att man blir duktigare att använda sig av de redskap som finns genom det tvärprofessionella teamet. Detta med tanke på att 90% av alla dementa någon gång får beteendestörningar, i någon form. Det kräver mycket tid och engagemang av personalen. Kanske testa att satsa extra mycket på en speciell avdelning av dementa, liknande Hattstugan på Gotland.”

3. Sammanfattande diskussion

I samband med att resultatet från fokusgruppsintervjuer samt enkätsvar har sammanställts och analyserats har jag märkt att det till största delen överensstämmer med varandra. Det som skiljer sig åt är de positiva exempel som lyfts fram från korttidsverksamhetens anställda på Gyllengården. De upplever att de har de beståndsdelar som övriga efterfrågar, vilket är anledningen till deras positiva resultat. De har en chef som är rak, tydlig och lyhörd, som fördelar ansvar och har förtroende för sina anställda och som ger feedback, uppmuntrar, lyssnar och bryr sig om.

Det är detta som huvudsakligen skiljer de arbetsgrupper som uppvisat bäst resultat i medarbetarundersökningen från de arbetsgrupper som uppvisat sämst resultat gällande att rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. Och frågan är om inte dessa i förhållande ganska små och enkla åtgärderna är nyckeln till ett positivt arbetsklimat som man kan rekommendera till andra? Jag tror att lösningen inte huvudsakligen ligger i att inte göra förändringar och neddragningar, detta är processer som oftast är nödvändiga för att förvaltningen ska fortleva, vara konkurrenskraftig och hålla sig innanför uppsatta budgetramar. Det handlar inte sist och slutligen om personaltäthet, högre lön eller ett bättre arbetschema. Utan delaktighet och uppmuntran verkar vara konklusionen, det som går som en röd tråd genom hela denna utredning. Här måste vi som förvaltning tänka om

Vad som är viktigt är att i detta sammanhang betona att de synpunkter, klagomål och åsikter som framkommit i denna utredning ska tas på största allvar, och inte automatiskt sorteras bort som gnäll etc. De som framkommer här är svaren och sanningen till varför så många av de anställda inom förvaltningen inte kan rekommendera kommunen som arbetsgivare. Upplever en anställd att det inte finns karriärmöjligheter inom hemtjänsten, att lönen är för dålig i förhållande till arbetsbördan, att förvaltningen är toppstyrd och att man inte lyssnar på de anställda på golvet så är det sanningen för de som angett det svaret och ska därmed tas på största allvar.

Den kritik som framkommit är skarp och kraftig och det är viktigt att ledningen tar till sig av innehållet i denna utredning och aktivt arbetar för att tillmötesgå de åsikter och synpunkter som framkommit. Jag tycker att det är positivt att allt detta har framkommit och jag är glad över att alla som medverkat har varit ärliga och vågat berätta vad de känner och tycker. Det är viktigt att sådant tas fram i ljuset och att förvaltningen kan arbeta med att skapa ett arbetsklimat som de anställda kan rekommendera till andra. Detta går hand i hand med det pågående och förvaltningsövergripande värdegrundsarbetet och jag är övertygad om att en arbetsgrupp som trivs med sitt arbete också bemöter sina brukare/klienter bättre.

Det är fel att enbart fokusera på medarbetarnas behov, likaså att enbart fokusera på brukarna/klienternas behov. Förvaltningen måste enligt mig bli bättre på att arbeta med helheten att se behoven både hos de anställda och hos brukarna/klienterna. Då tror jag att förvaltningen blir en arbetsplats där man trivs, en arbetsplats som man kan rekommendera åt andra.

I följande och avslutande kapitel lägger jag nu fram några konkreta förslag på vad jag tycker att förvaltningen bör göra för att möta upp den kritik och de synpunkter som framkommit.

4. Förslag på åtgärder

4.1. Värdegrundsarbetet

Värdegrundsarbetet som pågår för fullt inom förvaltningen är ett viktigt arbete för att förbättra både arbetsmiljön och trivseln för de anställda, men framförallt för att säkerställa att brukaren/klienten får bästa tänkbara bemötande, tillsyn och service. I vår värdegrund finns texten här till höger utskreven. Detta är förhoppningsvis inte enbart fint formulerade ord och meningar, utan en målsättning för oss som förvaltning – en målbild som vi tillsammans kan arbeta emot att uppnå.

Det är detta mål som värdegrundsarbetet vill resultera i och därför är det så viktigt att alla är med på tåget och vet varför vi gör det vi gör, och att de processer som pågår inte är skilda från varandra utan tillsammans arbetar mot samma mål.

I enkätsvaren framkom också betydelsen av värdegrundsarbetet för att aktivt arbeta för att fler ska kunna rekommendera kommunen som arbetsgivare till andra. Följande citat är två exempel.

”Det är ett måste att jobba vidare med värdegrundsarbetet. Vi kan inte trola fram något undergörande och det är i dag en förvaltning med ordning och reda och struktur, sen finns det alltid saker och ting som kan göras bättre eller förbättras och det måste alla som jobbar inom förvaltningen vara med och jobba på oavsett vart man befinner sig i organisationen.”

”Fortsatt arbete med värdegrund, fortsatt arbete med att diskutera ledarens roll, ansvar och funktion i gruppen.”

Värdegrundsarbetet går efter årsskiftet in i nästa fas. Att använda de synpunkter och klagomål som framkommit i denna utredning som utgångspunkt i den processen känns både självklart och naturligt som jag ser det. Jag tycker det är mycket positivt att åsikter som redovisats i denna utredning kommer upp på bordet, det är först när sådant blir synliggjort som man på allvar kan börja arbeta med frågorna. Varje ansvarig chef bör därför grundligt gå igenom resultatet i denna utredning och utifrån det formulera punkter/frågeställningar som sedan kan användas som utgångspunkt för samtal och diskussion i arbetsgruppen.

”Socialförvaltningen vill erbjuda en verksamhet genomförd av delaktighet och ansvar där du möter öppenhet, omtanke och handlingskraft.

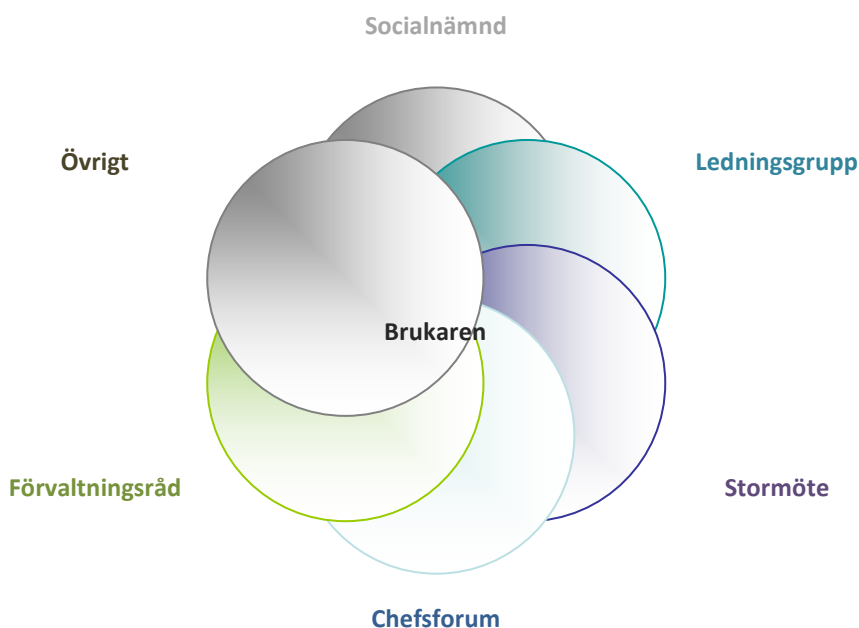
Öppenhet betyder att vi är tillgängliga och flexibla, omtanke att vi bryr oss och ger stöd och handlingskraft att vi ger god service och fullföljer våra uppdrag.”

4.2. Förvaltningsråd

Ledningsgruppen har redan beslutat om att införa ett chefsforum, ett nytt mötesforum för samtliga chefer inom förvaltningen. Detta för att säkerställa att alla chefer och delar av förvaltningen får samma information gällande större uppdrag, förändringar etc. som de sedan ska ta med sig och informera sina arbetsgrupper om.

Som ett komplement till chefsforumet och förvaltningens stormöten etc., för att ytterligare säkerställa att viktig information når hela vägen ut till de anställda samtidigt som alla ges möjlighet till delaktighet och dialog, föreslår jag att man inför ett förvaltningsråd där samtliga arbetsgrupper utser en representant som företräder arbetsgruppen vid regelbundna träffar med ledningen förslagsvis två gånger varje termin. Där ska det ges möjlighet till en öppen dialog/kommunikation, till att föra fram sina synpunkter och klagomål samt att dela med sig av positiva exempel och ta del av viktig information rörande pågående och kommande processer inom förvaltningen. På så sätt kommer delaktigheten förhoppningsvis att öka inom förvaltningen och alla ges möjlighet att föra fram sina åsikter direkt till ledningen. Sedan är det upp till den som företräder arbetsgruppen att återkoppla den information och de samtal som förs till sin arbetsgrupp, förslagsvis på nästföljande arbetsplatsträff. Genom detta upplägg säkerställs att viktig information når ut i hela förvaltningen vilket slutligen förhoppningsvis gynnar brukaren/klienten.

4.1.1. Modell



Samtidigt är det viktigt att betona det egna ansvaret när det gäller informationsinhämtning och att hålla sig uppdaterad gällande processer inom förvaltningen. Men vi vill underlätta informationsflödet och jag tror att ett förvaltningsråd är ett bra sätt att säkerställa att information når ut i hela förvaltningen och att alla får möjlighet att vara delaktiga, komma med synpunkter och åsikter. Detta bidrar till att motverka en toppstyrd organisation och öka delaktigheten.

4.3. Medarbetarsamtal

Ett annat forum för att föra fram synpunkter etc. är medarbetarsamtalen, där har man möjlighet att påverka sin arbetsituation. Jag har precis arbetat fram ett nytt underlag som kan användas vid just medarbetarsamtal där fokus till stor del läggs på medarbetaren och dennes behov och önskemål. Men där medarbetaren också får möjlighet att ge respons på chefens arbete etc. Att därför aktivt verka för att fler av förvaltningens anställda tar till vara på möjligheten att ha medarbetarsamtal med sin chef är ett mål som jag tycker att förvaltningen ska ha för de kommande åren.

4.4. Chefens roll och uppgifter

En intressant studie i sammanhanget är Hawthorne-studierna genomfördes vid en av General Electrics fabriker i Chicago. Det var en probleffabrik som gick sämre än ägarnas övriga fabriker. Man provade att öka ljuset på en avdelning och fann att det ökade produktionen, vad som var förvånande var att produktionen ökade ytterligare när man provade att åter minska belysningen. De provade även att förändra andra förutsättningar så som arbetstider och fann en liknande effekt. Den slutsats som drogs av detta var att produktionen ökade när ledningen började intressera sig mer för människorna på en avdelning, vilket innebar att de anställda kände sig sedda, uppskattade och därmed mer motiverade att arbeta.

Denna studie sätter fingret på någonting som jag tror i högsta grad är aktuell i vår förvaltning. Som tidigare sagts så är det inte fråga om löner, arbetstider etc. i första hand utan att ledning och chefer intresserar sig mer för de anställda, ser dem och ger dem uppmuntran och feedback (vilket jag kommer mer till under kommande rubrik (4.5 Uppmuntran och feedback).

En viktig sak som återkommit gång på gång i denna utredning är chefens och ledningens betydelse för huruvida man kan rekommendera kommunen som arbetsplats till andra eller inte. I aktuell forskning kan man se att arbetsförmågan hos de anställda på en arbetsplats främjas av att ha ett arbete med tydliga mål, där man vet vad som krävs och vilket ansvarsområde man har. Det är därför viktigt att ansvariga chefer känner till, och kan förtydliga, förvaltningens mål och uppdrag till sina anställda. Att kunna förklara varför man genomför olika förändringar och processer och i god tid informera om sådant som man vet kommer att komma. Det är viktigt att som chef vara rak och tydlig och även våga/orka ta jobbiga beslut och information med sina anställda. Att vara chef och inte föreståndare för verksamheten.

Men framförallt är det viktigt att se sina anställda, ge dem förtroende, uppmuntran och feedback. Låta dem känna att man litar på dem och på att de gör ett bra arbete. Jag är övertygad om att förtroende, ett arbetsklimat där de anställda får möjlighet att själva vara med och påverka verksamheten, föder glädje engagemang och arbetsglädje.

I de arbetsgrupper som uppvisat ett gott resultat i samband med medarbetarundersökningen är det just detta som lyfts fram. Att chefen ger arbetsgrupper förtroende, uppmuntran och feedback. Kan övriga chefer inom förvaltningen lära sig någonting av den aktuella chefen i fråga? Kan det till och med vara så att man kan ordna någon form av chefsutbildning/handledning där den chef som lyckats med detta kan ge bra tips och idéer till övriga chefer/kollegor? Jag tror att det kommande kvalitetsarbetet för 2012 kommer att resultera i ett liknande sätt att arbeta och leda sina verksamheter. Men kanske ska man också ha en specifik chefsutbildning och utnyttja den kompetens och kunskap som finns inom förvaltningen och eventuellt ta hjälp av någon utifrån?

4.5. Uppmuntran och feedback

Aktuell forskning visar att den främsta orsaken till ohälsa inom arbetslivet är brist på beröm från chefer. Arbetsuppgifter med tydliga mål och beröm från chefer är bästa sättet att få personalen att hålla sig frisk och trivas på jobbet visar. Detta överensstämmer till stora delar med de synpunkter och åsikter som framkommit i denna utredning. Med utgångspunkt i detta kan man med andra ord se att vi som förvaltning med relativt små medel kan vända resultatet gällande huruvida man kan rekommendera kommunen som arbetsgivare eller ej.

Dock tror jag att det är viktigt att understryka att detta inte enbart ska handla om chefer och betydelsen av uppmuntran och beröm från dem. Detta innebär också att vi alla kan hjälpas åt genom att uppmärksamma vad våra kollegor gör och ge respons i form av uppmuntran, beröm och feedback. Det är dock viktigt att betona att det inte ska handla om ogrundat överdrivet beröm. Men någonting som vi alla kan bli bättre på är att ge varandra uppmuntran, beröm och feedback och lyfta fram medarbetare och verksamheter som gjort någonting bra. Därför tycker jag att detta ska ingå och vara en viktig del i värdegrundsarbete etc.

Det finns säkert mycket mer som kan göras för att ytterligare tillgodose de synpunkter och åsikter som framkommit i denna utredning. Vad jag först och främst hoppas är att denna utredning resulterar i en dialog kring dessa frågor och att innehållet kan användas för att arbeta vidare med värdegrundsarbetet.

Slutligen hoppas jag att de synpunkter som har framkommit kan vara till nytta för ledning och chefer inom förvaltningen och att socialförvaltningen i Ovanåkers kommun ska bli en förvaltning i framkant gällande bemötande, utveckling, kvalitet och rättsäkerhet, en arbetsplats som man trivs på och kan rekommendera till andra.