



# MEDARBETARRAPPORT 2023

Vilka utmaningar möter svenska arbetsgivare idag?

*En studie baserad på intervjuer med 3146 yrkesverksamma individer samt över 10 års studier av egen data.*



## Om rapporten

**Medarbetarfeedback är en viktig faktor för att kontinuerligt utvecklas som organisation. Att fortlöpande mäta medarbetarengagemang, viktiga ledarskapskriterier, ambassadörskap och andra affärskritiska KPI:er är ett strategiskt verktyg och angreppssätt för att få en övergripande bild av organisationens styrkor och utvecklingsområden samt ett underlag för framtida satsningar.**

På dagens arbetsmarknad med stor rörlighet, kompetensbrist och en utbredd rädsla för quiet quitting är detta strategiska angreppssätt extra viktigt. Vi vet att ett högt engagemang, i det egna arbetet och i organisationen som helhet, är det bästa verktyget för att behålla personal, skapa ambassadörskap samt motverka quiet quitting. Engagerade medarbetare har också en bevisad effekt på kundnöjdheten och lönsamheten.

På Netigate arbetar vi ständigt med att skapa insikter kring medarbetarengagemang, lojalitet, ambassadörskap och nöjdhet som partners till våra kunder. Denna rapport sammanfattar våra insikter baserat på feedback från 3146 yrkesverksamma individer på den svenska arbetsmarknaden kring deras upplevelse av sina arbetsgivare. Rapporten lyfter viktiga styrkor, utvecklingsområden samt var det finns gap mellan olika yrkesverksamma grupper. Vi har även fördjupat oss i frågor om medarbetarfeedback, quiet quitting, ledarskap, stress samt utbrändhet och tittat på hur dessa aspekter påverkar svenska medarbetare.

Hör gärna av dig till oss om du vill veta mer om denna studie eller om du behöver hjälp med att sätta upp en egen medarbetarundersökning. Våra kontaktuppgifter finner du i slutet av rapporten.

## Metod

Resultaten i denna rapport baseras på en riksrepresentativ panelundersökning (Syno) med totalt 3146 yrkesverksamma individer på den svenska arbetsmarknaden. I undersökningen fick samtliga respondenter svara på frågorna som inkluderas i Netigates engagemangsmo- dell tillsammans med fördjupande bakgrundsfrågor. 1146 av respondenterna svarade även på kompletterande frågor gällande olika fokusområden för årets rapport (mNPS, viktiga faktorer på arbetsplatsen, quiet quitting, utbrändhet m. fl.).

Netigates engagemangsmo- dell utvecklades 2019 och kan användas av organisationer för att mäta hur väl de presterar på olika faktorer på arbetsplatsen som påverkar medarbetarnas engagemang.

Engagemangsmo- dellens är sammanställd av Netigate och är baserad på analys av tiotusentals svar från våra kunders medarbetarundersökningar, metaanalys av extern forskning inom området medarbetarengagemang samt input från olika HR-experter inom området. Under 2020-2021 har modellen validerats med stöd från experter från Göteborgs Universitet och Stockholms Universitet samt använts av en stor mängd av Netigates kunder.

Analysen av de viktigaste drivkrafterna för framgångsrika organisationer baseras på korrelationsanalys mellan frågorna i undersökningen och olika effektmått. Korrelations- sambanden är inga direkta bevis på orsakssamband, men ger oss viktiga indikationer på vilka faktorer som troligen driver ambassadörskap, nöjdhet och lojalitet på svenska arbetsplatser.



## Summering

### UTMANINGAR

De viktigaste drivkrafterna för att öka ambassadörskapet bland svenska arbetstagare är:

- Ett starkt förtroende för ledningen och en tro på en positiv utveckling.
- Informationsflöde och tydlighet i övergripande mål.
- Ledare som är goda förebilder, motiverar och visar uppskattning för medarbetarna.
- Medarbetarnas utvecklingsmöjligheter, delaktighet samt känslan av att vara uppskattad.
- Stress – att stressfrågor tas på allvar inom organisationen.

### STRESS OCH UTBRÄNDHET

I dagens läge med ett oroligt omvärldsläge talas det mer än någonsin om stress, utbrändhet och riskerna det medför, både för individer och för organisationer.

- 21% av de tillfrågade anger själva tecken på utbrändhet.
- Bara hälften av de tillfrågade anser att stressfrågor tas på allvar av deras arbetsgivare.

### VIKTEN AV ATT LYSSNA OCH FÖLJA UPP

Att aktivt arbeta med medarbetarfeedback är viktigt – det är en möjlighet för medarbetarna att anonymt berätta vad som fungerar samt vad som kan förbättras inom organisationen. Årets resultat visar att enbart insamlingen av feedback bara är en del av arbetet, den stora effekten av medarbetarfeedbacken kommer ur ett gediget efterarbete.

De som får ge medarbetarfeedback årligen eller oftare samt upplever uppföljningen som bra, har ett eNPS på 37 jämfört med de som tillfrågas mer sällan än årligen, eNPs -14. Bland medarbetare som kontinuerligt genomför medarbetarundersökningar samt anser att uppföljningen är bra uppger hela 83% att de kommer arbeta kvar inom organisationen ett år från nu.



## Medarbetarengagemang – Modellen

Forskning visar att engagerade medarbetare är mer produktiva, har färre sjukdagar och har en positiv påverkan på kundnöjdhet och kundlojalitet. Att uppnå ett högt engagemang bland medarbetarna är därför ett viktigt och relevant övergripande mål för organisationer.

Idag vet vi att medarbetarnöjdhet bara visar en del av bilden. En viss nivå av arbetstillfredsställelse är nödvändig, men är inte ensamt en tillräcklig förutsättning för ett högt engagemang. En engagerad medarbetare är en medarbetare som är involverad, entusiastisk och dedikerad till sitt arbete.

Men hur uppnår man som arbetsgivare en hög nivå av engagemang bland sina medarbetare?

Netigates engagemangsmodell består av 28 frågor som alla mäter viktiga drivkrafter till medarbetarengagemang. Djupare analys av modellen visar att arbetsgivaren kan påverka medarbetarnas engagemang på fyra olika nivåer inom organisationen:

1. **Individen**
2. **Teamet/Kollegorna**
3. **Den närmaste chefen**
4. **Organisationen & Kulturen**

Det är alltså inte bara individens egen roll och uppgifter som påverkar dennes engagemang, utan även kollegornas, chefens och högsta ledningens agerande.





## Organisationen

För engagerade medarbetare krävs ett tydligt ledarskap från högsta ledningen såväl som tydliga övergripande mål och visioner. Ledningen är ytterst ansvarig för den övergripande organisationskulturen, som påverkar cheferna, teamen och de individuella medarbetarna. De utgör grunden till en stabil – och hållbart engagerad – organisation. Ett bra övergripande ledarskap lägger grunden för både ett högt förtroende för ledningen samt att alla arbetar i samma riktning. En annan viktig aspekt på organisationsnivå är att erbjuda en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö där medarbetare mår bra och har de förutsättningar som krävs för ett hållbart arbete.

### Den närmaste chefen

Närmaste chefen har ett mer direkt inflytande på sina medarbetare och är en viktig faktor i hur väl organisationskulturen efterlevs. Den närmaste chefens ansvar är att leda medarbetarna i rätt riktning genom att motivera, sätta tydliga ramar och ge tydlig återkoppling på utfört arbete. Med bra och kommunikativt ledarskap kan en chef engagera sina medarbetare, men även bidra till att medarbetarna mår bra och kan behålla en hög nivå av engagemang och effektivitet över tid.

### Teamet/Kollegorna

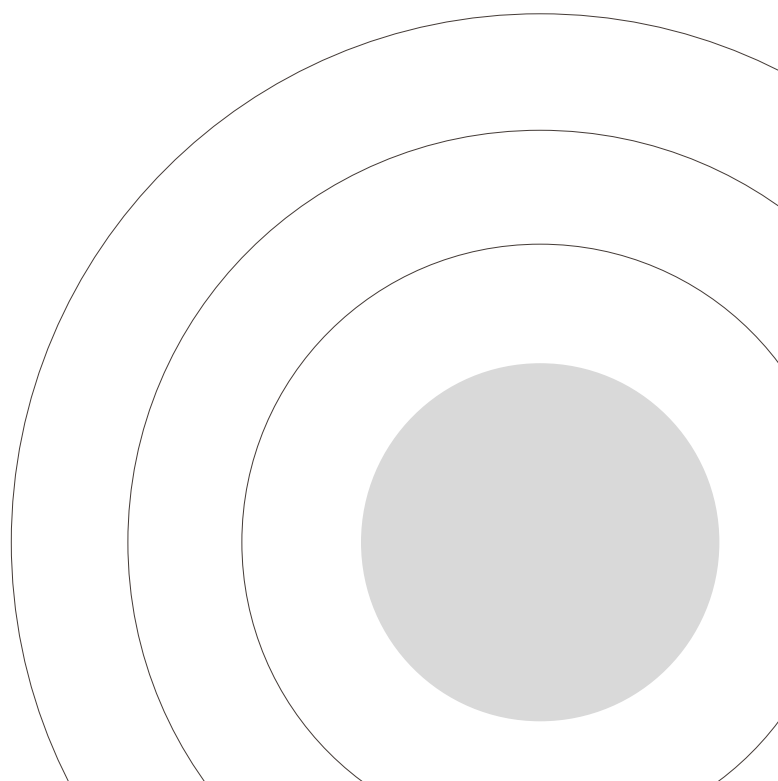
Teamet och kollegorna påverkar engagemanget genom att skapa samhörighet och gemenskap. Att arbeta där man känner sig socialt inkluderad och har ett fungerande samarbete är viktiga faktorer för medarbetarengagemang. Ett väl fungerande samarbete inom teamet är också en viktig förutsättning för att gruppen kan arbeta så effektivt som möjligt, samtidigt som det bidrar till att minska stress och att öka psykosocialt välmående bland medarbetarna.

## Individen

Slutligen påverkar såklart även individens egna arbetsuppgifter, roll i bolaget och utvecklingsmöjligheter dennes engagemang. Medarbetarna behöver ha lämpliga arbetsuppgifter och en tydlig, passande roll för att skapa en hög nivå av engagemang. Arbetsuppgifterna och rollen ska passa den enskilda medarbetaren, och den personliga utvecklingen behöver stämma överens med medarbetarens behov och önskemål. Ovan faktorer är extra viktiga för att skapa förutsättningar för minskad personalomsättning, ökad innovationskraft och effektivt arbete.

### Övergripande

På övergripande nivå kan vi se att 12 % av respondenterna instämmer i samtliga påståenden i engagemangsmodellen (svarar 4 eller 5) och alltså kan räknas som högt engagerade medarbetare. På sidorna som följer lyfter vi de viktigaste styrkorna och förbättringsområden på svenska arbetsplatser baserat på en korrelationsanalys mellan effektmått och frågorna i engagemangsmodellen.

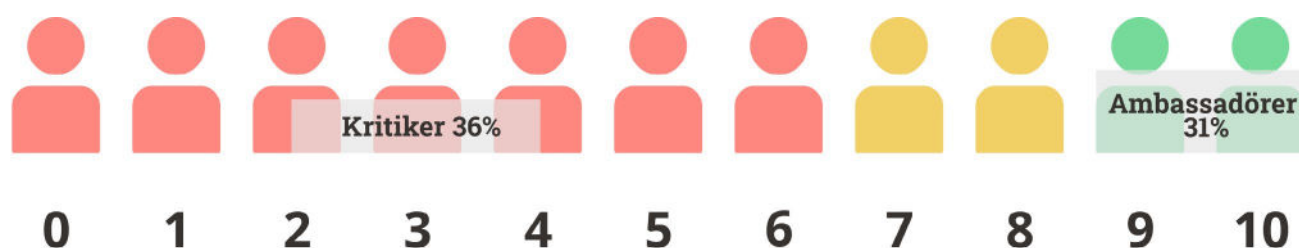






## Ambassadörskap – eNPS

eNPS är ett vanligt effektmått för att undersöka hur medarbetare pratar om sin organisation och ingår även i Netigates basmodell för medarbetarundersökningar. Måttet baseras på en fråga om rekommendationsbenägenhet och visar hur en organisations medarbetare pratar om sin arbetsgivare med andra. eNPS korrelerar ofta starkt med övriga mått så som medarbetarnöjdheter, engagemang och lojalitet. Skalan för eNPS går från -100 till +100 och beräknas genom att subtrahera andelen kritiker från andelen ambassadörer.



$$\text{eNPS} = \text{Ambassadörer (\%)} - \text{Kritiker (\%)}$$
$$\text{eNPS} = -5$$

I årets mätning kan vi se ett stabilt resultat sedan 2022. Övergripande eNPS ligger nu på -5 (eNPS 2022 - 2).

Tittar vi på resultatet nedbrutet på olika grupper ser vi att medarbetare inom offentlig sektor är något mindre villiga att rekommendera sina arbetsgivare än de i privat sektor (-14 jämfört med 0). Tjänstemän är något mer rekommendationsbenägna än arbetare\* (2 jämfört med -13). Det finns däremot ingen skillnad mellan chefer och icke-chefer som har ett eNPS-värde på -5 resp. -4.

Eftersom alla medarbetare är med i det offentliga samtalet och bidrar till företagets arbetsgivarvarumärke är det av stor vikt att framförallt öka ambassadörskapet bland de grupper som är minst benägna att rekommendera sin arbetsgivare till andra.

Nedbrutet på branscher ser vi att försäkringsbranschen har det högsta eNPS-värdet på 31 och utbildningssektorn det lägsta på -31.

Medarbetare på organisationer som genomför medarbetarundersökningar årligen eller oftare har ett högre resultat än de som gör det mer sällan eller aldrig.

Resultaten visar att de viktigaste drivkrafterna för att öka eNPS för arbetstagare på den svenska arbetsmarknaden handlar om **förtroende för ledning och framtiden** för organisationen, **ledarskapet, informationsflöde** inom organisationen, **personlig utveckling, delaktighet** och **uppskattning** samt hanteringen av **stressfrågor**.

\*Anställda delas ofta upp i två grupper på arbetsmarknaden, arbetare och tjänstemän. Tjänstemän är de som arbetar på kontor eller i förberedande arbetsuppgifter. Arbetare är de som arbetar i den direkta verksamheten.



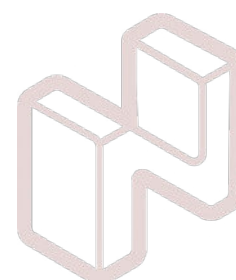
## Styrkor:

- Respondenterna uppger i relativt hög utsträckning att de har **tillgång till den information** de behöver i sitt arbete, vilket är en förutsättning för att kunna arbeta effektivt och på rätt sätt. Tillgång till information är även en potentiell drivkraft för eNPS och nöjdhet vilket antagligen beror på att avsaknaden av denna komplicerar arbetet och leder till osäkerhet i stort.
- **Individen** - Några av de högsta resultaten i årets mätning handlar om tydlighet i förväntningar, meningsfullt arbete och att se hur man själv bidrar till organisationen. En relativt stor del av medarbetarna uppger även att de kan göra sin röst hörd, en fråga som även visar ett samband med eNPS och nöjdhet.
- Samtliga frågor som rör **teamet och kollegorna** får, trots en minskning sedan föregående mätning, relativt goda resultat. En fråga visar samband med både eNPS och nöjdhet, huruvida man känner sig uppskattad på jobbet.

## Förbättringspotential:

- **Förtroende för ledning/framtid** får återigen relativt låga resultat och visar en negativ utveckling sedan 2022 års mätning. Frågorna som mäter förtroende för ledningsgruppen och organisationens framtid är båda viktiga drivkrafter för eNPS och generell nöjdhet.
- Resultaten visar även att informationsflödet inom svenska organisationer skulle kunna fungera betydligt bättre. Att kommunicera affärskritisk information till alla medarbetare på ett effektivt och tydligt sätt är ett verktyg för att höja förtroendet för ledningen, öka nöjdheten samt att öka ambassadörskapet.

- Respondenterna anser inte att **stressfrågor** fullt ut tas på allvar på svenska arbetsplatser. Denna fråga har ett av undersökningens lägsta resultat för alla grupper och är en viktig drivkraft för både eNPS och nöjdhet. Frågan om stress tas på allvar visar även betydligt lägre resultat bland kvinnor än män.
- **Ledarskapet** är fortsatt det område svenska medarbetare är minst nöjda med. Samtliga frågor inom detta område får lägre resultat jämfört med föregående mätning och visar på tydlig utvecklingspotential. De aspekter där svenska arbetsgivare verkar ha mest arbete att göra handlar om chefernas förmåga att ge konstruktiv feedback och motivera sina medarbetare. Samtliga faktorer av ledarskapet är viktiga drivkrafter för eNPS och nöjdhet; motivation, tydlighet, återkoppling samt att fungera som en bra förebild. Chefer är generellt sett något mer nöjda med sin närmaste chef än icke-chefer. Dock finns fortsatt utvecklingspotential för båda grupper.
- Även i årets undersökning framkommer att medarbetarna inte fullt ut upplever att de har möjlighet att **växa, utvecklas eller bidra med tankar och idéer** hos sin arbetsgivare. Vi ser även att resultatet för dessa frågor har minskat något sedan föregående mätning. Chefer upplever i något högre grad än icke-chefer att de får möjlighet till personlig utveckling och uppmuntras att bidra på arbetet. Personlig utveckling och delaktighet är viktiga drivkrafter för eNPS samt nöjdhet och är viktiga att säkerställa hos alla medarbetare.





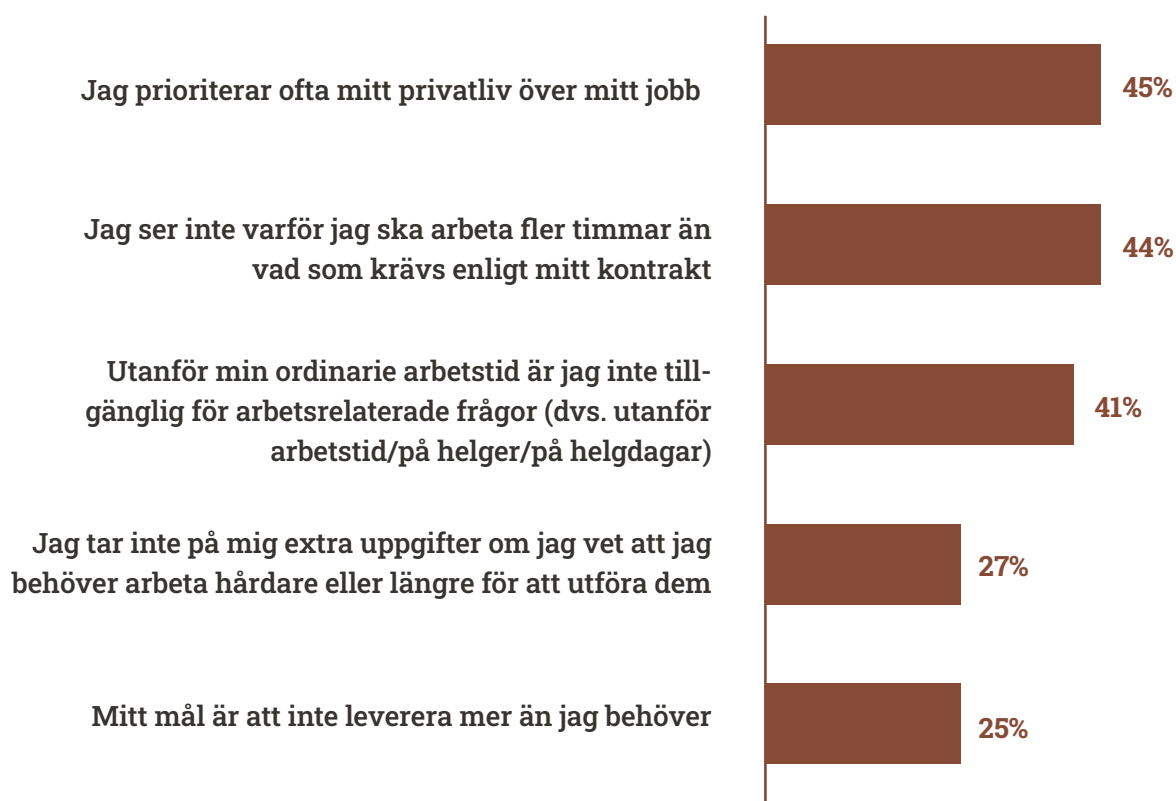
## Viktiga faktorer på arbetsplatsen

Chefer, autonomi eller lön - Vad är viktigast för arbetstagare? Om man frågar anställda direkt hur viktiga olika aspekter av en arbetsgivare är ser vi att lönerna och meningsfulla arbetsuppgifter kommer i första hand. 47 % anger lön som en av de tre viktigaste aspekterna och 41 % anger meningsfulla arbetsuppgifter.

Medarbetarna är också måna om sin autonomi, att de har möjlighet till en flexibel vardag samt har tillräckligt med ledig tid och bra chefer.

Att just lön rankas högst är i dagsläget inte överraskande, vi befinner oss i en orolig tid av inflation, höjda räntor, svag krona och nedskärningar. Att lönen blir viktigare för individer är då bara en naturlig följd. Kopplat till detta ser vi även att endast 37 % är nöjda med sin lön och 40 % anser att lönen är rimlig. 42 % anser att deras nuvarande lön gör att de klarar de stigande priserna. I snitt anser respondenterna att en löneförhöjning på 19 % skulle vara lämplig med tanke på inflationen.

## Faktorer rankade som topp 3







Om man tittar på den faktor som rankas näst högst, meningsfulla arbetsuppgifter, så är detta något vi sett i topp de senaste åren. Det blir allt viktigare på den svenska arbetsmarknaden att man känner att arbetet man utför är meningsfullt.

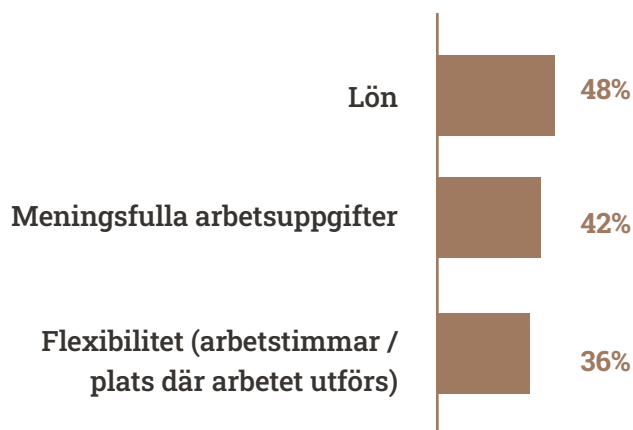
De två nästkommande faktorerna, flexibilitet och tillräckligt med ledig tid, är troligen en effekt av distansarbetet under pandemin samt förändrade förväntningar och behov från arbetstagarnas sida.

Att ledarskapet eller den närmaste chefen är en så pass viktig aspekt av arbetslivet är inte förvånande, då närmaste chefs ledarskap är vitalt för att

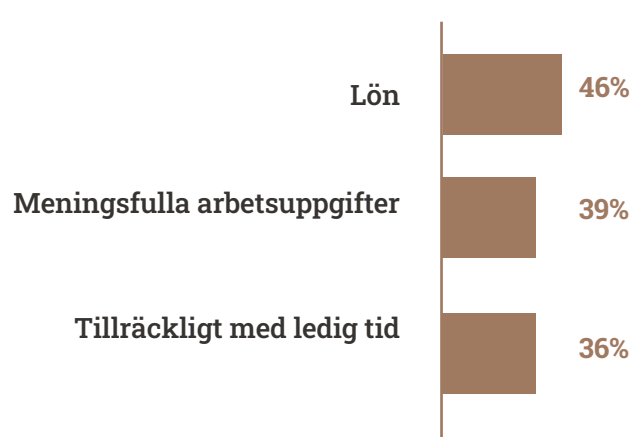
skapa teamkänsla, arbetsglädje och utvecklingsmöjligheter för arbetstagarna. Ett bristande ledarskap kan dessutom bidra till onödig stress, otydlighet och irritation i teamet.

Bryter vi ner resultaten på arbetare och tjänstemän ser vi att de två faktorer som oftast rankas i topp tre är desamma men att arbetare anser att tillräckligt med fritid är viktigt medan tjänstemän prioriterar flexibilitet och möjlighet att arbeta från annan plats än kontoret.

## Tjänstemän



## Arbetare





## Framtidens arbetsplats

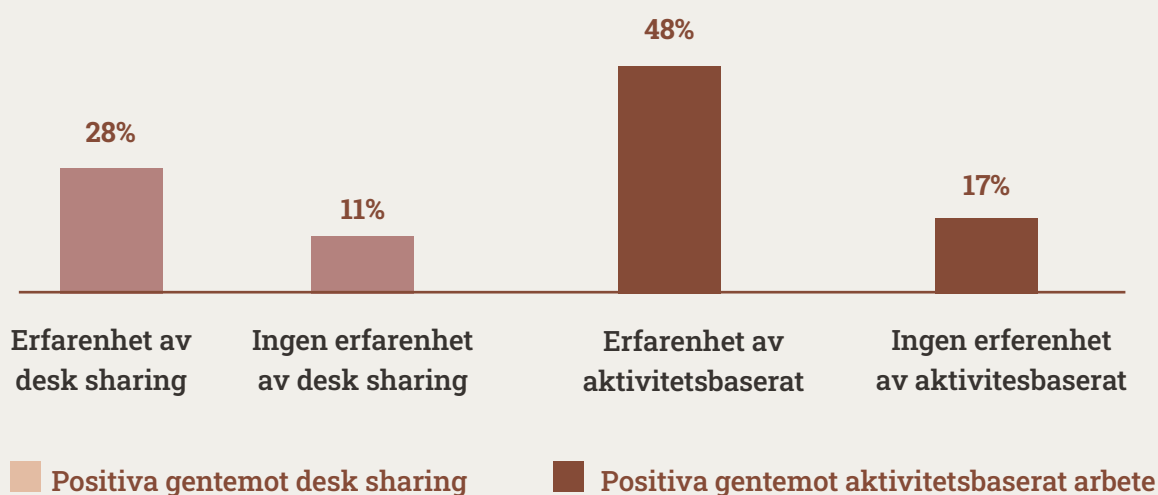
På grund av den ökade, men ofta inte fullständiga, återgången till den vanliga arbetsplatsen står många arbetsgivare inför nya utmaningar och många ser över möjligheten att omorganisera sin arbetsplats. De anställda är ofta något mindre positiva till nya kontorslösningar som desk sharing och aktivitetsbaserade lösningar. I årets undersökning har vi frågat 1146 respondenter om deras syn på dessa nya arbetssätt.

Desk sharing-modellen är känd för att minska kostnaderna, öka flexibiliteten och underlätta bättre samarbete. 20 % av respondenterna arbetar för närvarande enligt en sådan modell. En aktivitetsbaserad lösning gör det möjligt att välja arbetsmiljö utifrån dina arbetsuppgifter.

19 % säger att de arbetar aktivitetsbaserat i dagsläget.

Vi ser en trend där ju längre man arbetat inom ett företag desto mindre positiv är man till desk-sharing och att arbeta aktivitetsbaserat.

Det verkar finnas en tveksamhet eller rädsla bland medarbetare inför de nya arbetssätten. Resultaten visar tydligt att de som har erfarenhet av desk sharing eller aktivitetsbaserat arbete är mer positiva till det arbetssättet, då de har erfarenhet av det jämfört med de utan erfarenhet. Viktigt att notera är dock att oavsett tidigare eller nuvarande erfarenhet av arbetssätten är det ingen grupp som är starkt positiv.





## mNPS och vikten av ett gott ledarskap

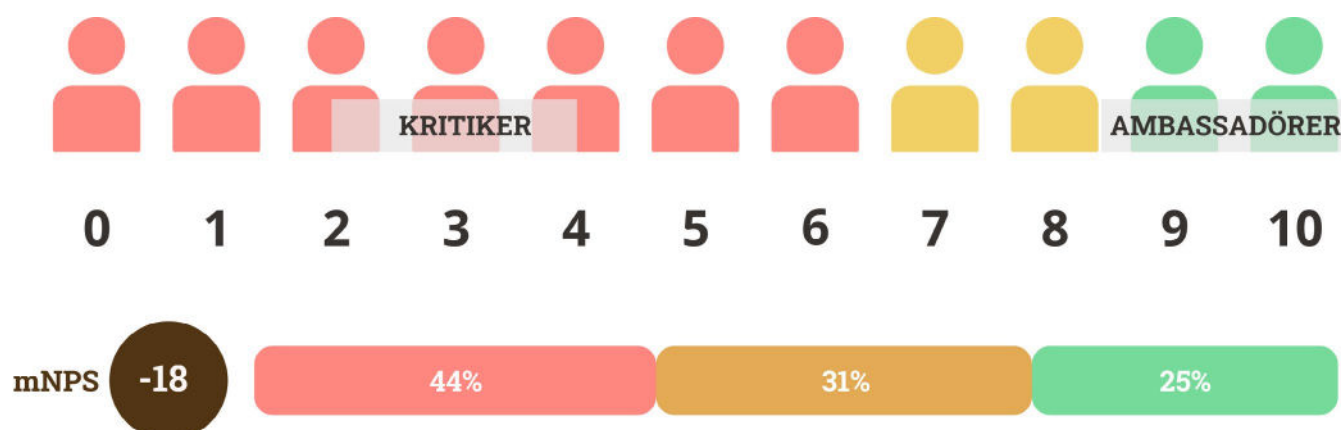
I årets undersökning användes manager Net Promoter Score (mNPS) för att mäta respondenternas inställning till sin chef. Detta är baserat på principen om Net Promoter Score och samlas in med hjälp av följande fråga:

**Hur troligt är det att du kommer att rekommendera din chef till andra?**

Frågan ställdes till 1146 respondenter och endast 25 % av dessa kan beskrivas som ambassadörer för

sin närmaste chef, dvs. att de med största sannolikhet vill rekommendera sin chef till andra. Hela 44 % är kritiska mot att rekommendera sin ledare. Totalt ligger Manager Net Promoter Score på -18.

Chefens ledarskap och dennes förmåga att motivera och stötta medarbetarna är en förutsättning för de anställdas trivsel och engagemang. Resultaten i årets medarbetarrapport visar att chefer på svenska arbetsplatser fortfarande har mycket att ta igen på området.



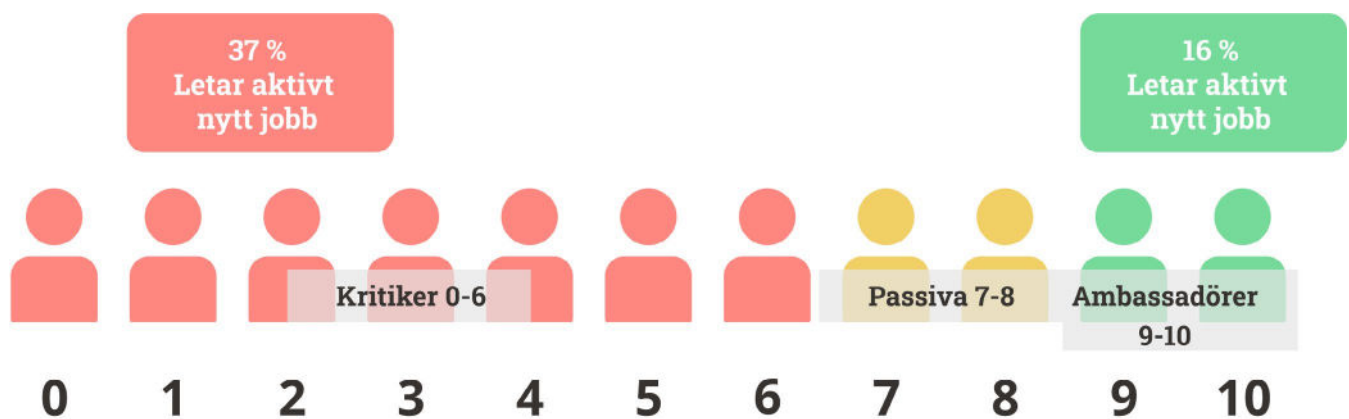
Nedbrutet på olika bakgrundsvariabler ser vi att nyanställda (under ett år) är mer rekommendationsbenägna än de som arbetat längre hos sin arbetsgivare. Vi ser också att kvinnor är mer kritiska till att rekommendera sin närmaste chef än män (-25

jämfört med -11). Chefer och icke-chefer är i stort lika kritiska till att rekommendera sina chefer (chefer, -20 och icke-chefer, -18).



Medarbetarengagemang, utbrändhet och ambassadörskap – ledarskapet är starkt sammankopplat med ett flertal viktiga aspekter av ett företags framgång.

Dessutom finns det ett tydligt samband mellan synen på närmaste chefen och avsikten att förbli lojal mot arbetsgivaren. Som bilden nedan visar är det en betydligt större andel av de som är kritiska gentemot sin närmaste chef som också aktivt söker nytt arbete.



Men betyder detta att talesättet "Medarbetare lämnar inte ett jobb, de lämnar en chef" stämmer? - inte säkert. Även om det finns ett tydligt samband mellan ledarskap och andra nyckeltal betyder det inte att det är ledarskapet som är den bakomliggande drivkraften. Chefer är inte konstanter oberoende av övriga faktorer inom en organisation. För att alla faktorer inom ledarskapet ska fungera måste också förutsättningarna finnas på plats. Ledare behöver få mandat att ta stress på allvar, säkerställa en hälsosam arbetsmiljö och arbetstakt, få en hållbar budget för bemanningen och

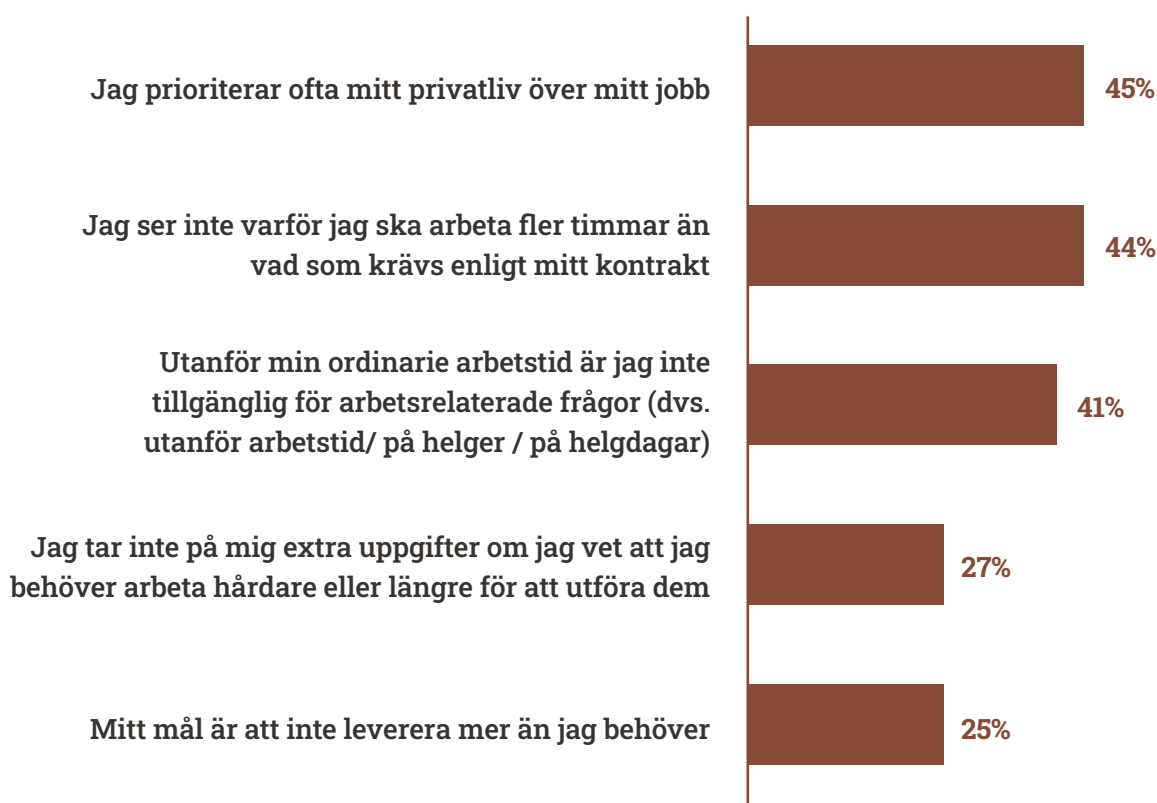
utbildning inom exempelvis kommunikation och feedback för att kunna leverera på alla punkter som engagemangsmodellen mäter.

Exempelvis ser vi ett samband där medarbetare som upplever att stress hanteras på ett bra sätt även i större utsträckning vill rekommendera sin chef. Vi ser samma samband gällande utbrändhet, utvecklingsmöjligheter, förtroende för högsta ledning och informationsflöde. Ovan samband tyder på att ledarskapet är en pusselbit i kulturen på arbetsplatsen – inte hela sanningen.



## Quiet Quitting och lojalitet

Den senaste tiden har många pratat om quiet quitting, ett uttryck som beskriver beteendet hos anställda som inte aktivt vill sluta sitt jobb, men som bara anstränger sig för att göra det som verkligen behövs. Rädslan bland arbetsgivare är stor att quiet quitters ska dra ner på arbetstakten och minska lönsamheten. I vår årliga undersökning har 1146 yrkesverksamma svenskar fått svara på fem påståenden om beteenden kopplat till quiet quitting, 8 % av de tillfrågade bekräftar alla dessa aspekter.



Grafen visar topp 2 (procentandelen respondenter som svarar 4 eller 5 på en skala 1 – Instämmer inte alls till 5 – Instämmer helt)

Antagandet att medarbetare med hög grad av quiet quitting-beteenden också i högre utsträckning vill lämna sin arbetsplats bekräftas inte i resultatet av vår undersökning. Quiet quitters visar inte lägre övergripande nöjdhet med sin arbetsgivare, liksom ingen skillnad i viljan att rekommendera sin arbetsgivare till andra. Även om quiet quitting bokstavligen betyder "att sluta i tystnad",

visar resultaten att quiet quitters har samma lojalitetsintentioner som andra anställda.

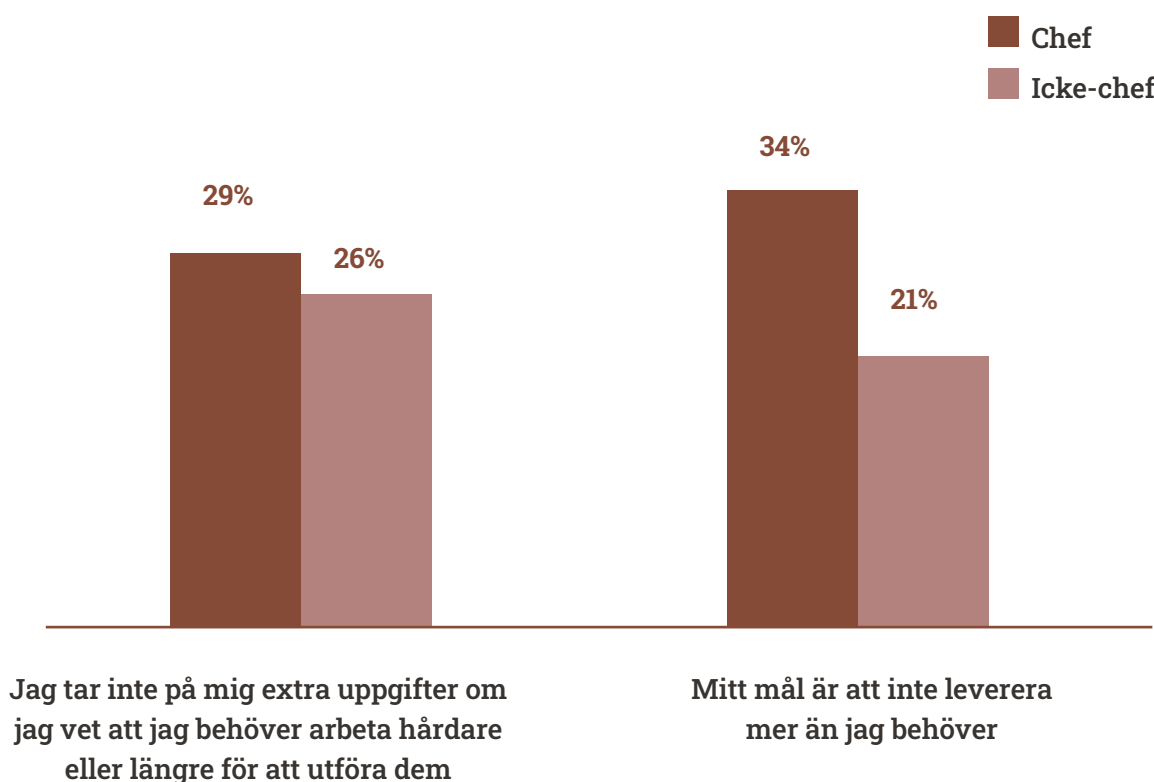
Vi ser heller ingen skillnad i huruvida man själv bedömer sig vara en engagerad medarbetare eller inte. Runt 75 % av respondenterna bedömer sig själva som engagerade oavsett om de uppvisar tecken på quiet quitting eller inte.



Tendensen till quiet quitting är något mer utbredd bland yngre samt bland offentligt anställda. Dessutom ser vi också att män uppvisar dessa beteenden i något högre grad än kvinnor.

Chefer uppvisar också högre andel beteenden kopplade till quiet quitting än anställda utan

personalansvar. För de två frågor som kanske bäst speglar quiet quitting och dess negativa effekter ser vi en högre andel chefer som håller med om att de inte har som mål att leverera mer än vad de behöver, samt att de inte tar på sig extra uppgifter som kräver mer arbete.



Grafen visar topp 2 (procentandelen respondenter som svarar 4 eller 5 på en skala 1 – Instämmer inte alls till 5 – Instämmer helt)

Det som faktiskt verkar skilja quiet quitters från övriga är att de är mindre nöjda med lön och förmåner. Detta ger en indikation på att de anställda inte vill arbeta eller leverera mer än de faktiskt känner att de har betalt för.

Vi vill poängtera att quiet quitting är ett relativt nytt

begrepp som är svårt att definiera såväl som mäta. För att främja en hälsosam arbetsmiljö där en sund balans råder mellan engagemang, prestation och återhämtning behöver arbetsgivaren se quiet quitting ur ett helhetsperspektiv och även väga in aspekter såsom tydlighet i mål och förväntningar, stress och ledarskap.





## Varför lämnar anställda?

Om vi nu kan konstatera att quiet quitters inte är mer benägna att söka sig vidare, varför lämnar då medarbetare sin nuvarande anställning?

Majoriteten av de tillfrågade vill stanna kvar på sin arbetsplats i framtiden. I undersökningen håller 65 % med om att om de själva får bestämma, vill de fortsätta arbeta i sitt företag om ett år. Siffran har varit stabil sedan förra året där andelen var 66 %.

Många företag söker nya medarbetare då vi sett brist på arbetskraft på marknaden sedan coronapandemin; 2 av 5 anställda har minst en gång under det senaste året blivit erbjuden att börja arbeta för ett annat företag. Samtidigt söker 29 % av de tillfrågade aktivt nya anställningar.

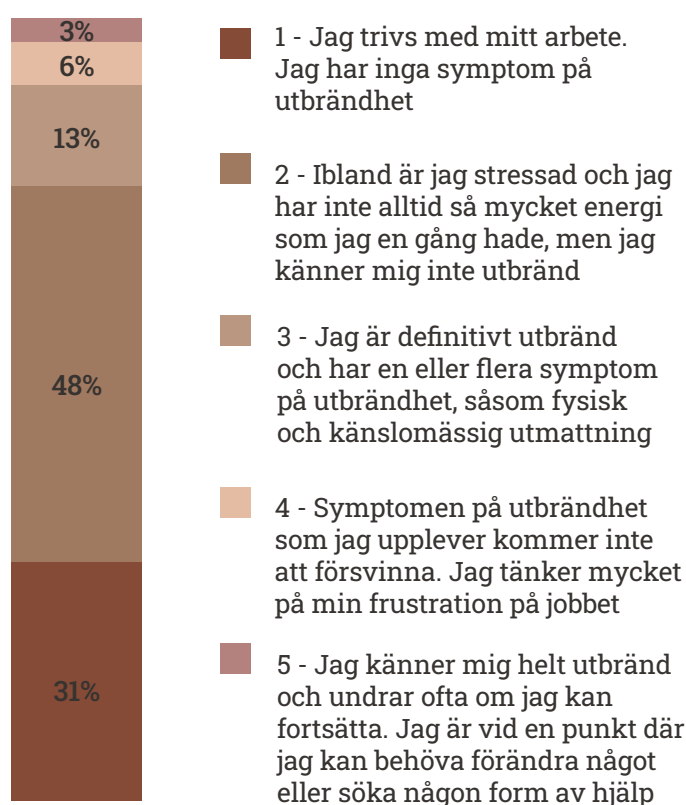
När vi tittar närmare på vad som påverkar en medarbetare att vilja sluta på sin nuvarande arbetsplats och söka nya tjänster framkommer några viktiga aspekter av arbetsmiljön som drivkrafter. Utvecklingsmöjligheterna inom organisationen samt upplevelsen av att ens kunskaper tas tillvara har ett starkt samband med om man vill arbeta kvar. Även känslan av att vara uppskattad och att ha meningsfulla arbetsuppgifter verkar påverka lojaliteten i stor utsträckning. Till sist kan vi även se att tron på framtiden för organisationen påverkar om man vill arbeta kvar.

Även lönen verkar också vara en viktig faktor för huruvida man vill arbeta kvar och hur aktiv man är i att söka sig vidare. Bland de tillfrågade ser vi att en betydligt högre andel av de som är missnöjda med sin lön önskar byta arbetsgivare inom det kommande året.

## Stress och utbrändhet

Hos våra kunder har vi under de senaste åren sett ett ökat intresse för att mäta stressfrågor och utbrändhet. Detta hänger ihop med den förändrade situationen i omvärlden, pandemi-effekter och den ökade nivån av upplevd stress i samhället. Vi ser också att frågor om stress allt oftare visar sig vara drivkrafter för både generell nöjdhet och eNPS. I Netigates årliga panelundersökning har 3146 yrkesverksamma medarbetare på den svenska arbetsmarknaden fått svara på frågor om hur stressfrågor hanteras av deras arbetsgivare och om arbetstiden räcker till. 1146 respondenter har även ombetts besvara en fråga om deras nivå av utbrändhet.

Endast hälften av respondenterna anser att stressfrågor tas på allvar av deras arbetsgivare och 62 % att arbetstiden räcker till. Kopplat till utbrändhet ser vi att 21 % av de tillfrågade svenska arbetstagarna rapporterar symptom som fysisk eller psykisk trötthet och räknas som i riskzonen för utbrändhet.





### Djupdyker vi i resultatet ser vi att:

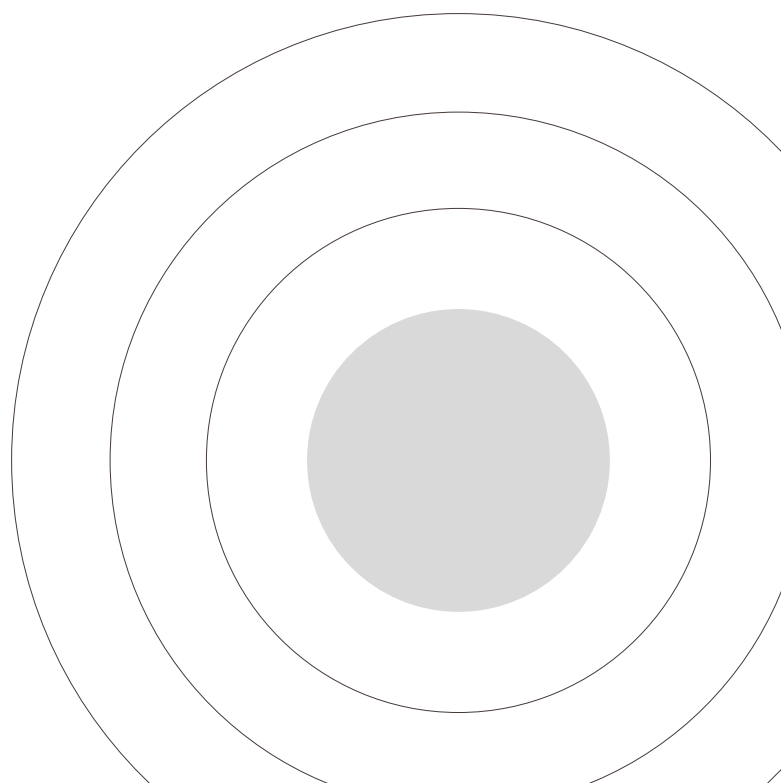
- kvinnor anger symptom på utbrändhet i högre grad än män, 25 % respektive 16 %.
- att chefer i högre utsträckning är utbrända än icke-chefer, 26 % respektive 20 %.
- arbetare är mer utbrända än tjänstemän, 26 % respektive 19 %.
- upplevd utbrändhet verkar vara något vanligare bland de yngre respondenterna och att upplevelsen av utbrändhet minskar med åldern.

Den självupplevda risken för utbrändhet återspeglas också i anställdas beteende. Personer med medelhög till hög utbrändhetspoäng (3-5) anger själva att de bidrar mindre till organisationen. Deras vilja att rekommendera sin arbetsgivare, liksom deras avsikter att vara lojala, är också relativt låga. 43 % uppger att de aktivt har letat efter ett nytt jobb under de senaste 3 månaderna (jämfört med 25 % av de som inte anger tecken på utbrändhet).

Även känslan av att arbetsgivaren tar stressfrågor på allvar är en stark drivkraft för övergripande engagemang, ambassadörskap och generell nöjdhet och därför en viktig faktor att ta på allvar och arbeta aktivt med även i de fall där risken för utbrändhet är lägre.

Länge har man pratat om vissa aspekter av arbetsmiljön som en god socialt stödjande miljö och goda arbetsrelationer på arbetsplatsen som om de förhindrar stress och utbrändhet. Men flera studier på området pekar på att det inte räcker. En hög arbets-

belastning och en hög nivå av stress är de främsta drivkrafterna för att riskera att drabbas av, och fastna i, utbrändhet och är därför viktiga för organisationer att kartlägga internt. Utan att fokus läggs på att minska själva arbetsbelastningen kommer nivån av utbrändhet inte att förbättras med meditationsrum eller träning under arbetstid. Ansvaret ligger alltså på arbetsgivaren, som aktivt behöver arbeta med stressfrågor, samt definiera vilken arbetsbelastning som är rimlig för deras anställda.

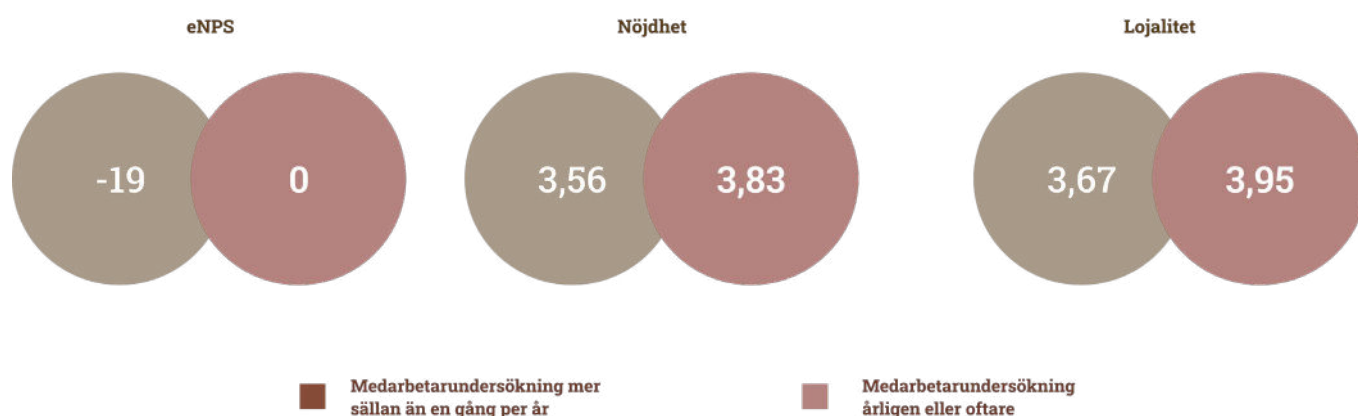




## Vikten av medarbetarfeedback

Att använda medarbetarundersökningar som en del i det strategiska arbetet är ett bra sätt att ta tempen på medarbetarna. Att lyssna in feedback och att ta reda på vilka styrkor samt utvecklingsområden organisationen har att arbeta med.

På detta sätt arbetar många organisationer idag med att kontinuerligt förbättra arbetsmiljön för sina medarbetare för att på så sätt stärka engagemang, öka lojalitet och skapa ambassadörskap.



Resultaten i årets mätning visar tydligt att det finns ett samband mellan att arbeta kontinuerligt med medarbetarfeedback och resultaten inom olika effektmått. Förutom effekten på eNPS, nöjdhet och lojalitet ser vi även en markant skillnad i upplevelsen av utvecklingsmöjligheter och uppmuntran att bidra med idéer. Det verkar även finnas en tydlig effekt på hur man upplever ledarskapet från närmaste chef, informationsflödet inom organisationen, hur tydliga mål och visioner upplevs vara samt förtroende för ledning och organisationens framtid. Utöver detta ser vi även en effekt på huruvida man anser att stressfrågor tas på allvar inom organisationen.

Allt detta visar på vikten av att arbeta med medarbetarfeedback för att ha möjlighet att lyfta saker som inte fungerar och aktivt arbeta med att förbättra dem. Det belyser även hur viktigt det är att låta medarbetarna komma till tals och få en röst inom organisationen.

En hypotes är att dessa tydliga skillnader beror på att medarbetarundersökningar inte enbart fungerar som ett sätt att ta tempen på organisationen utan att de även skickar tydliga signaler till medarbetarna om att ledningen lyssnar på dem, är intresserade av deras feedback och faktiskt agerar på den. En bonus är även att medarbetarundersökningar verkar fungera som tvåvägskommunikation i det att man kan kommunicera ut mål och visioner vilket även bidrar till bättre internkommunikation.

Även effekten på upplevelsen av att arbetsgivare tar stressfrågor på allvar kan bero på att många organisationer som genomför medarbetarundersökningar arbetar med resultat från en medarbetarmätning och aktivt arbetar för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön inom organisationen.

Effekten på ledarskapets samtliga frågor inom ledarskapsblocket visar att resultaten från medarbetarundersökningar inklusive ledarskapsindex och grupprapporter verkar fungera som ett underlag och verktyg för ett kommunikativt och utvecklat ledarskap.

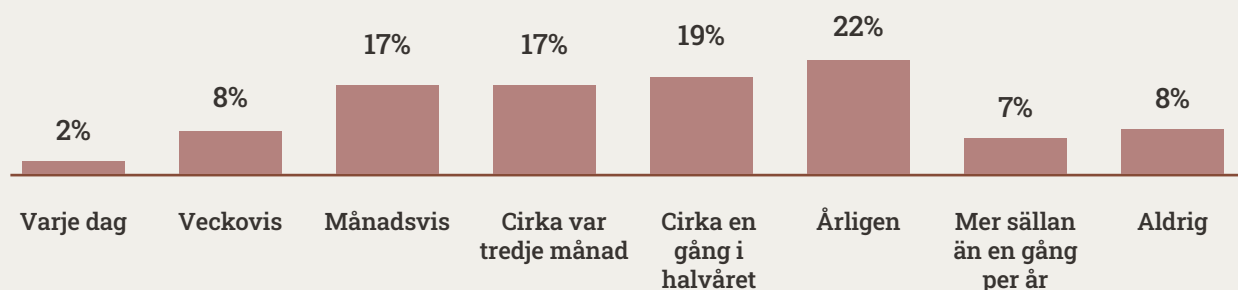


## Hur ofta ska man genomföra medarbetarundersökningar?

Att regelbundet genomföra medarbetarundersökningar är viktigt, men även frekvensen spelar stor roll. Organisationer som genomför undersökningar årligen eller oftare får generellt högre resultat på medarbetarrelaterade KPI:er än de som genomför undersökningar mer sällan.

Netigate rekommenderar årliga strategiska medarbetarundersökningar för ett helhetsperspektiv samt att komplettera med regelbundna pulsmätningar som skickas till medarbetarna kvartalsvis eller oftare för att kunna följa upp initiativ eller fokusområden. Denna kombination är ett optimalt sätt att arbeta med medarbetarundersökningar på - både lång- och kortsiktigt.

### Hur ofta skulle du vilja motta medarbetarundersökningar från din arbetsgivare?



Hur ofta skulle medarbetarna själva vilja få undersökningar? Grafen ovan visar svaret på denna fråga. Vi ser att 41 % önskar delta i undersökningar årligen eller halvårsvis, 34 % kvartalsvis eller månatligen och 10 % dagligen eller veckovis. Endast 15 % önskar delta mer sällan än årligen eller aldrig.

För att på ett bra sätt kombinera de löpande insikterna från pulsurundersökningar med ett mer långsiktigt och strategiskt arbete med medarbetarengagemang har Netigate utvecklat ett Employee Experience-program. Programmet är en kombination av både årliga undersökningar och pulsurundersökningar. Dessa inkluderar även några specifika ögonblick i medarbetarresan: onboarding och avslutade anställningar.

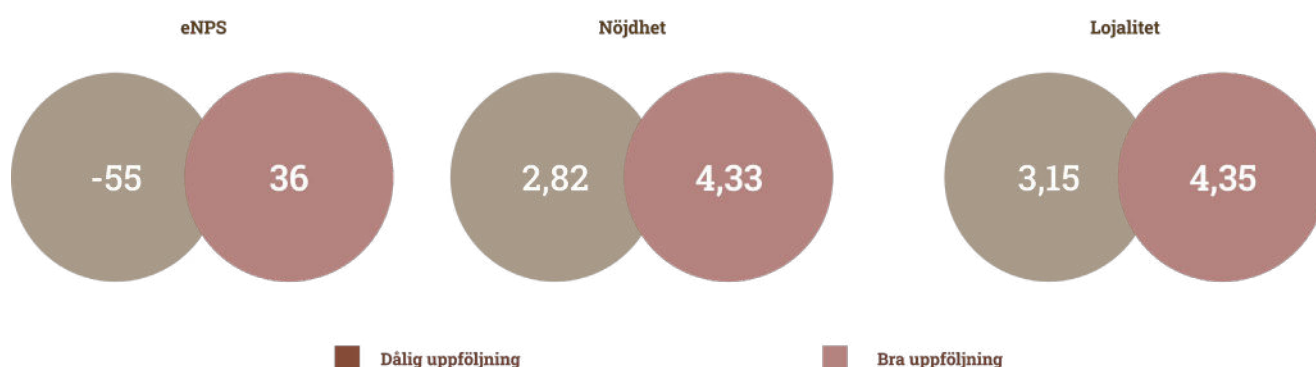


## Hur viktig är uppföljningen?

Även om vi kan konstatera att regelbunden medarbetarfeedback är viktig för samtliga KPI:er så är det faktiskt uppföljningen efter att feedbacken är insamlad som ger störst effekt. De medarbetare som bedömer uppföljningen inom sina organisationer som bra har betydligt högre resultat på samtliga KPI:er än de som bedömer uppföljningen som dålig.

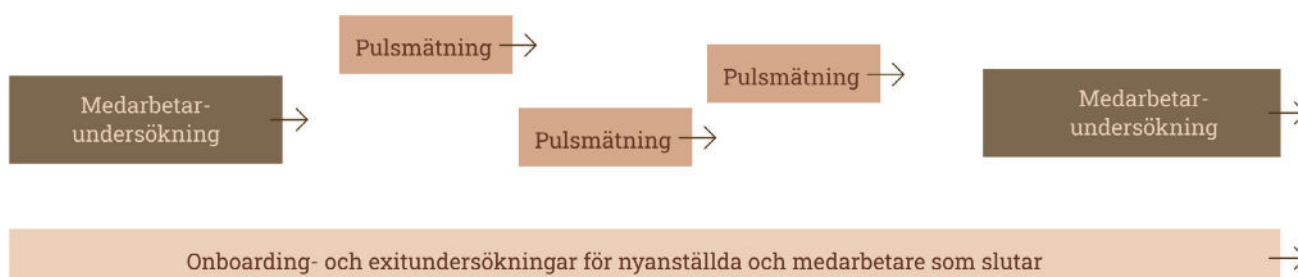
Samtliga respondenter i undersökningen har ombetts bedöma uppföljningen hos deras nuvarande arbetsgivare på en skala på 1-5, där 1 motsvarar Våldigt dålig och 5 motsvarar Våldigt bra (Hur

bedömer du din arbetsgivares uppföljningsprocess efter feedbackundersökningar?). Endast 34 % av respondenterna bedömer uppföljningen som bra eller mycket bra, hela 21 % anser att den är dålig eller mycket dålig. Här finns alltså mycket arbete kvar att göra för svenska arbetsgivare för att öka effekten av feedbackmätningar på övriga effektmått. Ett bra första steg kan vara att kritiskt titta på mognaden i organisationen, hur ofta är vi kapabla att ta in och följa upp på feedback på ett relevant sätt? Hur mycket tid ger vi cheferna samt HR för efterarbetet och hur prioriterar vi initiativ baserade på resultaten från mätningarna?



Netigates Employee Experience-program fokuserar på att mäta medarbetarnas intryck under de olika faserna av medarbetarresan för att finna förbättringsområden samt optimera medarbetarnas nöjdhet och engagemang. Programmet är ett väl testat sätt att arbeta med medarbetarundersökningar som bevisat har en positiv effekt på nöjdhet och engagemang på arbetsplatsen.

2023



2024

- Identifiera styrkor och viktiga förbättringsområden.
- Optimera medarbetarnas engagemang och nöjdhet.
- Förbättra medarbetarnas prestation och utveckla organisationen.

## Källor och inspiration

- Bakker, A.B., 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, pp 265–269.
- Bakker, A.B., 2010. *Work Engagement. A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Gallup, 2017. *The State of the American Workplace*. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S.K., Josh, P. and Asplund, J., 2020. *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2020 Q12® Meta-Analysis: 10th Edition*. Washington, DC: The Gallup Organization.
- *HR.com*, 2018. The state of employee engagement in 2018. Hämtad från: [https://www.hr.com/en/resources/free\\_research\\_white\\_papers/the-state-of-employee-engagement-in-2018-mar2018\\_jeqfvgoq.html](https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/the-state-of-employee-engagement-in-2018-mar2018_jeqfvgoq.html).
- Kruse, K., 2016. *Employee Engagement 2.0*. Richboro, PA: The Kruse Group.
- Nienaber, H. and Martins, N., 2015. Validating a scale measuring engagement in a South African context. *Journal of Contemporary Management*, 12, pp.401-425.
- Nilsson G., 2018. 9 skäl. Därför säger de bästa upp sig. Hämtad från: <https://chef.se/9-skaldarfor-sager-de-basta-upp-sig/>.
- O'Byrne, T., 2013. History of employee engagement – from satisfaction to sustainability. Hämtad från: <https://www.hrzone.com/engage/employees/history-of-employee-engagement-from-satisfaction-to-sustainability>.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday S., 2004. *The drivers of employee engagement*. Institute of Employment Studies, HR Network, Report 408.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M., 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp.701-716.
- Welbourne, T., 2015. IRF History of Employee Engagement. Hämtad från: <https://theirf.org/research/irf-history-of-employee-engagement/1555/>.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. and Phelps, M., 2005. *Employee engagement: the key to realizing competitive advantage*. DDI. Hämtad från: [http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_employeeengagement\\_mg.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf).
- Hammarkrantz, T, 2019. Studie: Enda metoden som funkar mot utmattning. Hämtad från: <https://chef.se/ny-studie-bara-en-metod-kan-forebygga-utmattning/>
- Moss, J, 2019. Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. Hämtad från: <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>





## **BILAGA:**

Netigates Engagemangsmoell: Bakgrund



## Netigates engagemangsmodell

Netigates engagemangsmodell består av 28 frågor som mäter de viktigaste drivkrafterna till medarbetarengagemang. Modellen togs fram under 2019 och har sedan dess validerats och optimerats.

### Modellen bygger på följande forskning och analys:

- En **metaanalys** av befintlig forskning inom området medarbetarengagemang, där de viktigaste drivkrafterna till engagemang enligt forskning togs fram.
- Insikter från **experter** inom området. Stefan Tengblad, Professor i Human Resource Management vid Göteborgs Universitet, bidrog genom att kvalitetssäkra frågorna och ge viktig input till modellen.
- En omfattande **validering** av frågebatteriet, där begreppsvaliditet och reliabilitet bekräftades. Frågorna testades även mot befintliga mått på engagemang för att säkerställa överensstämmande resultat. Experter vid den statistiska institutionen på Stockholms Universitet granskade denna validering för att säkerställa hög kvalitet.

## Följande egenskaper gör modellen till ett värdefullt instrument för att mäta medarbetarengagemang på arbetsplatser

- Modellen mäter endast **relevanta** drivkrafter till engagemang. Frågorna som ställs i enkäten har ett bevisat samband med medarbetarengagemang eller mäter stressrelaterade faktorer som kan motverka annars engagerade medarbetare.
- Undersökningen är ett underlag som ska **leda till förbättringar**. Endast faktorer som kan påverkas av arbetsgivaren mäts i modellen.

- En validerad och forskningsbaserad modell.
- Bygger på bevisade drivkrafter till engagemang.
- Ger agerbara insikter som kan användas till förbättringsarbete.
- En flexibel och användarvänlig enkät.

- Enkäten är **användarvänlig**. Den är enkel att besvara för medarbetaren och enkel att analysera för arbetsgivaren.
- Modellen är **flexibel** och går enkelt att anpassa efter organisationsspecifika behov.

# KORT OM NETIGATE

---



Netigate är ett internationellt SaaS-bolag som erbjuder en heltäckande lösning för upplevelsehantering till organisationer som vill ha en djupgående förståelse för sina medarbetare och kunder.

Med AI-drivna verktyg för online-undersökningar och feedback management, samt ett team av interna konsulter hjälper vi våra kunder att få konkreta insikter från sin data och åstadkomma bestående förändringar.

**[Book a demo](#)**



**[www.netigate.net](http://www.netigate.net)**