

HR-avdelningens roll i medarbetarnas välbefinnande

**- Arbetet med arbetsmiljö, kompetensutveckling och
organisationskultur**

Malin Nordlund



2024:19

Datum för godkännande: 23.05.2024
Handledare: Karin Linnell

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomiprogrammet
Författare:	Malin Nordlund
Arbetets namn:	HR-avdelningens roll i medarbetarnas välbefinnande - arbetet med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur
Handledare:	Karin Linnell

Abstrakt

I mitt examensarbete skriver jag om organisationens HRM-arbete och hur ett aktivt HRM-arbete kan resultera i ökat välbefinnande hos medarbetarna samtidigt som organisationens lönsamhet kan gynnas. Medarbetarnas välbefinnande är ett ständigt aktuellt ämne då medarbetarna utgör organisationens hela verksamhet och genom ett effektivt HRM-arbete kan flera konkurrensfördelar uppnås. Syftet med arbetet är att undersöka hur HR-avdelningen arbetar med arbetsmiljö, kompetensutveckling och kulturen i organisationen för att främja medarbetarnas välbefinnande och samtidigt öka organisationens effektivitet och lönsamhet. Resultatet baseras på frågeställningar om vilken roll HR-avdelningen har i medarbetarnas välbefinnande och om HR-avdelningen arbetar med arbetsmiljön, kompetensutvecklingen och kulturen på arbetsplatsen. För att uppnå syftet har jag genomfört personliga intervjuer med personer som arbetar inom HR-avdelningar på Åland. Resultatet visar att HR-avdelningen arbetar för att ta fram olika processer och verktyg samt att stötta ledare och chefer för att underlätta arbetet med medarbetarnas välbefinnande i organisationen. Slutsatsen är att HR-avdelningen har en central och övergripande roll i medarbetarnas välbefinnande genom arbetet med arbetsmiljö, kompetensutveckling och kultur.

Nyckelord (sökord)

HR-avdelningen, välbefinnande, Åland

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2024:19	1458-1531	Svenska	50

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
02.05.2024	23.05.2024	23.05.2024

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Degree Programme:	Business administration
Author:	Malin Nordlund
Title:	The role of Human Resources in employee well-being - The work with environment, competence development and culture
Academic Supervisor:	Karin Linnell

Abstract

In my thesis I write about the organization's HRM work and how an active HRM work can result in increased well-being among the employees at the same time as the organization's profitability can benefit. The well-being of employees is a constantly relevant topic as employees make up the organization's entire business and through effective HRM work, competitive advantages are obtained. The purpose of this essay is to investigate how the HR department works with the work environment, competence development and the culture in the organization to promote the employees' well-being and at the same time increase the organization's efficiency and profitability. The result is based on questions about what role the HR department has in employees' well-being and whether the HR department works with work environment, skills development and culture. For my method I have conducted personal interviews with people who work in HR departments on Åland. The result shows that the HR department works to develop different processes and tools and to support leaders and managers to facilitate the work with the employees' well-being in the organization. The conclusion is that the HR department has a central and overall role in the employees' well-being through their work with environment, competence development and culture.

Keywords

Human Resources, well-being, Åland Island

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2024:19	1458-1531	Swedish	50 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved:
02.05.2024	23.05.2024	23.05.2024

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Metodval	7
1.6 Definitioner	8
1.6.1 Välbefinnande	8
1.6.2 HRM	8
1.6.3 HRD	8
2. TEORI	9
2.1 Arbetet med organisationens mänskliga resurser	9
2.2 Arbetsmiljöarbetet - skapandet av en hållbar arbetsituation	11
2.2.1 Den fysiska och psykosociala arbetsmiljön	11
2.2.2 Det lagstadgade arbetsmiljöarbetet	12
2.2.3 Preventivt och promotivt arbete	13
2.2.4 Balansen mellan arbetet och det övriga livet	14
2.2.5 Effekterna av ett väl genomfört arbetsmiljöarbete	15
2.3 Kompetensutveckling - förstärkning av de mänskliga resurserna	16
2.3.1 Perspektiv på kompetens	17
2.3.2 Att arbeta med kompetensutveckling	18
2.3.3 Effekterna av ett medvetet kompetensutvecklingsarbete	20
2.4 Organisationskultur - det som sitter i väggarna	21
2.4.1 Organisationskulturens beståndsdelar	21
2.4.2 Värderingsarbetet - Konsten att förvandla ord till handling	22
2.4.3 Ledare och medarbetare - grundbultarna i kulturarbetet	24
2.4.4 Att introducera nya medarbetare till kulturen	25
2.4.5 Effekterna av ett lyckat kulturarbete	25
2.5 Mätning och analys - Grunden för förbättringsarbetet	26
2.5.1 Att genomföra en medarbetarundersökning	26
2.5.2 Ett strukturerat förbättringsarbete	28
2.5.3 Effekterna av ett kontinuerligt förbättringsarbete	28
3. METOD	29
3.1 Kvalitativ metod	29
3.2. Urval	29
3.3 Intervjuer	29
3.4 Analys	30
4. EMPIRI	31

4.1 Genomförande	31
4.2 Resultatredovisning	32
4.2.1 HR-avdelningens roll i medarbetarens välbefinnande	32
4.2.2 HR-avdelningens arbete med arbetsmiljön	33
4.2.3 HR-avdelningens arbete med kompetensutveckling	35
4.2.4 HR-avdelningens arbete med organisationskultur	35
4.2.5 HR-avdelningens arbete med mätning och utvärdering	37
4.2.6 Effekterna av arbetet med miljö, kompetens och kultur	38
4.3 Resultatanalys	39
4.3.1 HR-avdelningens roll i medarbetarens välbefinnande	39
4.3.2 HR-avdelningens arbete med arbetsmiljön	39
4.3.3 HR-avdelningens arbete med kompetensutveckling	40
4.3.4 HR-avdelningens arbete med organisationskultur	41
4.3.5 HR-avdelningens arbete med mätning och utvärdering	41
4.3.6 Effekterna av arbetet med miljö, kompetens och kultur	42
5. SLUTSATS	43
5.1 Validitet, reliabilitet och tillförlitlighet	43
5.2 Slutsats	44
5.3 Vidare forskning	45
KÄLLFÖRTECKNING	46
BILAGOR	50
Bilaga 1. Intervjufrågor	50

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Medarbetarna i en organisation har gått från att ses som en maskin vars åliggande är att utföra olika uppgifter till att idag ses som viktiga kunskapsresurser vars välbefinnande har stor betydelse för organisationens effektivitet, lönsamhet och konkurrenskraft (Lindmark & Önnevik, 2011). Som heltidsarbetande spenderar du en tredjedel av din vakna tid på att arbeta (Öberg, 2022), vilket gör att trivseln och välbefinnandet på arbetsplatsen har en väsentlig påverkan på individens allmänna hälsa och mående. För att en medarbetare ska trivas och känna välbefinnande på sin arbetsplats krävs en god arbetsmiljö, möjlighet att utvecklas i arbetet och känslan av en gemenskap och positiv stämning bland kollegorna (*Vad får oss att trivas på jobbet?*, n.d.). Genom att organisationen förser medarbetarna med en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö, utvecklar befintliga och nya kompetenser samt ser till trivseln på arbetsplatsen kan organisationen öka medarbetarnas välbefinnande och samtidigt undvika långvariga sjukskrivningar som kan leda till höga kostnader för organisationen (Forslund, 2009). Förutom lägre kostnader kan organisationen genom att aktivt arbeta praktiskt med att främja hälsa och välbefinnandet hos medarbetarna på arbetsplatsen uppnå både ökad produktivitet, effektivitet och kvalitet (Aronsson et al., 2012). HR-avdelningen är den funktion i organisationen som arbetar med frågor som rör medarbetarna och bland annat ser till arbetsmiljön, kompetensutvecklingen och kulturen på arbetsplatsen (*Vad gör egentligen en HR?*, 2023). Därför har HR-avdelningen stor påverkan på medarbetarnas välbefinnande.

En organisation fungerar inte utan sina medarbetare (Lindmark & Önnevik, 2011), vilket gör medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen till ett ständigt aktuellt ämne. Därför vill jag i det här arbetet undersöka hur olika organisationer och deras HR-avdelningar arbetar med att främja arbetsmiljön, kompetensutvecklingen och kulturen på arbetsplatsen för att öka medarbetarnas välbefinnande. I det här arbetet vill jag också lyfta fram fördelarna, både på medarbetarnivå och organisationsnivå, att organisationer arbetar med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur för att belysa vikten av att arbeta med dessa delar och därmed få flera medarbetare att känna välbefinnande på arbetsplatsen. En stor del i

varför jag valt just att undersöka det här ämnet är för att få en fördjupad förståelse för hur HR-avdelningar arbetar med dessa frågor då jag själv en dag vill arbeta inom en HR-avdelning och hjälpa organisationen att utvecklas och medverka till att ännu fler människor mår bra och trivs på sin arbetsplats.

1.2 Syfte

Syftet med det här arbetet är att undersöka hur HR-avdelningen i olika organisationer på Åland arbetar för att främja medarbetarnas välbefinnande och öka organisationens lönsamhet genom att upprätthålla en god arbetsmiljö, tillgodose kompetensutveckling och bidra till en positiv organisationskultur.

1.3 Frågeställningar

- Vilken roll har HR-avdelningen i medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen?
- Arbetar HR-avdelningen med att upprätthålla en god arbetsmiljö, tillgodose kompetensutveckling och bidra till en positiv organisationskultur i organisationen?

1.4 Avgränsningar

HR-avdelningens arbetsuppgifter innefattar alla frågor som rör medarbetarna, från rekrytering till utveckling (Granberg, 2011). Den här studien kommer att avgränsa sig till det HR-arbete som är kopplat till arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur för att bidra till medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen. Ytterligare kommer det här arbetet att avgränsas geografiskt då undersökningen kommer att rikta sig till HR-avdelningar som ingår i organisationer på Åland.

1.5 Metodval

I det här arbetet är de teoretiska källorna tagna ur litteratur från böcker, vetenskapliga artiklar samt kritiskt granskade internetsidor. Som mätmetod för insamling av data används en kvalitativ metod i form av personliga intervjuer.

1.6 Definitioner

1.6.1 Välbefinnande

För medarbetaren innebär välbefinnande att medarbetaren får vara frisk, känna sig trygg och samtidigt kunna vara effektiv på arbetsplatsen. En medarbetare som känner välbefinnande på arbetsplatsen upplever att dennes arbete har mening och betydelse samtidigt som arbetet fungerar bra och känns stimulerande, medarbetaren når sina mål och känner sig stöttad och kapabel. Välbefinnandet på arbetsplatsen inkluderar den personliga trivseln och även atmosfären i arbetsgemenskapen (*Välbefinnande på arbetsplatsen och upprätthållande av arbetsförmågan*, 2023).

1.6.2 HRM

HRM står för human resource management och betyder arbetet med de mänskliga resurserna, medarbetarna, i organisationen. HRM-arbetet innefattar rekrytering, ledning och utveckling av de mänskliga resurserna men även utvärdering, belöning och avveckling (Lindmark & Önnevik, 2011).

1.6.3 HRD

HRD står för human resource development och innefattar den del i HRM-arbetet som handlar specifikt om arbetet med att utveckla de mänskliga resurserna i organisationen (Lindmark & Önnevik, 2011).

2. TEORI

2.1 Arbetet med organisationens mänskliga resurser

När funktionen för arbetet med de mänskliga resurserna började utvecklas i organisationer under 1940-talet namngavs det till personaltjänst, men redan under 1960-talets ändrades benämningen till personaladministration. Senare togs de engelska benämningarna human resource, HR, och human resource management, HRM, in. I dagens organisationer används vanligen personalavdelning eller HR-avdelning som namn på den funktion som arbetar med de mänskliga resurserna och både personaladministration och human resource management används som benämning på arbetet med organisationens mänskliga resurser. Även om vissa menar att begreppen personaladministration och HRM är jämbördiga (Granberg, 2011), skiljer sig begreppen åt i hur man arbetar med personalen. Begreppet personaladministration handlar om arbetet med att sammanställa löner, arbetstider och sjukskrivningar, tolkning av kollektivavtal, anställningsavtal och arbetsrättsliga frågor bland flera uppgifter.

HRM-begreppet kan definieras på flera olika sätt, men övergripande handlar HRM-arbetet om att strategiskt leda och utveckla de mänskliga resurserna inom organisationen där målen är att ta vara på och utveckla kompetensen i organisationen, att engagera medarbetarna och att bidra till att skapa en god organisationskultur (Forslund, 2009). En av de viktigaste delarna i HRM-arbetet innefattar utvecklandet av de mänskliga resurserna, vilket leder till ytterligare ett begrepp, human resource development eller HRD. Medan human resource och human resource management är breda begrepp som innefattar stora delar och många olika processer innefattar HRD den del i HRM-arbetet som handlar specifikt om arbetet med att utveckla de mänskliga resurserna i organisationen (Lindmark & Önnevik, 2011). I den här uppsatsen kommer begreppen och förkortningarna för human resource, human resource management och human resource development att användas.

I dagens organisationer har värdet av arbetet med de mänskliga resurserna ökat.

Medarbetarna är de som utgör verksamheten och beroende på hur medarbetarna fungerar och presterar kommer resultatet att speglas därefter (Lindmark & Önnevik, 2011), vilket gör arbetet med de mänskliga resurserna i organisationen till en av de viktigaste funktionerna.

Hur arbetet med de mänskliga resurserna är organiserat ser olika ut i olika organisationer beroende på till exempel organisationens storlek, ålder och ledning och vilka uppgifter och ansvarsområden som faller på HR-avdelningen kan skilja sig. De uppgifter som en HR-avdelning kan ha är bland annat:

- Att utveckla HR-strategier och samordna dessa med organisationens övriga strategier
- Att bevaka omvärlden, förändringar och trender
- Att utarbeta anvisningar för tolkning av lagar och avtal gällande arbetsrätt, samt bevaka att dessa efterföljs
- att ge service och stöd till ledare och medarbetare i organisationen
- att tillhandahålla statistik
- att genomföra gemensamma utbildningar
- att driva och utveckla HR-arbetet i den egna organisationen (Granberg, 2011)

Oavsett hur HRM-arbetet är organiserat bör en organisation arbeta aktivt och strukturerat med de delar som innefattar HRM. Ett effektivt HRM-arbete ger konkurrensfördelar och främjar goda relationer med både organisationens personal och kunder. Att marknadsföra sig som en organisation som prioriterar HRM är ett strategiskt sätt att öka attraktionskraften hos organisationen, vilket gör det lättare att locka nya talanger. Genom ett välfungerande HRM-arbete får organisationen också befintlig personal att trivas och utvecklas. Organisationer som aktivt fokuserar på HRM skapar en kultur av motivation, positivitet och engagemang bland sina anställda. En motiverad personal levererar högkvalitativ service till konsumenterna, vilket i sin tur ökar lönsamheten (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.2 Arbetsmiljöarbetet - skapandet av en hållbar arbetssituation

Arbetsmiljön är en central del inom HRM-arbetet då arbetsmiljön har stor påverkan på människorna i organisationen. En god arbetsmiljö är en förutsättning för att skapa välbefinnande hos medarbetarna (Aronsson et al., 2012). Att arbeta med arbetsmiljön på arbetsplatsen handlar om att använda sina mänskliga resurser på ett ansvarsfullt sätt för att motverka fysiska skador och höga stressnivåer hos medarbetarna som för organisationen leder till kostnader för sjukskrivningar, kompetensförlust och hög personalomsättning (Forslund, 2009). Att arbeta med arbetsmiljön kan innebära användandet av förebyggande åtgärder som hälsokontroller eller möjlighet till motion under arbetstid och arbetsmiljöarbetet kan genomföras på olika nivåer i organisationen (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.2.1 Den fysiska och psykosociala arbetsmiljön

Organisationens arbetsmiljö kan delas in i fysisk arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö. Den fysiska arbetsmiljön innefattar de fysiska faktorerna på arbetsplatsen som på olika sätt kan påverka medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Exempel på fysiska miljöfaktorer är medarbetarnas omgivning som till exempel luftens kvalitet, ljudnivå, temperatur och ventilation, arbetsutrymmernas inredning som till exempel belysning, möblering och färgsättning, arbetsplatsens utformning såsom rymlighet, närhet till andra och mänskliga genomfarter samt arbetets ergonomiska förhållanden som till exempel arbetsredskapens utformning, säkerhetsrisker och fysisk belastning (Aronsson et al., 2012)

Den psykosociala arbetsmiljön är komplexare i sin definition än vad den fysiska arbetsmiljön är. Den psykosociala arbetsmiljön handlar om medarbetarens egen upplevelse av arbetsmiljön, upplevelsen formas av psykologiska och sociala faktorer (Aronsson et al., 2012). Exempel på faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön hos medarbetaren är arbetsbördan och arbetskraven och huruvida dessa är i balans med medarbetarens egna resurser och möjlighet till återhämtning, förekomsten av tydliga arbetsuppgifter och mål, möjlighet till kontroll och påverkan på sin egen arbetssituation, arbetsuppgifter som är tillräckligt utmanande, varierande och motiverande samt tillgången av socialt stöd och återkoppling från ledaren och gruppen (psykosocial arbetsmiljö).

Den fysiska och psykosociala arbetsmiljön är inte skilda från varandra utan det råder ett samspel mellan de fysiska och psykosociala faktorerna, vilket i sin tur leder till en upplevd arbetssituation som påverkar medarbetarens välbefinnande på ett positivt eller negativt sätt. Till exempel kan konflikter på arbetsplatsen, en psykosocial arbetsmiljöfaktor, vara kopplad med dålig ventilation, en fysisk arbetsmiljöfaktor. Det är inte på grund av den dåliga ventilationen som konflikterna uppstår utan på grund av den irriterade stämningen som uppstår av att ventilationen är dålig (Aronsson et al., 2012). Människor upplever också olika faktorer på olika sätt, en person kan störa sig på ljud som en annan inte hör och en person kan ha mer resurser för att leva upp till arbetskraven än en annan (Aronsson et al., 2012).

En bra arbetsmiljö innefattar bland annat god luftkvalitet, belysning och akustik, ergonomiska arbetsverktyg och arbetsprocesser, förstärkning av känslan av medarbetarens egen kontroll samt främjande av samarbete och lärande bland medarbetarna (*Arbetsmiljö som främjar välbefinnande*, n.d.).

2.2.2 Det lagstadgade arbetsmiljöarbetet

Grunderna i arbetet för en god arbetsmiljö finns lagstadgat i den finländska lagstiftningen. Arbetarskyddslagen är en lag vars syfte är att förbättra arbetsmiljön och förebygga uppkomsten av ohälsa i organisationen. Arbetarskyddslagen innehåller bestämmelser kring arbetsgivarens skyldigheter samt hur arbetsmiljöarbetet ska organiseras (Arbetarskyddslag, 2002).

Enligt lag är arbetsgivaren skyldig att genomföra riskbedömningar och röja undan risker, planera och utveckla arbetsrutiner och arbetsprocesser för att underlätta för medarbetaren, förse medarbetarna med de arbetsredskap och säkerhetsutrustning som behövs för att utföra arbetsuppgifterna, undervisa och handleda medarbetare så att dessa kan utföra arbetet på ett säkert sätt samt ta fram ett verksamhetsprogram för arbetarskyddet (Arbetarskyddslag, 2002)

I arbetarskyddslagen står också att arbetsgivare och medarbetare ska arbeta tillsammans för att upprätthålla och främja en god arbetsmiljö och minska risken för ohälsa (Arbetarskyddslag, 2002). I alla organisationer ska det finnas en arbetarskyddschef som företräder arbetsgivarens sida, arbetarskyddschefens ansvar innefattar att stödja arbetsgivaren

och ledningen genom att förvärva kunskap om arbetsmiljöfrågor och underlätta samarbetet med arbetstagarer, företagshälsovården och myndigheterna för arbetsmiljö (*Arbetarskyddschefen*, n.d.). I en organisation med fler än 10 medarbetare ska det även utses en arbetarskyddsfullmäktige som företräder medarbetarna i arbetarskyddsfrågor. Arbetarskyddsfullmäktiges ansvar är att aktivt engagera sig i frågor som påverkar medarbetarnas säkerhet och hälsa, samt att förmedla information om arbetarskyddsärenden till medarbetarna (*Arbetarskyddsfullmäktigen*, n.d.). I en organisation med över 20 medarbetare ska det också inrättas en arbetskyddskommitté, med representanter från både arbetsgivaren och medarbetarna. Arbetarskyddskommitténs huvudsakliga ansvar är att framföra förslag för förbättring av arbetsmiljön till arbetsgivaren, övervaka arbetarskyddet och arbetsmiljön samt framföra förslag på utveckling (*Arbetarskyddskommittén*, n.d.).

Enligt lag om företagshälsovård är arbetsgivaren skyldig att ordna och bekosta företagshälsovård åt sina medarbetare (Lag om företagshälsovård, 2001). Syftet med företagshälsovården är att främja medarbetarnas hälsa och arbetsförmåga i olika arbetslivsskeden samt att främja en god arbetsmiljö och säkra arbetsförhållanden. Företagshälsovården kan bistå organisationen med bland annat hälsoundersökningar för medarbetarna, utförande av arbetsplatsbesök och undersökning av arbetsmiljön samt rådgivning och handledning (*Företagshälsovård*, n.d.)

2.2.3 Preventivt och promotivt arbete

Preventivt arbete innebär att arbeta med förebyggande åtgärder för att förhindra eller minska uppkomsten av olika riskfaktorer som påverkar medarbetarnas hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen negativt. Preventiva åtgärder kan genomföras både på individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Ytterligare kan det preventiva arbetet delas upp i primär, sekundär och tertiär prevention. Preventiva åtgärder ser således olika ut inte bara beroende på situation utan också på vilken nivå man genomför dem på (Aronsson et al., 2012).

Primär prevention syftar till att utreda riskfaktorer och sedan genom att fokusera på bakomliggande orsak förhindra dess uppkomst. Det primära preventiva arbetet på individnivå skulle ett exempel kunna vara rotation av arbetsuppgifter för att förhindra uppkomsten av överbelastning och minskad motivation på grund av ensidiga arbetsuppgifter hos

medarbetarna. Vid sekundär prevention ser organisationen till att reducera redan uppkomna riskfaktorer. Exempel på sekundärt preventivt arbete på gruppnivå är att ge medarbetarna handledning för att hantera stressen på arbetsplatsen (Aronsson et al., 2012), eller att införa olika typer av motions- och livsstilskampanjer (Eklöf, 2017). Tertiär prevention fokuserar istället på att råda bot på de hälsoproblem som utvecklats från riskfaktorerna. På individnivå skulle tertiär prevention kunna innebära olika typer av medicinsk eller psykologisk behandling, rehabilitering och sjukskrivning (Eklöf, 2017), på organisationsnivå skulle tertiär prevention till exempel kunna innebära olika typer av krishanteringar. Även om tertiära åtgärder inte är direkt förebyggande kan organisationen använda erfarenheterna som kunskap till det primära preventionsarbetet (Aronsson et al., 2012).

Ett begrepp som har fått större synlighet de senaste årtiondena är promotivt arbete. Istället för att se till riskfaktorer syftar det promotiva arbetet till att utveckla och stärka hälsofrämjande faktorer med målet att förbättra medarbetarnas hälsa och välbefinnande (Aronsson et al., 2012). Målet med det promotiva arbetet är att arbetsmiljön på arbetsplatsen ska gynna medarbetarnas behov, inte enbart undvika att det motverkas (Eklöf, 2017). Det promotiva arbetet sätter medarbetarnas hälsa i ett organisatoriskt sammanhang vilket medför att medarbetarnas hälsa bör genomsyra organisationens värderingar och mål, policies och beslutsfattande. Inom det promotiva arbetet ställer man sig två grundfrågor där den första handlar om vilka faktorer som bidrar till bättre hälsa och den andra hur mänskliga resurser kan utvecklas (Aronsson et al., 2012).

2.2.4 Balansen mellan arbetet och det övriga livet

Att medarbetarna känner en balans mellan arbetsliv och övrigt liv är betydande för att medarbetaren ska känna välbefinnande och tillfredsställelse, både på arbetet och i det övriga livet (Sandmark, 2023). Med det övriga livet syftar man oftast på familjen, men också fritidsaktiviteter och olika åtaganden är inkluderade i begreppet (Aronsson et al., 2012). För att uppnå en balans i samspelet mellan arbete och övrigt liv är det viktigt att organisationen ser till den psykosociala miljön och på de krav som ställs på den individuella medarbetaren och att denna får stöd att balansera arbetet och övriga livet (Talukder et al., 2018).

Det finns flera olika sätt som organisationen kan stödja individen på när det kommer till balans mellan arbete och övrigt liv. En viktig faktor för att individen ska kunna hantera kraven från övriga livet och arbetet samt att undvika konflikter mellan dessa två är flexibilitet. Med flexibla lösningar och avregleringar gällande arbetstid och arbetsplats har individen själv möjlighet att påverka balansen mellan arbete och övrigt liv, exempel på detta kan vara möjlighet till flextid, deltidarbete eller distansarbete (Sirgy & Lee, 2018). Ett annat sätt att stödja den individuella arbetstagaren är genom olika förmåner (Sirgy & Lee, 2018) som att erbjuda lunch på arbetsplatsen, träningsmöjligheter som till exempel ett gym, eller om arbetet är förlagt utanför kontoret erbjuda lunchkuponger eller möjlighet till att avsätta tid för träning under arbetstid och på det sättet ge mer tid över till det övriga livet (Sirgy & Lee, 2018).

Förutom olika typer av avregleringar och förmåner är det också viktigt att organisationens ledning fastställer olika praxis och policys som inkluderar stödjandet av balansen mellan arbetsliv och övrigt liv för den individuella medarbetaren. Dessa praxis och policys ska sedan användas som stöd och riktlinjer i chefernas arbete. Vidare kan organisationen erbjuda olika utbildningar, workshops eller evenemang som belyser ämnet och ger råd om hur man som individ kan upprätthålla balansen mellan arbete och övrigt liv. Det kan även från organisationens sida arrangeras tillställningar där familjen inkluderas för att ge familjemedlemmar och arbetstagare möjligheten att skapa ett större samförstånd om vilka krav som arbetet ställer och möjligtvis förminska en eventuell klyfta som finns mellan arbete och familjen (*Balans mellan arbete och privatliv*, n.d.).

2.2.5 Effekterna av ett väl genomfört arbetsmiljöarbete

En organisation som arbetar med att upprätthålla och främja en god fysisk och psykosocial miljö genom åtgärder som förebygger ohälsa och obalans mellan arbetsliv och övrigt liv kan undvika skador på arbetsplatsen, långtidssjukskrivningar och hög personalomsättning, vilket skulle leda till högre kostnader för organisationen (Forsslund, 2009). Forskning visar också att organisationer som hjälper sina medarbetare att balansera arbetsliv och övrigt liv inneburit en rad positiva verkningar i form av engagerade medarbetare och ökade arbetsprestationer (Talukder et al., 2018). Genom en god arbetsmiljö kan organisationen också skapa en

attraktivare arbetsplats, vilket gör det enklare att rekrytera nya kompetenser och stå emot konkurrensen på marknaden (Lindmark & Örnevik, 2011).

För att lyckas med det arbetsmiljöarbetet i praktiken är det bland annat viktigt att se till alla nivåer i organisationen (*Levnadsvanor*, n.d.), och att låta medarbetarna vara en aktiv del i processerna med det förebyggande arbetet (Loid & Malmström, 2020). Det är viktigt att organisationen lär sig att upptäcka problemen i tid genom att göra kontinuerliga undersökningar både på den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön, sätta in åtgärder i tid och följa upp de insatser som har gjorts (*Psykosocial belastning*, n.d.).

2.3 Kompetensutveckling - förstärkning av de mänskliga resurserna

En av de viktigaste uppgifterna inom HRM är utvecklingen av de mänskliga resurserna i organisationen, eller human resource development (Lindmark & Örnevik, 2011).

Medarbetarna inom en organisation besitter tillsammans mängder med olika kompetenser och medarbetarnas samlade kompetens är oerhört viktig för organisationen. Med rätt kompetens i organisationen ökar produktiviteten, effektiviteten och innovationsförmågan vilket leder till konkurrenskraft på marknaden, men kompetens är en färskvara som således behöver underhållas och utvecklas (Nilsson et al., 2018). I dagens samhälle ställs det också krav på högre kompetens både hos individer och organisationer (Lindmark & Örnevik, 2011) och med den snabba utveckling som är synlig inom flera olika branscher kommer snart behovet av nya typer av kompetenser.

Med kompetensutveckling avses medvetet planerade aktiviteter av organisationen som utförs med syfte att utveckla medarbetarnas förmågor för att kunna möta kraven på befintliga eller framtida arbetsuppgifter och arbetssituationer (Nilsson et al., 2018). Genom att organisationen arbetar med kompetensutveckling höjs inte bara kunskaperna och färdigheterna inom organisationen utan det medför också att medarbetarna känner att organisationen satsar på dem (Lindmark & Örnevik, 2011). En medarbetare som erbjuds möjligheter att utvecklas inom organisationen kommer att känna sig mer värdefull för organisationen, vilket leder till högre välbefinnande på arbetsplatsen (Hameed et al., 2022).

2.3.1 Perspektiv på kompetens

Med kompetens menas den förmåga och de färdigheter en individ besitter och som individen använder för att utföra en uppgift på ett framgångsrikt sätt. Dessa förmågor och färdigheter kan bestå av psykomotoriska förmågor såsom fingerfärdighet, kognitiva förmågor som till exempel problemlösning, affektiva eller emotionella förmågor som engagemang och värderingar, personlighetsmässiga förmågor som till exempel självförtroende och självinsikt eller sociala förmågor som samarbets- och kommunikationsförmåga (Ellström, 1992).

Kerstin Keen (1988) använder sig av fem olika dimensioner för att förklara kompetens och liknar de olika dimensionerna som fem fingrar på en hand som tillsammans bildar kompetenshanden. Den första dimensionen innehåller kunskaper i form av inlärd fakta, till exempel kunskap individen har fått genom att läsa en bok om ett specifikt ämne. Den andra dimensionen består av de färdigheter och förmågor individen behöver för att kunna utföra något, till exempel förmågan att kunna använda ett visst verktyg. Den tredje dimensionen handlar om erfarenheter, till exempel att individen har kunnat lära sig något av sina tidigare misstag. Den fjärde dimensionen innebär de värderingar och attityder individen har, till exempel kan en individ värdera ärlighet och rättvisa, vilket kommer att reflekteras i individens beteende och beslutsfattande. Den femte och sista dimensionen innefattar kontakter, vilket till exempel kan innebära att individen har förmågan att knyta kontakter, bygga relationer eller att samverka med andra människor. De olika dimensionerna, handens fem fingrar, bildar tillsammans en individs hela kompetens och att individen och genom att samordna alla delar ges förmågan att klara av en situation (Keen, 1988).

Ett annat sätt att se på kompetens är genom Stockfelts tre kompetensperspektiv. Stockfelts tre kompetensperspektiv innebär att individens kompetens grundar sig på tre olika perspektiv: kunskap, vilja och tillfälle. Det första perspektivet innebär att individen besitter de färdigheter och förmågor som behövs, det andra perspektivet innebär att individen har lust och känner sig motiverad och det tredje perspektivet innebär att det finns en tidpunkt. Enligt Stockfelts tre kompetensperspektiv uppstår således kompetens genom att individen besitter kunskapen, har viljan att använda sig av kunskapen samt att det infinner sig ett tillfälle där kunskapen är relevant att användas (Lindmark & Örnevik, 2011).

2.3.2 Att arbeta med kompetensutveckling

För att lyckas med kompetensutvecklingsarbetet krävs dels ett helhetsperspektiv över organisationens samlade kompetens och dels ett strategiskt, taktiskt och operativt arbete som går i linje med organisationens mål, visioner och strategier (Lindmark & Önnevik, 2011).

För att få till grunden för ett bra kompetensutvecklingsarbete är första steget att fastställa vilka kompetenser som organisationen behöver för att bedriva sin verksamhet och nå de uppsatta målen samt vilka kompetenser de olika arbetsuppgifterna, arbetsrollerna och befattningarna inom organisationen kräver. När det har fastställts vilka kompetenser som är nödvändiga blir nästa steg att kartlägga vilka nuvarande kompetenser som finns internt i organisationen. En kartläggning av den interna kompetensen kan göras med hjälp av ett kompetensregister. I ett kompetensregister samlas information om medarbetarnas kompetenser, informationen sorteras och därefter skapas ett register över tillgänglig kompetens. Genom ett kompetensregister har organisationen möjlighet att föra ihop kompetenser med arbetsuppgifter eller skapa nya tjänster och produkter utgående från de kompetenser som finns tillgängliga. När det har konstaterats vilka kompetenser som behövs och vilka som finns tillgängliga i organisationen blir sista steget att undersöka om det råder jämvikt mellan behovet av kompetens och den nuvarande kompetens som finns tillgänglig. Ifall det råder jämvikt mellan behov och tillgänglig kompetens kan kompetensutvecklingen fokuseras på vidareutveckling av de kompetenser som redan finns, men om behovet och tillgänglig kompetens inte stämmer överens krävs komplettering och utveckling av den nuvarande interna kompetensen (Lindmark & Önnevik, 2011).

Det kan vara en hjälp och till organisationens fördel att organisationen utifrån det nuvarande, och framtida, behovet av kunskaper och färdigheter tar fram en övergripande utbildningsplan för medarbetarna (Lindmark & Önnevik, 2011). En organisation med över 20 anställda behöver enligt lag utforma en personal- och utbildningsplan som beskriver vilka kompetenser som finns i organisationen och hur organisationen planerar att utveckla kompetenserna för de olika yrkesrollerna (Lagen om samarbete inom företag, 2016). Förutom en övergripande plan är det bra om det även finns individuella utvecklings- och karriärplaner för medarbetarna med både kort- och långsiktiga strategier och mål (Lindmark & Önnevik, 2011).

För att hitta rätt tillvägagångssätt för att kompetensutveckla medarbetarna i organisationen är det bra att först fundera över syftet med kompetensutvecklingen. Syftet med kompetensutveckling för en organisation kan förutom att höja kunskaps- och färdighetsnivån i organisationen vara att förbereda sig på kommande förändring eller framtida krav på kompetenser, att visa för personal och intressenter att organisationen satsar på sina medarbetare eller att skapa tillfällen att förmedla organisationens visioner, mål och strategier (Forslund, 2009). Det är också viktigt att inkludera medarbetarnas egna behov och vilja, vilket kan kommuniceras genom kontinuerliga medarbetarsamtal eller genom den dagliga kommunikationen med medarbetarna (Lindmark & Önnevik, 2011).

Det finns flera tillvägagångssätt och olika typer av kompetensutvecklande aktiviteter för att utveckla de interna kompetenserna i organisationen, både formella och icke-formella. Med formella kompetensutvecklingsaktiviteter menas sådana aktiviteter som är planerade i förväg, organiserade och har en tidsplanering, de formella aktiviteterna sker utanför arbetsplatsen och det dagliga arbetet samt att eventuella kostnader betalas av arbetsgivaren (Nilsson et al., 2018). Exempel på formella kompetensutvecklingsaktiviteter är olika typer av utbildningar, dessa kan vara lång- eller kortvariga och bestå av olika typer av kurser eller hela utbildningsprogram. Studiebesök är en annan typ av formell kompetensutveckling där medarbetaren till exempel kan ta del av hur andra arbetar (Forslund, 2009), men också olika typer av workshops, seminarier och konferenser ses som formell kompetensutveckling (Nilsson et al., 2018). Med icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter avses istället aktiviteter som inte är lika planerade och organiserade, tidsplanen är flexibel och aktiviteten är oftast nära kopplad med den egna organisationen (Nilsson et al., 2018). Den här typen av kompetensutveckling kan ofta ske inom organisationens egna väggar. Exempel på icke-formella kompetensutvecklingsaktiviteter är att medarbetarna får träna på varandras arbetsuppgifter (Forslund, 2009), interna nätverksträffar, handledning på arbetsplatsen och självstudier under arbetstid (Nilsson et al., 2018), men det kan också handla om det dagliga småpratet och mötena med medarbetarna där nya idéer och perspektiv kan lyftas, vilket också innebär en ständig kompetensutveckling (Ekman, 2003).

Förutom formella och icke-formella aktiviteter kan kompetensutvecklingsaktiviteter vara mer generella eller specifika. Med generell kompetensutveckling menas utveckling av sådan kompetens som är mer allmän och som kan användas också i andra organisationer, till exempel en ledarskapskurs, medan specifik kompetensutveckling innebär utveckling av kompetens som är mer specifik för den egna organisationen, till exempel introduktionsutbildning för nyanställda. Det finns fördelar och nackdelar med båda strategier, nackdelen med en generell strategi är risken att organisationer betalar för utbildning för medarbetaren som sedan tar kunskapen med sig till någon annan organisation, nackdelen med en specifik strategi är att medarbetaren inte får all den kompetensutveckling hen behöver, vilket leder till att organisationen inte har tillräckligt med kompetens (Nilsson et al., 2018).

Det kan vara en god idé att använda sig av flera olika tillvägagångssätt när det kommer till att kompetensutveckla medarbetarna då det krävs både formella och icke-formella, generella och specifika, aktiviteter för att gynna kompetensutvecklingen i organisationen (Nilsson et al., 2018). Genom att skapa en balans mellan formella och icke-formella aktiviteter utvecklas medarbetarnas kunskap och förmågor samtidigt som det ger möjligheten för medarbetarna att lyfta egna tankar, känslor och idéer (Forslund, 2009) och genom en blandning av generell och specifik kompetensutvecklingsstrategi kan potentiella nackdelar minskas.

2.3.3 Effekterna av ett medvetet kompetensutvecklingsarbete

Genom att arbeta med kompetensutveckling i organisationen är det möjligt för både den enskilda medarbetaren och organisationen att ta del av positiva effekter, både monetära och icke-monetära. För medarbetaren kommer de positiva effekterna av kompetensutvecklande aktiviteter bestå av nyförvärvad kunskap och färdigheter, det ger också individen möjlighet till högre lön, fler karriärmöjligheter och ökad anställningsbarhet samt bättre hälsa och välbefinnande. För organisationen kan ett lyckat kompetensutvecklingsarbete leda till effekter som ökade intäkter, minskade kostnader i form av färre sjukskrivningar, kompetenta medarbetare, ökad produktivitet och innovationsförmåga hos medarbetarna och en bättre arbetsmiljö på arbetsplatsen (Nilsson et al., 2018).

Det är viktigt att poängtera att effekterna av kompetensutvecklingen kan ta tid och att de önskade effekterna kanske inte kommer ske efter varje kompetensutvecklingsaktivitet. Trots att kompetensutveckling kan kosta organisationen både tid och pengar bör organisationen inte vara rädd för att kompetensutveckla sina medarbetare. Utan kompetensutveckling finns stor risk att medarbetarnas välbefinnande försämras och utvecklingen i organisationen stannar av vilket leder till mindre effektivitet och sämre möjlighet att klara av framtidens krav (Nilsson et al., 2018).

2.4 Organisationskultur - det som sitter i väggarna

HRM-arbetet i organisationen har nära koppling till organisationskulturen. Kulturen skapas av människorna i organisationen genom hur de tänker, pratar och beter sig. En del beteenden är medvetna och uttalade medan många andra beteenden sker omedvetet och av gammal vana (Lindmark & Örnevik, 2011). Kulturen ser olika ut i olika organisationer, är oerhört komplex och kan vara svår att åskådliggöra och precisera. Kulturen är istället något som "sitter i väggarna" hos organisationen (Forslund, 2009). Det här gör att det kan vara svårt att förändra kulturen, det är enklare för människorna att göra på samma sätt de alltid gjort, men bara för att något är svårt att förändra betyder det inte att man inte ska göra det (Ljungberg, 2016). Kulturen ser olika ut i olika organisationer men det som kännetecknar en god kultur är att medarbetarna delar organisationens värderingar (König & Martin, 2015), att varje enskild medarbetare ser sin roll i organisationens arbete men också är kapabel till att se organisationens arbete i ett helhetsperspektiv, samt att kommunikationen präglas av öppenhet och kontinuerlig feedback (Lindmark & Örnevik, 2011). En god organisationskultur är en värdefull tillgång för organisationen och genom att arbeta för att främja en god organisationskultur kommer medarbetarna att känna en tillhörighet och en stolthet, vilket kommer leda till ökad välbefinnande samtidigt som det ökar engagemanget och lojaliteten för organisationen (König & Martin, 2015)

2.4.1 Organisationskulturens beståndsdelar

Organisationskultur handlar om de grundläggande antaganden i organisationen som förstås genom den process som kallas socialisation där medarbetaren lär sig gruppens vedertagna beteenden. Denna process kan ske formellt där medarbetaren lär sig kring uttalade visioner, regler och policyer eller informellt där medarbetaren får lära sig outtalade normer som till

exempel att det inte är passande att skämta om vissa saker. De grundläggande antaganden som lärs ut genom socialisering är de som är viktiga för att lösa de två huvudsakliga problemen i en grupp har: intern integration och extern anpassning. Intern integration handlar om medlemskap, språk, maktfördelning, relationer, belöningar och bestraffningar i gruppen. Extern anpassning handlar om strategier, mål och mätning av dessa samt anpassningar och korrigeringar inom gruppen (Forslund, 2009). Ett annat sätt att definiera organisationskulturen är som den kollektiva programmeringen där intellektet, viljan och känslolivet kollektivt formas inom en grupp eller kategori och därigenom differentierar dess medlemmar från andra människor (Lindmark & Önnevik, 2011).

Organisationskulturen består av tre olika delar: artefakter, uttalade värderingar samt grundläggande antaganden. Den första nivån, artefakter, innebär de synliga uttrycken som går att observera, till exempel föremål, uttalanden och beteenden (Forslund, 2009). Exempel på artefakter som föremål kan vara organisationens logotyp, exempel på artefakter som uttalanden kan vara berättelser och myter, men också skämt och slanguttryck, exempel på artefakter som beteende kan vara att chefen rör sig bland medarbetarna och inte bara sitter instängd på sitt kontor eller att hela personalen får ta del av bonusar eller gåvor för deras prestationer (Lindmark & Önnevik, 2011). Den andra nivån innebär de uttalade värderingar som finns att hitta i organisationens mål och filosofier, principer och riktlinjer. Med värderingar menas det som organisationen anser vara viktigt för dem, vad som är rätt/fel eller bra/dåligt i olika situationer (Forslund, 2009). Organisationens värderingar finns ofta nedskrivna i olika styrdokument (Lindmark & Önnevik, 2011), vilket gör att värderingarna också kommer att speglas i vilka beslut och handlingar organisationen tar (Kristen, 2022). I den tredje och sista nivån hittar vi grundläggande antaganden som är de förgivettagna föreställningar som människorna i organisationen mer eller mindre omedvetet agerar utifrån (Forslund, 2009). Dessa antaganden är så djupt rotade och självklara att de inte behöver tas upp för någon diskussion. Det kan till exempel handla om arbetsrutiner och arbetsmönster eller att eftermiddagsfiket är tiden för informella möten (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.4.2 Värderingsarbetet - Konsten att förvandla ord till handling

Värderingarna är en av de grundläggande delarna i organisationskulturen. Värderingarna består av ett antal ord som ska genomsyra hela verksamheten, värderingarna sätter grunden

för det dagliga arbetet och stämningen på arbetsplatsen och fungerar som fundament för hur människorna i organisationen kommunicerar, uppträder och levererar den tjänst eller produkt organisationen producerar. Det är viktigt att orden är kopplade till organisationens vision, enkla att kommunicera, tillräckligt utmanade samt kan översättas till konkreta handlingar. Exempel på värderingar kan vara "angelägen", "professionell" eller "passionerade" (König & Martin, 2015).

Det första steget i att ta fram organisationens värderingar är att genomföra en kulturanalys. Den första delen i kulturanalysen går ut på att se över de nuvarande värderingarna och beteendena i organisationen, medan den andra delen i analysen istället fokuserar på att klargöra hurdan kultur som är önskvärd (König & Martin, 2015). Kulturanalysen kan med fördel genomföras både externt genom att undersöka hur kunder, ägare och samarbetspartner ser på organisationen och internt genom att undersöka hur ledningens och medarbetarnas värderingar överensstämmer med varandra. Genom att se till resultatet av kulturanalysen kan organisationen lättare identifiera vad i den nuvarande kulturen som behöver förändras för att nå den önskade kulturen (König & Martin, 2015). Då den egna kulturen kan vara svår att definiera kan organisationen vid genomförandet av kulturanalysen ta hjälp av en konsult (Lindmark & Önnevik, 2011). Genom kulturanalysen har organisationen tillsammans med kunder, ägare och medarbetare tagit fram ord eller meningar som associeras med organisationen och som kan fungera som grund i framtagningen av organisationens värderingar (König & Martin, 2015). Eftersom det är medarbetarnas beteenden som slutligen ska följa organisationens värderingar är det viktigt att i det här skedet ta med medarbetarna i processen (Lindmark & Önnevik, 2011). Det kan till exempel göras genom olika workshops med gruppdiskussioner där medarbetarna får komma med input och förslag innan ledningen fastställer de slutliga värderingarna (König & Martin, 2015).

För att de framtagna värderingarna inte ska stanna vid tomma ord utan bli något som implementeras i det dagliga arbetet krävs att orden omsätts till konkreta beteenden (König & Martin, 2015). Även i det här skedet är det viktigt att inkludera medarbetarna då det är medarbetare som behöver förstå innebörden av de framtagna värderingarna för att de ska kunna implementeras (Lindmark & Önnevik, 2011). Arbetet i att omsätta värderingar till beteenden kan göras i mindre arbetsgrupper där medarbetarna diskuterar de framtagna

värderingarna, tolkar och tar fram vilka betenden som bidrar till att handla enligt värderingarna och vilka beteenden som inte gör det (König & Martin, 2015). Arbetsgruppen kan även ta fram egna regler som grundar sig på värderingarna (Lindmark & Önnevik, 2011). Om värderingen till exempel är "professionella" kan en regel vara att medarbetarna alltid är i tid till kundmöten (König & Martin, 2015).

Förutom konkretisering av värderingarna är det också viktigt att organisationen tillför väl fungerande informationskanaler och dagliga rutiner som förstärker värderingarna samt synliggör värderingarna utåt för kunder, samarbetspartners och andra intressenter (König & Martin, 2015). Det kan också vara nödvändigt för organisationen att se över strukturer såsom enheter och konstellationer, hierarkier och medarbetarnas möjlighet att fatta beslut samt olika symboler och om dessa överensstämmer med värderingarna (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.4.3 Ledare och medarbetare - grundbultarna i kulturarbetet

En viktig del av kulturarbetet i en organisation är att hålla värderingarna vid liv, och här har både ledare och medarbetare centrala roller. Ledarna har en avgörande roll då de fungerar som förebilder för medarbetarna. Ledarna behöver därför leda med gott exempel, om inte ledarna lever efter värderingarna kommer heller inte medarbetarna att göra det (Lindmark & Önnevik, 2011). Förutom att fungera som förebilder underlättas arbetet med kulturen i organisationen om ledarna involverar, lyssnar på och ger ansvar till medarbetarna samt att ledarna tar ansvar, är tydliga och konsekventa och ger kontinuerlig feedback på önskade och oönskade beteenden hos medarbetarna (König & Martin, 2015).

Ytterligare finns flera olika typer av kulturbärande aktiviteter som involverar ledare och medarbetare och som också kan hjälpa till vid kulturarbetet. Exempel på kulturbärande aktiviteter är arrangering av personalfester och kick-offer, anordnande av möten och träffar för diskussioner, värderingsövningar och reflektioner eller att låta medarbetare som vanligen inte träffas gå på "blind dates" och svara på frågeställningar rörande värderingarna. Ett annat exempel på en kulturbärande aktivitet är att varje månad utse en kulturambassadör som på något sätt bidragit till kulturen för att på det sättet belöna önskade beteenden och samtidigt motivera flera att göra likadant (König & Martin, 2015).

2.4.4 Att introducera nya medarbetare till kulturen

Kulturarbetet innefattar även att rekrytera nya medarbetare som passar in i den önskade kulturen. Det betyder inte att alla människor i organisationen ska vara likadana, tvärtom kan för lika medarbetare missgynna utveckling, men det är viktigt att de nyanställda delar organisationens värderingar. Det är också viktigt att nya medarbetare snabbt blir introducerade till organisationens värderingar, regler och förväntningar, detta kan göras genom till exempel genom fadder- eller mentorskap. Genom en ordentlig introduktion kommer den anställde att snabbare lära känna arbetsplatsen och komma in i arbetet, vilket kommer leda till att den nya medarbetaren känner sig tryggare och kan bidra till högre effektivitet i arbetsgruppen. Organisationen kan också dra nytta av den nyanställda genom att i ett tidigt skede fånga upp deras intryck och reflektioner över kulturen som råder, vilket ger möjlighet att se vad som kan förbättras (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.4.5 Effekterna av ett lyckat kulturarbete

Genom en god och stark organisationskultur kommer både medarbetarna och organisationen gynnas. Med tydliga värderingar och uttalade önskade beteenden kommer medarbetarna känna sig trygga. En stark kultur gör också att medarbetarna känner en tillhörighet och genom att få vara delaktiga i processen kommer de känna både engagemang, motivation och lojalitet mot organisationen. Genom ett kontinuerligt kulturarbete kommer också värderingarna spridas utåt från organisationen och locka nya människor, vilket leder till att organisationen kommer ha lättare att hitta nya medarbetare och dessa kommer i större grad dela organisationens värderingar. Då medarbetarna känner engagemang och lojalitet kommer de stanna kvar länge i organisationen, vilket leder till lägre rekryteringskostnader och kostnader för utbildning av ny personal. En stark kultur med engagerade och lojala medarbetare kan också leda till större kundnöjdhet, vilket i längden kan innebära ökad lönsamhet för organisationen (König & Martin, 2015).

Det är viktigt att poängtera att kulturarbetet kräver både långsiktighet och tålamod. Att arbeta med att ta fram värderingar och att implementera dessa i organisationen kan inte ses som någon kortvarig kampanj utan kulturarbetet behöver ses som en ständigt pågående process som bör synliggöras i organisationens dagliga arbete (König & Martin, 2015).

2.5 Mätning och analys - Grunden för förbättringsarbetet

För att undersöka effekten av de insatser som gjorts i syfte att främja välbefinnande, kan organisationen utföra olika typer av mätningar och medarbetarundersökningar (Granberg 2011). Resultaten från mätningarna och undersökningarna ska fungera som ett verktyg för ledningen att få insyn i vad det är som redan fungerar bra, vilka utvecklingsinsatser som behöver göras och vilka områden som behöver prioriteras (Lindmark & Önnevik, 2011). Resultaten från mätningarna bildar ett beslutsunderlag för ledningen med värdefull information som bygger på fakta, vilket ger en god grund för ett strategiskt förbättringsarbete i organisationen. Genom att bygga organisationens förbättringsarbete på resultaten från mätningar och undersökningar kan organisationen över tid nå en positiv utveckling av organisationens resultat (Granberg, 2011). Exempel på metoder för att utvärdera medarbetarna är medarbetarundersökningar, utvecklingssamtal, intervjuer och organisationsanalyser (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.5.1 Att genomföra en medarbetarundersökning

Ett vanligt förekommande verktyg för att mäta och undersöka medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen är en medarbetarundersökning. Genom att genomföra medarbetarundersökningen med jämna mellanrum kan organisationen följa trender, urskilja tendenser och se hur specifika händelser under perioden påverkat medarbetarna (Granberg, 2011). En medarbetarundersökning är också ett bra sätt att ta reda på huruvida organisationens styrdokument och ledningens egna syn på organisationen stämmer överens med medarbetarnas verklighet (Lindmark & Önnevik, 2011).

Första steget i genomförandet av en medarbetarundersökning är att klargöra syftet med undersökningen. Syftet med undersökningen kan till exempel vara att få insyn i hur medarbetarna upplever sin arbetssituation (Lindmark & Önnevik, 2011). Ett syfte som är väl förankrat i organisationen innan undersökningen genomförs är en förutsättning för att ett förbättringsarbete ska kunna bedrivas efter genomförd medarbetarundersökning. Här har både ledning och övriga chefer ett stort ansvar för att väcka medarbetarnas engagemang och säkerställa en hög svarsfrekvens (Granberg, 2011). Medarbetarundersökningen får inte ses som någon form av kontrollapparat hos medarbetarna utan behöver lyftas på ett positivt sätt

för att medarbetarna ska se undersökningen som en möjlighet till utveckling och förbättring (Lindmark & Önnevik, 2011).

När det kommer till val av verktyg och metod för medarbetarundersökningen finns det mängder med olika typer av modeller (Granberg, 2011). Valet kommer troligen att styras av hur mycket tid och resurser organisationen besitter, ju mer tid och resurser organisationen sätter på undersökningen desto högre kvalitet och reliabilitet kommer resultatet att ha, vilket leder till rätt insatta förbättringsåtgärder. Vid en medarbetarundersökning i en organisation där ledningen har ont om tid och resurser behöver metoderna vara enkla att använda och ge snabba resultat, men det riskerar också att resultatet blir missvisande, vilket kan leda till att insatta förbättringsåtgärder blir obefogade. Förutom tid och resurser styrs metodvalet av undersökningens syfte, vilket också påverkar hur frågorna som ställs i undersökningen formuleras. Frågor som inte är kopplade till undersökningens syfte eller frågor som är otydligt formulerade kommer ge ett svåranalyserat eller oanvändbart resultat (Lindmark & Önnevik, 2011).

Analysen av resultatet bör göras av de som är utbildade i att tolka resultat, i annat fall bör de som ska tolka resultatet få utbildning i hur analysen görs. I analysarbetet är det viktigt att resultatet sätts in i sitt sammanhang, vilket innebär att olika världshändelser, omorganiseringar i verksamheten, chefsbyten och annat bör tas i beaktande. Det är också viktigt att resultatet kopplas till olika typer av nyckeltal, till exempel sjukfrånvaro, ekonomiskt resultat och resursförbrukning (Lindmark & Önnevik, 2011), på det sättet blir det också lättare för chefer på olika nivåer att ta till sig resultatet. För att cheferna ska kunna ta till sig resultatet krävs det också att cheferna får handledning i tolkning och analys för att undvika missförstånd. Om resultaten visar på ett område som upplevs extra negativt kan det ytterligare genomföras intervjuer med medarbetare och chefer för att få en mer fördjupad analys och därigenom möjliggöra att bakomliggande orsaker identifieras (Granberg, 2011).

Vid presentationen av resultatet från analysen är det viktigt med enkla, tydliga och lättöverskådliga redogörelser. Resultatet bör presenteras både för ledningen, cheferna och medarbetarna. Genom att alla i organisationen får ta del av och förstå resultaten kommer införandet av förbättrande insatser underlätta (Granberg, 2011).

2.5.2 Ett strukturerat förbättringsarbete

Den viktigaste delen i processen med mätningar och undersökningar i organisationen är den del som kommer efter genomförd undersökning. Om organisationen inte lägger ner tid och resurser på att gå igenom resultaten och införa förbättringar kan medarbetarna uppleva att organisationen tvingar medarbetarna att engagera sig utan att det ger dem något tillbaka, vilket kan leda till missnöje och sämre välbefinnande. Därför är det viktigt att se till vilka områden som kräver störst förbättringsarbete, vilka områden som påverkar organisationen mest över tid och vilka grupper som är mest utsatta. För chefer som fått sämre resultat i medarbetarundersökningen är det viktigt att HR-avdelningen ger stöttning genom att sitta ner med enskild chef, diskutera kring tankar och lösningar på problem och redovisa för vilket stöd som finns att få. Sedan behöver chefer och medarbetare tillsammans ta fram åtgärder och handlingsplaner för att införa förbättringar, detta kan till exempel göras i form av workshoppar. Handlingsplanerna som tas fram bör vara konkreta och innehålla vilka åtgärder som ska förverkligas, vem som är ansvarig för att de förverkligas samt hur och när man planerar att följa upp åtgärderna. Det är viktigt att göra kontinuerliga uppföljningar av insatta åtgärder för att säkerställa att förbättringsarbetet görs på rätt sätt (Granberg, 2011).

2.5.3 Effekterna av ett kontinuerligt förbättringsarbete

Genom att organisationen identifierar problem och förbättringsområden och snabbt sätter in resurser för att genomföra förbättringsinsatser kan organisationen gynnas och undvika ekonomiska konsekvenser (Granberg, 2011). I förbättringsarbetet är det viktigt att se till det som behöver förbättras men också till det som redan är bra, så att man inte går och ändrar något i onödan. Viktigt att komma ihåg är att det ofta tar lång tid att genom medarbetarundersökningar få en tydlig bild över situationen, därför behöver undersökningar genomföras flera gånger under en längre tid (Lindmark & Önnevik, 2011).

3. METOD

3.1 Kvalitativ metod

En undersökning av kvalitativ karaktär ger kvalitativ data i form av ord och text vars syfte är att beskriva verkligheten och de samband som växt fram, till skillnad från en kvantitativ metod vars data består av siffror som genererar statistik (Christensen et al., 2016). Ett sätt att genomföra en kvalitativ undersökning är genom intervjuer. Användningen av intervjuer som metod lämpar sig när forskningens fokus ligger på mer komplicerade saker som kräver en ingående förståelse kring hur saker fungerar och det finns möjlighet att prata med erfarna personer (Denscombe, 2018).

3.2. Urval

I urvalsprocessen kan valet av respondenter ske slumpmässigt genom ett sannolikhetsurval eller planerat genom ett icke-sannolikhetsurval. Ett icke-sannolikhetsurval innebär att undersökaren har en viss bestämmanderätt i urvalsprocessen och är användningsbart i småskalig forskning där syftet med urvalet är att ge forskaren möjlighet att frambringa insikter och information. Det finns flera olika tekniker som är användbara vid icke-sannolikhetsurval, ett av dem är subjektivt urval. Med ett subjektivt urval menas att undersökaren valt respondenter utifrån deras erfarenhet och relevans för det ämne som undersöks, vilket är användbart då undersökaren har viss förhandskunskap om de individer eller fenomen som ska studeras och medvetet väljer vissa av dem eftersom det antas att de kan ge mest värdefull information (Denscombe, 2018).

3.3 Intervjuer

Intervjun kan vara utformad på flera olika sätt, respondenterna kan bestå av en eller flera individer och frågornas struktur kan variera mellan att vara strikt formulerad eller väldigt flexibel (Denscombe, 2018). En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren på förhand tagit fram frågor som ska beröras under intervjutillfället, men att frågorna kan komma i en annan ordning och följdfrågor kan se olika ut beroende på svaret (Christensen et al., 2016).

Intervjuerna kan genomföras i grupp eller enskilt. Med personlig intervju menas att intervjun sker genom ett möte mellan intervjuaren och en respondent. Fördelen med personliga intervjuer är att de är enklare att organisera, kontrollera och transkribera (Denscombe, 2018).

Under intervjutillfället är det viktigt att som intervjuare tänka på ens eget uppträdande som till exempel klädsel och småpratande för att värma upp respondenten. Om man som intervjuare har som avsikt att spela in intervjun är det viktigt att fråga om tillstånd och förklara vad inspelningen ska användas till, fördelen med att spela in intervjun är att intervjuaren kan fokusera på att lyssna och ställa frågor samt att det säkerställer att datan blir korrekt. Under intervjun bör man som intervjuare lyssna aktivt och visa intresse genom att till exempel nicka och humma när respondenten svarar. Det kan också vara bra att man som intervjuare skriver ned stödord för att underlätta analysarbetet (Christensen et al., 2016).

3.4 Analys

Analysen görs på den data som samlats in efter genomförd undersökning. Det finns inte några regelrätta sätt att genomföra bearbetningen, analysen och tolkningen av insamlad data från en kvalitativ undersökningsmetod. Ett sätt bearbetningen av datan från en intervju kan göras på är genom att lyssna igenom inspelningen, skriva ner sammanfattningar av respondenternas svar och samtidigt strukturera svaren så att de passar med den egna intervjuguiden. Fördelen med det här tillvägagångssättet är att ointressant material sorteras bort och intervjudatan blir enklare att analysera, nackdelen är att viss data inte finns tillgänglig hela tiden men då går det att lyssna på inspelningen på nytt. Tolkningen och analysen av datan kan börja redan vid bearbetningen av materialet då det kan uppstå olika tankegångar. Analysen görs sedan med hjälp av den teori som finns tillgänglig och genom att hitta mönster och samband som stämmer överens med teorin (Trost, 2005).

4. EMPIRI

4.1 Genomförande

I den här undersökningen har jag samlat in information genom en kvalitativ metod i form av personliga intervjuer. Urvalsprocessen bestod av ett subjektivt urval såtillvida att jag skickade en förfrågan via mejl till 12 åländska organisationer vilka jag hade kännedom om att de har en HR-avdelning. I förfrågan ingick en presentation av vem jag är, en beskrivning av undersökningens syfte samt information kring genomförandet, tidpunkt, förutsättningar osv. Organisationerna fick sedan själva bestämma vem ur HR-personalen som skulle delta i intervjun och ta kontakt med mig. Planeringen av tidpunkten för intervjun med de olika respondenterna skedde sedan via mejlkorrespondens.

I undersökningen deltog respondenter från sex olika organisationer på Åland, samtliga respondenter arbetar inom organisationens HR-avdelning. Nedan finns en lista över deltagande organisationer, deras storlek i antalet anställda samt respondentens titel i organisationen.

- Organisation A, ca. 750 anställda, HR-utvecklare
- Organisation B, ca. 370 anställda, HR-chef
- Organisation C, ca.300 anställda, HR-manager
- Organisation D, ca. 600 anställda, HR-manager
- Organisation E, ca.650 anställda, Gruppchef HR
- Organisation F, ca. 200 anställda, HR-specialist

Intervjufrågorna skickades ut på förhand till samtliga respondenter. Vid intervjutillfället inledde jag med en kort presentation om arbetet, informerade kring anonymiteten i arbetet och frågade om jag fick spela in intervjun. Intervjun utgick från de på förhand skickade frågorna men ordningen av frågorna och följdfrågorna kunde skilja från intervjutillfällena. En intervju genomfördes via Teams, resten gjordes på plats hos organisationerna. Intervjuerna tog mellan 40-60 minuter att genomföra och intervjuprocessen pågick under två veckors tid.

För att bearbeta, analysera och tolka den insamlade datan renskrev jag först de anteckningar jag förde under intervjun, sedan lyssnade jag igenom inspelningen av intervjun och kompletterade mina anteckningar samt omstrukturerade svaren så att de passade mina intervjufrågor. När all data var renskriven och omstrukturerad sorterade jag svaren från vardera respondent efter fråga för att på det sättet kunna få en överblick över respondenternas svar. Därefter kunde jag påbörja min analys genom att se till mönster i respondenternas svar och dra paralleller till den teori som jag skrivit. Eftersom jag spelade in intervjuerna hade jag ytterligare möjlighet att gå tillbaka och lyssna på svaret ifall något var oklart i mina anteckningar.

4.2 Resultatredovisning

4.2.1 HR-avdelningens roll i medarbetarens välbefinnande

På frågan om hur respondenterna själva ser på HR-avdelningens roll i medarbetarnas välbefinnande svarar respondenterna i organisation A och B att eftersom HR-avdelningen i en större organisation inte har möjlighet att se till varje enskild medarbetare i det dagliga arbetet blir HR-avdelningens roll mer central och övergripande. Respondenterna i organisation C och F lyfter att HR-avdelningens roll är att ta till vara på arbetsgivarens intressen. HR-specialisten i organisation F menar att det ligger i arbetsgivarens intresse att generera avkastning och det är de mänskliga resurserna i organisationen som bidrar till avkastningen, utan de mänskliga resurserna finns ingen organisation och därför är det viktigt att se till att medarbetarna mår bra. HR-managern i organisation C menar också att om medarbetarna mår bra så presterar de bra.

Flera av respondenterna lyfter även fram att en stor del av HR-avdelningens arbete bygger på lagar, kollektivavtal och organisationernas egna policys, vilket gör att HR-avdelningens roll innefattar att tolka lagar och ta fram verktyg och ramverk som gör att organisationens arbete med medarbetarna görs lagenligt. Gruppchef HR i organisation E menar att man genom HR-avdelningens framtagna processer och stödsystem kan bygga resurser underifrån som ger förutsättningar för organisationen att arbeta med arbetsmiljö, kompetensutveckling, och organisationskultur på arbetsplatsen.

Samtliga respondenter framhäver att ledarna och cheferna i organisationen som dagligen möter och arbetar tillsammans med medarbetarna har en betydande roll i medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen. Det medför att HR-avdelningens roll i arbetet med välbefinnandet hos medarbetarna till stor del innefattar att stötta ledare och chefer i deras ledarskap och chefskap. Detta för att möjliggöra att ledarna och cheferna kan bidra till en god arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur på arbetsplatsen. HR-utvecklaren i organisation A menar att HR-avdelningens arbete i att stötta och utbilda cheferna kommer att smitta av sig hos medarbetarna.

Vid följdfrågan om hur de arbetar för att stötta chefer och ledare berättar samtliga respondenter att HR-personalen för en nära dialog med alla chefer och ledare samt att HR-personalen är lättillgänglig för vägledning, råd och coaching för ledarna och cheferna i organisationen. I organisation C har man även utvecklat en chatbot som levererar automatiserade svar dit ledare och chefer kan vända sig för att snabbt få svar på enklare frågor. Förutom rådgivning stöttar HR-avdelningarna organisationens chefer och ledare genom inskolning av nya ledare och chefer, regelbundna träffar samt olika typer av utbildningar för att utveckla ledarskapet.

4.2.2 HR-avdelningens arbete med arbetsmiljön

På frågan om hur HR-avdelningen arbetar för att främja en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen och förebygga uppkomsten av fysisk och psykisk ohälsa hos medarbetarna framkommer det i respondenternas svar att HR-avdelningen fungerar som en viktig kontaktlänk mellan organisationen och företagshälsovården samt har en viktig roll i arbetet med det lagenliga arbetarskyddet. I organisation B har HR-avdelningen en anställd som är ansvarig för arbetsmiljöarbetet vars arbetsuppgifter innefattar arbetsplatsbesök, undersökningar av arbetsmiljön, riskbedömning och införande av förebyggande insatser. I organisationen görs även en medarbetarundersökning om den fysiska arbetsmiljön 2 ggr/år för att fånga upp problem och därigenom kunna sätta in åtgärder. Organisation D arbetar med arbetsrotation och variation i arbetsuppgifter för de medarbetare som riskerar att få förslitningsskador samt arbetar för att automatisera och effektivisera olika arbetsprocesser för att främja den fysiska arbetsmiljön. Organisation C är noga med att deras medarbetare ska ha tillgång till den senaste tekniken och moderna arbetsredskap som medarbetarna behöver för

att utföra sitt arbete, HR-managern i organisation C menar att medarbetarnas arbete aldrig får störas på grund av ett fel i arbetsredskapen.

HR-managern i organisation C lyfter även att det är viktigt att förse medarbetarna med vad de behöver också för den psykosociala arbetsmiljön och möjligheten till balans och återhämtning, därför erbjuds medarbetarna i organisation C flera förmåner såsom möjlighet till deltids distansarbete, flextid, en friskvårdstimme på arbetstid i veckan, friskvårdskuponger samt regelbundna besök av massörer på arbetsplatsen. Flera av de andra organisationerna erbjuder också möjlighet till deltids distansarbete, flextid och friskvårdsbidrag till sina medarbetare för att främja balansen mellan arbete och övrigt liv, organisation F har även en egen matsal där det serveras lunch och ett gym på arbetsplatsen som medarbetarna får nyttja.

Respondenterna i organisation A, B och F berättar att HR-avdelningen också gör förebyggande insatser genom att ge chefer och medarbetare tillgång till kurser, föreläsningar och informationsmaterial om ämnen som rör fysisk och psykisk hälsa. HR-chefen i organisation B menar att det är bra med punktinsatser som utbildningar men att det viktigaste är att arbeta med arbetssätten i den dagliga verksamheten.

Samtliga respondenter menar att även här har cheferna och ledarna ett ansvar att fånga upp medarbetarnas mående. I organisation B, C och D har cheferna kontinuerliga samtal med varje enskild medarbetare med syfte att föra dialog kring hur det går för medarbetaren i sitt arbete och hur medarbetaren mår, HR-managern i organisation C berättar att HR-avdelningen uppmanar cheferna till att våga bry sig och våga fråga för att tidigt kunna fånga upp medarbetare som mår dåligt. Samtliga respondenter anser att det även är viktigt med en ständig dialog mellan chefer och HR-personal och HR-personalen arbetar med att stötta och utbilda cheferna i hur de kan fånga upp och agera i tidigt skede.

Respondenterna i organisationerna A, C och E berättar att deras arbete i att fånga upp medarbetare som mår dåligt tidigt görs genom att följa upp statistik kring sjukskrivningar bland medarbetarna och vid behov hjälper HR-personalen till att lägga upp planer för att förbättra medarbetarnas arbetsmiljö för att därigenom kunna minska antalet sjukskrivningar.

4.2.3 HR-avdelningens arbete med kompetensutveckling

På frågan om hur HR-avdelningen arbetar med att identifiera kompetensbehovet i organisationen och hos enskilda medarbetare berättar alla respondenter att en stor del av identifieringen av kompetensbehovet sker mellan chef och medarbetare. HR-managern i organisation C menar att det är svårt för HR-avdelningen i en större organisation att veta vilka kompetenser som behövs inom de olika arbetsgrupperna, vilket gjort att ansvaret för kompetensutvecklingen gått över mer till cheferna. Genom olika typer av utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare i organisationen kan chefen lyfta vilka kompetenser som behövs och medarbetaren får också chansen att komma med önskemål och förslag på kompetensutvecklingsaktiviteter. Respondenterna menar att HR-avdelningens roll istället blir att se till den övergripande utbildningsplanen som årligen tas fram. HR-chefen i organisation B berättar att deras utbildningsplan tas fram genom omvärldsbevakning och att man därigenom kan se vilket kompetensbehov som kommer att finnas framöver.

I respondenternas svar på frågan om vilka kompetensutvecklingsaktiviteter som organisationen erbjuder medarbetarna framkommer att samtliga organisationer erbjuder olika typer av kompetensutvecklingsaktiviteter såsom kurser, utbildningar och olika typer av handledning för medarbetarna. I organisation D erbjuder man även möjlighet att prova på andra arbetsuppgifter genom arbetsrotation. Organisation B och C har även implementerat egna lärplattformar där medarbetarna på eget initiativ kan ta del av olika kurser och på det sättet utveckla nya kunskaper och färdigheter, en liknande plattform planeras också att införas i organisation A.

4.2.4 HR-avdelningens arbete med organisationskultur

På frågan om hur HR-avdelningen arbetar för att skapa och bidra till en positiv organisationskultur poängterar HR-specialisten i organisation F att det inte är HR-avdelningens roll att skapa kulturen utan att det är HR-avdelningens roll att bidra och ta fram verktyg för att driva kulturen och samtidigt fungera som ett språkrör mellan ledningen, som är de som bestämmer vilken kultur de vill ha i organisationen, och medarbetarna som är de som lever i och bidrar till kulturen.

På följdfrågan om organisationen har några värderingar och hur dessa tagits fram berättar samtliga respondenter att deras organisation har någon typ av värdegrund. I organisation D togs värderingarna fram med hjälp av en extern konsult som utförde intervjuer av medarbetarna, sedan togs det av ledningen fram tre värderingar med tillhörande beteenden. Organisation E tog också hjälp av en extern konsult när värderingarna för 2 år sedan lyftes på bordet på nytt. Där sattes det ihop en kulturgrupp som tillsammans med konsulten såg över de nuvarande värderingarna, tog fram workshopsmaterial som gjorde att personalen också fick diskutera och komma med input. Därigenom skapades en kulturguide som ska fungera som ett hjälpverktyg för chefer och medarbetare att arbeta vidare med värderingarna och implementera dem i den dagliga verksamheten. En liknande kulturbok har också tagits fram i organisation F.

På följdfrågan om hur de arbetar för att implementera värderingarna och de önskade beteendena i organisationen berättar respondenterna i organisation B, C och F att värderingarna används redan vid onboardingen av nyanställda i organisationen. HR-chefen i organisation B menar att nyanställda sätts in i kulturen genom en strukturerad onboarding, i organisation B får till exempel alla nyanställda äta lunch tillsammans med organisationens VD för att visa att man kan prata med vem som helst, efter avslutad onboarding följs det också upp hur den nyanställda har upplevt onboardingen och HR-avdelningen kan därmed se hur organisationens värderingar motsvarat onboaringen. I organisation F presenteras organisationens värderingar tillsammans med deras "call of conduct" för alla nyanställda.

Ytterligare metoder som används för att lyfta värderingarna i organisationen är till exempel i organisation B där värderingarna lyfts tillsammans med konkreta exempel av VD:n vid interna presentationer, i organisation A har det tagits fram olika typer av policys för till exempel konflikthantering, i organisation C lyft värderingarna i samband med utvecklingssamtalen mellan chef och medarbetare, och i organisation E förs en ständig dialog kring önskade och oönskade beteenden och hur man ska hantera dessa. I organisation D låter HR-avdelningen medarbetarna nominera varandra för att varje månad utse tre stycken "employee of the month" för att uppmärksamma medarbetare som har gjort något extra för att exemplifiera önskade beteenden och motivera andra medarbetare att göra samma sak. Flera

av respondenterna lyfter att arbetet med värderingarna är något som kan utvecklas och jobbas oftare och mer med.

På följdfrågan om HR-avdelningen ordnar någon typ av aktiviteter för att främja gemenskapen i organisationen berättar respondenten i organisation A att de ordnar olika typer av frivilliga gemensamma aktiviteter. I organisation B ordnas en gemensam träff varje år, utöver det ordnas träffar och aktiviteter inom olika affärsområden och team och det finns även en tillsatt trivselgrupp som kan komma med egna initiativ på aktiviteter för att främja gemenskapen. I organisation C ordnas kick-offs, ledar- och medarbetarforum samt månatliga informationsträffar för hela organisationen. I organisation D finns flera trivselgrupper och det arrangeras aktiviteter där medarbetarna får delta tillsammans med sina familjer. I organisation F anordnas personalfester för hela organisationen och mycket olika aktiviteter som initieras av både medarbetare och HR-personal.

4.2.5 HR-avdelningens arbete med mätning och utvärdering

I svaren på frågan om hur ofta HR-avdelningen genomför mätningar på arbetsplatsen framkommer att samtliga organisationer genomför regelbundna medarbetarundersökningar för att mäta bland annat välmåendet och nöjdheten bland medarbetarna. I organisation C, D och F genomförs medarbetarundersökningen 1 gång per år. I organisation A har medarbetarundersökningen tidigare genomförts med några års mellanrum men ska nu börja genomföras en gång per år, vid behov görs också olika typer av pulsmätningar. I organisation B och C genomförs istället veckovisa mätningar; på följdfrågan om de upplever fördelar med att göra mätningar så ofta svarar HR-chefen i organisation B att det blir lättare att följa trender och fånga upp problem snabbare, vilket gör det enklare att sätta in förbättringsåtgärder i ett tidigt skede. Gruppchef HR i organisation E lyfter även tillgången till aktuell data och att det blir enklare att påvisa att det skett förändringar som en fördel. HR-specialisten i organisation F svarar att man väljer att göra undersökningen en gång per år på grund av hur verksamheten ser ut, hen menar att det inte skulle vara lika stor svarsfrekvens om den genomfördes oftare.

På frågan om hur HR-avdelningen agerar efter genomförd undersökning för att utvärdera resultatet och införa förbättringar framkommer det i svaren att HR-avdelningen i alla

organisationer efter genomförd undersökning går igenom resultatet. I organisation B har även HR-avdelningen och VD:n i det här skedet möjlighet att föra dialog med medarbetarna direkt och anonymt i undersökningsverktyget genom att svara på de kommentarer som medarbetarna skrivit. Efter genomgång och analys presenterar HR-personalen det övergripande resultatet för ledningen. Varje enskild chef får också sitt resultat presenterat för sig av HR-personalen, HR-managern i organisation C berättar att HR-personal för en dialog med cheferna om vad som är bra och vad som behöver utvecklas. I organisation F berättar HR-specialisten att cheferna ges utbildning i hur verktyget fungerar och hur de kan jobba vidare med resultatet. I organisation B, E och F är det sedan cheferna som presenterar resultatet för sina grupper. I organisation F görs ytterligare workshops i arbetsgrupperna med syfte att ta fram tre mål med vad den egna arbetsgruppen ska jobba med och en handlingsplan som sedan rapporteras till HR-avdelningen.

Respondenterna berättar att resultatet från medarbetarundersökningen ger HR-avdelningen en indikator på vad de ska fokusera på och ger riktlinjer för HR-avdelningens fortsatta arbete. Genom resultatet kan HR-avdelningen ta fram nya ramverk, processer och policys för hela organisationen och också hjälpa och stötta enskilda chefer med utvecklingsarbetet i arbetsgrupperna. Respondenterna i organisation A, D och F berättar att de även gör uppföljningar av medarbetarundersökningen och de insatser som gjorts i förbättringsarbetet.

4.2.6 Effekterna av arbetet med miljö, kompetens och kultur

När respondenterna resonerar kring effekterna av arbetet med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskulturen på arbetsplatsen, framkommer att samtliga anser att organisationen kan öka både medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen och organisationens lönsamhet och effektivitet genom att arbeta med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur på arbetsplatsen. HR-chefen i organisation B vidareutvecklar svaret med att förklara att medarbetarna är de viktigaste resurserna i en organisation, vilket betyder att det är viktigt att medarbetarna känner att de trivs och utvecklas, men med det sagt behöver alla hjälpas åt för att tillsammans skapa den typ av organisation som önskas. HR-managern i organisation D betonar också att medarbetarna även har ett ansvar i sitt eget välbefinnande på arbetsplatsen.

Gruppchef HR i organisation E lyfter att det är svårt att dra självklara paralleller mellan arbetet med arbetsmiljö, kompetensutveckling, organisationskultur och medarbetarnas välbefinnande och organisationens lönsamhet och effektivitet då man inte vet vad som skulle hända om man inte arbetade med dessa områden i organisationen, men konstaterar ändå att nöjda arbetare som vill stanna kvar i organisationen lär generera bättre resultat än om man ser till motsatsen med personal som vantrivs och slutar vilket ger högre personalomsättning och därmed högre kostnader.

4.3 Resultatanalys

4.3.1 HR-avdelningens roll i medarbetarens välbefinnande

Respondenternas svar om att medarbetarna är de som utgör verksamheten och genererar avkastning, vilket gör att HR-avdelningens arbete med medarbetarnas välbefinnande är betydande för organisationen, belyses även av Lindmark och Önnevik (2011)

Flera av respondenterna lyfter HR-avdelningens arbete med att tolka lagar, kollektivavtal och ta fram processer och stödsystem samt att ge chefer och ledare stöttning i deras chefskap och ledarskap som en viktig del i organisationens arbete med medarbetarnas välbefinnande. Att detta är en stor del av HR-arbetet stöds även av Granberg (2011).

4.3.2 HR-avdelningens arbete med arbetsmiljön

Det lagstadgade arbetet med arbetsmiljön återfinns bland annat i arbetarskyddslagen (2002) och lagen om företagshälsovård (2001). Det lagstadgade arbetet syns i exemplet i respondenternas svar att HR-avdelningen fungerar som en viktig kontaktlänk mellan organisationen och företagshälsovården samt har en viktig roll i arbetet med det lagenliga arbetarskyddet.

I exemplet hur organisation D arbetar med arbetsrotation och variation i arbetsuppgifter för de medarbetare som riskerar att få förslitningsskador kan man se hur det primära preventiva arbetet kan utföras på individnivå (Aronsson et al., 2012).

Exemplet hur HR-avdelningen i organisation B har en anställd som är ansvarig för arbetsmiljöarbetet och ansvarar för att göra riskbedömningar samt att organisationen

genomför undersökningar på medarbetarnas arbetsmiljö 2gg/år belyses av att det är viktigt att organisationen lär sig att upptäcka problemen i tid genom att göra kontinuerliga undersökningar, sätta in åtgärder i tid och följa upp de insatser som har gjorts (*Psykosocial belastning*, n.d.).

Flera av organisationerna i undersökningen erbjuder möjlighet till flexibla lösningar som flextid och deltids distansarbete, vilket stöds av Sirgy och Lees (2018) tankar om att flexibla lösningar och avregleringar ger individen möjlighet att påverka balansen mellan arbete och övrigt liv. I organisation F erbjuds medarbetarna lunch och träningsmöjlighet i form av ett gym på arbetsplatsen, vilket enligt Sirgy och Lee (2018) också är ett sätt att ge medarbetarna bättre balans.

Att organisation A, B och F ger chefer och medarbetare tillgång till kurser, föreläsningar och informationsmaterial om förebyggande av psykisk ohälsa eller andra ämnen är också exempel på hur organisationen kan stötta chefer och medarbetarna i att upprätthålla balansen mellan arbete och övrigt liv (*Balans mellan arbete och privatliv*, n.d.)

4.3.3 HR-avdelningens arbete med kompetensutveckling

Exemplet där organisation B årligen tar fram en utbildningsplan utifrån omvärldsbevakning och för att se till kompetensbehovet i organisationen visar på Lindmark och Önneviks (2011) idé om att utbildningsplanen med fördel kan tas fram genom att se till nuvarande och framtida behov.

Att samtliga organisationer utför kontinuerliga utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare där medarbetaren får komma med önskemål och förslag på kompetensutvecklingsaktiviteter understöds av Lindmark och Önneviks (2011) ståndpunkt att det är viktigt att inkludera medarbetarna i kompetensutvecklingsarbetet.

Det finns flera olika typer av kompetensutvecklande aktiviteter för att utveckla de interna kompetenserna i organisationen, både formella och icke-formella (Nilsson et al., 2018), vilket man kan se att samtliga organisationer erbjuder medarbetarna möjligheten att ta del av.

4.3.4 HR-avdelningens arbete med organisationskultur

I exemplet där organisation E tillsatte en kulturgrupp för arbetet med värderingar ser man hur en extern konsult kan underlätta processen med kulturanalysen (Lindmark & Önnevik, 2011). De involverade samtidigt medarbetarna, vilket belyses av Köning och Martin (2015) som en viktig del för att uppnå ett väl genomfört värderingsarbete, genom att ta fram workshopmaterial.

Exemplen där värderingarna lyfts i samband med utvecklingssamtalen i organisation C och att organisation E för en ständig dialog om önskade och oönskade beteenden visar på Köning och Martins (2015) tankar om att ledarna och medarbetarna har ett viktigt ansvar i att hålla värderingarna vid liv.

I exemplen där organisation B, C och F använder sig av värderingarna vid onboarding av nyanställda för att från början implementera önskade beteenden belyses av Lindmark och Önnevik (2011) som menar att en tidig introduktion av värderingarna är viktig för kulturarbetet. I organisation B får även de nyanställda utvärdera sin onboarding, vilket understöds av Lindmark och Önnevik (2011) som menar att den nya medarbetarens intryck och reflektioner kan användas för att förbättra kulturarbetet.

Exemplena där organisation C ordnar kick-offs, och organisation D utser "employees of the month" varje månad visar olika typer av kulturbärande aktiviteter som involverar medarbetarna och som också kan hjälpa till vid kulturarbetet (König & Martin, 2015).

Flera av respondenterna lyfter att arbetet med värderingarna är något som kan utvecklas och jobbas oftare och mer med, vilket belyses av Köning och Martin (2015) som menar att kulturarbetet behöver ses som en ständigt pågående process.

4.3.5 HR-avdelningens arbete med mätning och utvärdering

Att samtliga organisationer genomför regelbundna medarbetarundersökningar för att mäta välmåendet och nöjdheten bland medarbetarna samt se trender och urskilja problem stöds av Granbergs (2011) ståndpunkt om att medarbetarundersökningen bör genomföras med jämna mellanrum under en längre tid.

I respondenternas svar framgår att resultatet av medarbetarundersökningen fungerar som en indikator på hur HR-avdelningen ska fortsätta arbetet framåt, vilket stöds av Granberg (2011) som menar att organisationen behöver lägga resurser på förbättringsarbetet för att förhindra uppkomsten av missnöje och sämre välbefinnande bland medarbetarna.

I exemplet där HR-avdelningen i organisation F ger cheferna utbildning och stöttning ser man hur chefer och medarbetare genom workshops kan arbeta för att ta fram åtgärder och handlingsplaner för att införa förbättringar (Granberg, 2011).

Respondenterna i organisation A, D och F berättar att det genomförs uppföljningar av medarbetarundersökningen, vilket Granberg (2011) lyfter som viktigt för att säkerställa att förbättringsarbetet görs på rätt sätt.

4.3.6 Effekterna av arbetet med miljö, kompetens och kultur

Samtliga respondenter anser att organisationen kan öka både medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen och organisationens lönsamhet och effektivitet genom att arbeta med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur på arbetsplatsen, vilket understryks av Lindmark och Örneviks (2011) ståndpunkt att ett välfungerande HRM-arbete genererar engagerade medarbetare som kommer att leverera högre kvalitet.

5. SLUTSATS

5.1 Validitet, reliabilitet och tillförlitlighet

Med validitet menas den grad mätmetoden haft förmågan att mäta det undersökaren velat mäta; en hög grad av validitet innebär att mätmetoden tagit fram ett bra underlag för analysarbetet. Reliabilitet syftar istället på mätmetodens tillförlitlighet och en hög grad av reliabilitet innebär att undersökningen skulle ge samma resultat om den genomfördes på nytt (Lindmark & Önnevik, 2011). Vid användandet av en kvalitativ mätmetod såsom personliga intervjuer kan det emellertid vara svårt att bedöma graden av validitet och reliabilitet, eftersom det sällan går att bedöma på samma sätt som vid en kvantitativ mätmetod. Istället kan undersökaren visa på studiens trovärdighet och tillförlitlighet genom att lyfta teorin som relevant för undersökningens syfte, samt tydligt redogöra för undersökningens och analysens genomförande (Denscombe, 2018).

Då syftet med min undersökning är att ta reda på hur HR-avdelningar arbetar med medarbetarnas välbefinnande, har valet av personliga intervjuer med personer som har erfarenhet av HR-avdelningens arbete gett en ingående förståelse och därmed underlag för att besvara syftet, vilket gör att mätmetoden har en hög validitet. Att jag har intervjuat personer i flera olika organisationer och därmed samlat in en större mängd data, och därigenom fått ett bra underlag för analysarbetet, kan också peka på att validiteten är hög.

Eftersom HR-avdelningens arbete ständigt utvecklas kan det vara svårt att garantera att samma undersökning skulle ge samma svar vid ett senare tillfälle, vilket kan hävdas att det påverkar reliabiliteten. Däremot har jag försökt att tydligt beskriva hur jag genomfört undersökningen, vilket skulle kunna leda till att det vid genomförande av samma undersökning åtminstone finns sannolikhet att det skulle återfinnas liknande resultat. För att ytterligare öka trovärdigheten av undersökningen har jag i analysen kopplat tidigare teori med respondenternas svar för att påvisa resultatets relevans.

5.2 Slutsats

Syftet med det här arbetet har varit att undersöka hur HR-avdelningen arbetar med medarbetarnas välbefinnande genom att se till hur HR-avdelningen arbetar med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskulturen på arbetsplatsen. Med den teori jag har tagit fram och den data jag fått fram från intervjuerna med personer som arbetar inom HR-avdelningar anser jag att syftet har blivit uppnått.

Frågeställningarna jag utgått ifrån är hurdan roll HR-avdelningen har i medarbetarnas välbefinnande och om HR-avdelningen arbetar med arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur. Sammanfattningsvis kan konstateras att HR-avdelningen har en övergripande roll när det kommer till arbetet med medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen. HR-avdelningen har en viktig roll i det lagstadgade arbetet som rör medarbetarnas välbefinnande och hälsa på arbetsplatsen samt att fungera som en kontaktlänk mellan företagshälsovården och organisationen. I resultatet framgår också att ledarna och cheferna i organisationen har en viktig roll i arbetet med medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen, vilket gör att HR-avdelningens arbete med att stötta ledare och chefer genom framtagande av processer och verktyg samt fungera som en rådgivare är betydande arbete för medarbetarnas välbefinnande.

Då resultatet är framtaget med hjälp av personliga intervjuer som utförts med en organisation i taget vid olika tillfällen kan det vara så att flera organisationer arbetar med samma saker, men att respondenterna inte nämnt det i sina svar. Då det är stora ämnen jag valt att fokusera på, som det finns mycket att säga om, kan det vara ytterligare saker som HR-avdelningen arbetar med för att främja medarbetarnas välbefinnande men som inte kommit fram i respondenternas svar. Resultatet är också baserat på organisationer som i åländska mått mätt är stora sett till antal anställda, resultatet kunde eventuellt sett annorlunda ut om undersökningen bestod av en blandning mellan mindre och större företag. Man kan tänka sig att HR-avdelningen i mindre organisationer arbetar direkt mot medarbetarna i högre utsträckning än i större organisationer.

Efter genomförd undersökning kan jag konstatera att teorier om ett effektivt HR-arbete kan uppnå fördelar både för medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen och för organisationens lönsamhet stämmer överens med verkligheten. Slutligen kan konstateras att HR-avdelningen fyller en viktig funktion i organisationen och medarbetarnas välbefinnande, även om det är både ledning, chefer och medarbetare som behöver arbeta tillsammans för att skapa en önskvärd arbetsplats.

5.3 Vidare forskning

Eftersom det i den här undersökningen framgår att ledare och chefer har en viktig roll i medarbetarnas välbefinnande skulle vidare forskning kunna fokusera på ledarens arbete med att upprätta en god arbetsmiljö, tillgodose kompetensutveckling och bidra till en positiv kultur på arbetsplatsen. I den här undersökningen behandlas arbetsmiljö, kompetensutveckling och organisationskultur vilka alla är stora ämnen och eftersom resultatet därför blir övergripande och grundligt kan vidare forskning även gå djupare in på HR-avdelningens arbete inom ett av dessa områden.

KÄLLFÖRTECKNING

- Arbetarskyddschefen.* (n.d.). Arbetarskyddscentralen. Retrieved April 14, 2024, from <https://ttk.fi/sv/arbetarskydd/roller-och-uppgifter/arbetarskyddschefen/>
- Arbetarskyddsfullmäktigen.* (n.d.). Arbetarskyddscentralen. Retrieved April 14, 2024, from <https://ttk.fi/sv/arbetarskydd/roller-och-uppgifter/arbetarskyddsfullmaktigen/>
- Arbetarskyddskommittén.* (n.d.). Arbetarskyddscentralen. Retrieved April 14, 2024, from <https://ttk.fi/sv/arbetarskydd/roller-och-uppgifter/arbetarskyddskommitten/>
- Arbetarskyddslag, (738/2002). Justitieministeriet (2002). <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Arbetsmiljö som främjar välbefinnande.* (n.d.). Arbetshälsoinstitutet. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.ttl.fi/sv/teman/arbetshalsa-och-arbetsformaga/arbetsmiljoer-kunskapsarbete/arbetsmiljo-som-framjar-valbefinnande>
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi : Individ och organisation i samspel.* Natur och kultur.
- Balans mellan arbete och privatliv.* (n.d.). Arbetshälsoinstitutet. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.ttl.fi/sv/teman/arbetshalsa-och-arbetsformaga/yrkeskarriar/balans-mellan-arbete-och-privatliv>
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning - en handbok* (4th ed.). Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom*

- samhällsvetenskaperna* (4th ed.). Studentlitteratur.
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: Begrepp, bedömning och utveckling*. Studentlitteratur.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat: om vardagens ledarskap*. Liber.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Norstedts juridik.
- Företagshälsovård*. (n.d.). Tyosuojelu.fi - Arbetarskyddsförvaltningen. Retrieved April 14, 2024, from <https://tyosuojelu.fi/sv/arbetshalsa-och-olycksfall/foretagshalsovard>
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Norstedts Förlag.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Natur och kultur.
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees' Psychological Well-Being. *Public Personnel Management, 51*(1), 71–96.
- Keen, K. (1988). *Vad är kompetens?* Mitt förlag.
- König, S., & Martin, H. (2015). *Sex steg till en lönsam företagskultur: en praktisk handbok*. Ekerlids Förlag.
- Kristen, V. (2022, December 2). *Vad är Värderingar? Viktiga vägledande principer*. Projektledning. <https://projektledning.se/vad-ar-varderingar/>
- Lagen om samarbete inom företag, (1471/2016). Justitieministeriet (2016). <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2016/20161471>
- Lag om företagshälsovård, (1383/2001). Justitieministeriet (2001). <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Levnadsvanor*. (n.d.). Arbetshälsoinstitutet. Retrieved April 14, 2024, from

<https://www.ttl.fi/sv/teman/arbetshalsa-och-arbetsformaga/levnadsvanor>

Lindmark, A., & Önnévik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*.

Studentlitteratur.

Ljungberg, A. (2016, October 20). *Det sitter aldrig i väggarna*. Anders Ljungberg.

<https://andersljungberg.nu/2016/10/20/det-sitter-aldrig-i-vaggarna/>

Loid, D., & Malmström, C. (2020). *Promotivt förändringsarbete--När medarbetare och ledning drar åt samma håll*. Liber.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.

Öberg, A. (2022, December 19). *Arbetsmiljön – en viktig konkurrensfördel*. Almega.

<https://www.almega.se/2022/10/arbetsmiljon-en-viktig-konkurrensfordel/>

Psykosocial belastning. (n.d.). Psykosocial belastning. Retrieved March 25, 2024, from

<https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetsforhallanden/psykosocial-belastning>

Sandmark, H. (2023). *Ett hälsofrämjande arbetsliv?: utmaningar och möjligheter*.

Studentlitteratur.

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.

Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur.

Vad får oss att trivas på jobbet? (n.d.). Framtid.se. Retrieved January 25, 2024, from

<https://www.framtid.se/bloggar/vad-far-oss-att-tivas-pa-jobbet>

Vad gör egentligen en HR? (2023, June 12). HRNytt.

<https://hrnytt.se/hr-skolan/vad-gor-egentligen-en-hr/>

Välbefinnande på arbetsplatsen och upprätthållande av arbetsförmågan. (2023, October 5).

Jobbmarknaden.

<https://tyomarkkinatori.fi/sv/personkunder/karriar-och-anstallning/tyohyvinvointi-ja-tyok>

yvyn-yllapito

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjufrågor

Intervjufrågor kring HR-avdelningens arbete med välbefinnande på arbetsplatsen

1. Hur ser du på HR-avdelningens roll i arbetet med att främja medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen?
2. Hur arbetar ni för att främja en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen och förebygga uppkomsten av fysisk och psykisk ohälsa hos era medarbetare?
3. Hur identifierar ni kompetensbehovet i organisationen och för enskilda medarbetare?
4. Vilka typer av kompetensutvecklingsaktiviteter erbjuder ni era medarbetare?
5. Hur arbetar ni för att skapa och upprätthålla en positiv organisationskultur?
6. Hur ofta genomförs mätningar av medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen och vilka verktyg använder ni er av för att genomföra mätningarna?
7. Hur agerar ni för att förbättra medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen utifrån resultaten av era mätningar?
8. Anser du att man kan öka välbefinnandet bland medarbetarna genom att arbeta med arbetsmiljö, kompetensutveckling och kultur på arbetsplatsen?
9. Anser du att organisationens effektivitet och lönsamhet kan öka genom att arbeta med arbetsmiljö, kompetensutveckling och kultur på arbetsplatsen?