



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen i Företagsekonomi

Hur kan stabilitet uppnås i en chefskår?



En fallstudie om Hedemora kommun

Författare: Angelica Eriksson Nordqvist & Anna Gustafson

Handledare: Leif Borgert

Examinator: Rune Wigblad

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Poäng: 15 högskolepoäng

Högskolan Dalarna
791 88 Falun
Sweden
Tel 023-77 80 00

Förord

Ett stort tack till vår handledare, Leif Borgert, för vägledning och tips under arbetets gång. Vi vill även tacka alla intervjupersoner som ställt upp och deltagit i undersökningen. Utan Er hade det aldrig varit möjligt att genomföra den.

Tack riktas även till Lena Stoltz och Malin Birgersson som genom ett bra samarbete gjort det möjligt för oss att under våren 2011 genomföra vår undersökning i Hedemora kommun.

Tack till alla klasskamrater som gett oss respons gällande vår uppsats och förslag på förbättringar under oppositionerna.

Ett sista varmt tack vill vi rikta till Berit Höök, lärare vid Martin Koch-gymnasiet, som ställt upp och gett oss feedback i det svenska och engelska språket inför vår slutliga inlämning av uppsatsen.

Hedemora 17 juni 2011

Angelica Eriksson Nordqvist

Anna Gustafson

Sammanfattning

På uppdrag från Hedemora kommun har vi genom uppsatsen undersökt varför chefer i kommunen väljer att avsluta sin anställning efter kort tid som anställda. Hedemora kommun har uppvisat en stor omsättning av chefer under de senaste sex åren (sedan år 2005), totalt har uppemot 20 chefer avslutat sin anställning. Dessa 20 personer kommer från tre förvaltningar: Vård- och Omsorgsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen samt Kommunledningskontoret. Syftet med uppsatsen är att ta reda på varför chefer slutar samt föreslå åtgärder för hur Hedemora kommun kan skapa en bättre stabilitet i sin chefskår. För att samla in data har vi använt oss av telefon- och personliga intervjuer. Intervjuerna har genomförts med totalt 13 personer, sju nuvarande och sex före detta chefer.

Genom intervjuerna har vi bland annat tagit reda på varför chefer söker ett arbete, vad som skapar trivsel på arbetsplatser, vad en attraktiv arbetsgivare är och vad Hedemora kommun måste göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. I uppsatsen presenteras dessutom orsaker till varför chefer söker sig till respektive lämnar Hedemora kommun.

Intervjuerna visar bland annat att de främsta orsakerna för att söka ett arbete och stanna kvar på en arbetsplats är för att det är ett utmanande och spännande arbete. En attraktiv arbetsgivare enligt cheferna är en arbetsgivare som har tydliga visioner, värnar om personalen, har utvecklingsmöjligheter samt framåtanda. Cheferna menar att Hedemora kommun måste satsa på att skapa en stolthet i att bo och arbeta i Hedemora kommun samt våga tänka nytt genom att satsa på att attrahera yngre personer till kommunen. Att chefer lämnar Hedemora kommun beror främst på privatliv och pendlingsavstånd. Hedemora kommun måste arbeta med att locka och behålla medarbetare genom att vara stolta över sin organisation, ta hjälp utav Rekryteringslots Dalarna samt marknadsföra kommunen som både arbets- och bostadsort.

Summary

Hedemora kommun has given us a task to find out why managers choose to end their employment after a short time as employees. During the last six years (since 2005) Hedemora kommun has shown a high turnover of managers, up to 20 managers have ended their work. These 20 people has worked in three different administrations: Vård- och Omsorgsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen and Kommunledningskontoret. The purpose with the essay is to find out the reason why managers end their employment and what Hedemora kommun has to do to create a better stability in the work force of managers. We have used phone- and personal interviews to collect data. A total of 13 people have been interviewed, seven of them are employed at present and six of them have ended their employment.

We wanted to find out, through the interviews, why managers look for a work, what creates wellbeing in a workplace, what an attractive employer is and what Hedemora kommun has to do to become a more attractive employer. The essay also presents reasons why managers apply for jobs in Hedemora kommun and why they leave them.

The interviews have shown, for example, that the main reason to apply for a work and remain in a workplace is that it is a challenging and exciting work. The managers explain an attractive employer as one that has clear visions, protects the staff, has development potential and ambition. The managers mean that Hedemora kommun needs to attract young people and give them reasons to be proud to live and work in Hedemora kommun. Why the managers leave Hedemora kommun is because of personal reasons and the commuting distance. Hedemora kommun has to attract and retain employees by making them proud of their organization, by using Rekryteringslots Dalarna and by advertising Hedemora kommun as a place to work as well as live in.

Innehållsförteckning

Förord.....	1
Sammanfattning.....	2
Summary	3
Innehållsförteckning.....	4
Figurförteckning.....	7
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund med problembeskrivning.....	1
1.1.1 Hedemora kommun	1
1.2 Frågeställningar.....	3
1.3 Syfte	3
1.4 Begreppet medarbetare	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Introduktion till avsnittet.....	5
2.2 Studie om attraktivt arbete.....	5
2.3 Attraktivt arbetsinnehåll	7
2.3.1 Introduktion.....	7
2.3.2 Avvecklingssamtal	7
2.4 Attraktivt arbetsförhållande	7
2.4.1 Motivation och kommunikation.....	7
2.4.2 Kompetensutveckling.....	8
2.4.3 Nätverk.....	8
2.5 Arbetstillfredsställelse	9
2.5.1 Arbetsbelastning	9
2.5.2 Attraktiv arbetsgivare	9
2.5.3 Belöningsystem	9
3. Metod.....	11

3.1 Val av strategi	11
3.2 Tillvägagångssätt	11
3.3 Urval	12
3.4 Insamling av material.....	13
3.5 Metodkritik.....	13
3.5.1 Användning av källor	14
3.6 Sammanställning av material	14
4. Empiri.....	16
4.1 Bakgrund.....	16
4.2 Arbetsinnehåll	16
4.2.1 Introduktion vid anställningens ingående.....	17
4.2.2 Avvecklingssamtal vid avslutande av anställning.....	17
4.3 Arbetsförhållande	17
4.3.1 Stödpersoner i organisationen.....	17
4.3.2 Kompetensutveckling i Hedemora kommun.....	17
4.3.3 Kommunens arbete kring att bli en mer attraktiv arbetsgivare	18
4.4 Arbetstillfredsställelse	18
4.4.1 Att söka anställning som chef i Hedemora kommun.....	18
4.4.2 Lämna sin anställning som chef i Hedemora kommun.....	18
4.4.2.1 Nuvarande chefer.....	18
4.4.2.2 Före detta chefer	18
4.4.3 Trivsel i Hedemora kommun	19
4.4.4 Att skapa trivsel på en arbetsplats.....	19
4.4.4.1 Nuvarande chefer.....	19
4.4.4.2 Före detta chefer	19
4.4.5 Att söka arbete	19
4.4.5.1 Nuvarande chefer	19

4.4.5.2 Före detta chefer	20
4.4.6 Vad är en attraktiv arbetsgivare?	20
4.4.6.1 Nuvarande chefer	20
4.4.6.2 Före detta chefer	20
4.4.7 Hur blir Hedemora kommun en mer attraktiv arbetsgivare?.....	21
4.4.7.1 Nuvarande chefer.....	21
4.4.7.2 Före detta chefer.....	21
5. Analys.....	22
5.1 Attraktivt arbetsinnehåll.....	22
5.2 Attraktiva arbetsförhållanden.....	22
5.2.1 Stödpersoner i organisationen.....	22
5.2.2 Kompetensutveckling.....	22
5.2.3 Nätverk i Garpenberg.....	23
5.3 Arbetstillfredsställelse.....	23
5.3.1 Att söka anställning som chef i Hedemora kommun.....	23
5.3.2 Att lämna sin anställning som chef i Hedemora kommun.....	23
5.3.3 Trivsel i Hedemora kommun	24
5.3.4 Attraktiv arbetsgivare.....	25
6. Slutsatser	26
7. Rekommendationer	28
7.1 Förslag till fortsatt forskning	29
8. Källförteckning	31
8.1 Tryckta källor	31
8.2 Internetkällor	31
8.3 Intervjuer	32
Bilagor	I
Bilaga 1 – Introduktionsbrev	I
Bilaga 2 – Intervjuguide nuvarande chefer	II

Bilaga 3 – Intervjuguide före detta chefer	IV
Bilaga 4 – Faktorer som skapar ett attraktivt arbete.....	VI
Bilaga 5 – Sammanställning nuvarande chefer.....	VII
Bilaga 6 – Sammanställning före detta chefer	IX

Figurförteckning

Figur 1 Hedemora kommun – Organisationsschema (Birgersson, 2011a) [E-post].....	2
Figur 2 Viktiga faktorer för att skapa ett attraktivt arbete (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004).....	6

1. Inledning

Under detta avsnitt kommer vi att beskriva bakgrunden till problemet, presentera Hedemora kommun, uppsatsens frågeställningar, syfte och begreppet medarbetare.

1.1 Bakgrund med problembeskrivning

Under de senaste åren har vi kunnat läsa i bland annat Dalarnas Tidningar och Svenska Dagbladet att chefer inom den offentliga sektorn slutar. Svenska Dagbladet har skrivit att kommuner och landsting står inför en stor utmaning när det gäller att både attrahera och behålla chefer (Svenska Dagbladet, 2011) [Internet]. Att chefer avslutar sin anställning kan vara frivilligt eller ofrivilligt. Att sluta frivilligt innebär att chefer slutar självmant och att sluta ofrivilligt kan däremot handla om sjukdom eller uppsägning. I den kommunala sektorn är chefsomsättningen hög och inom de närmaste tio åren beräknas 25 000 chefer gå i pension. (Härenstam 2010, s 1)

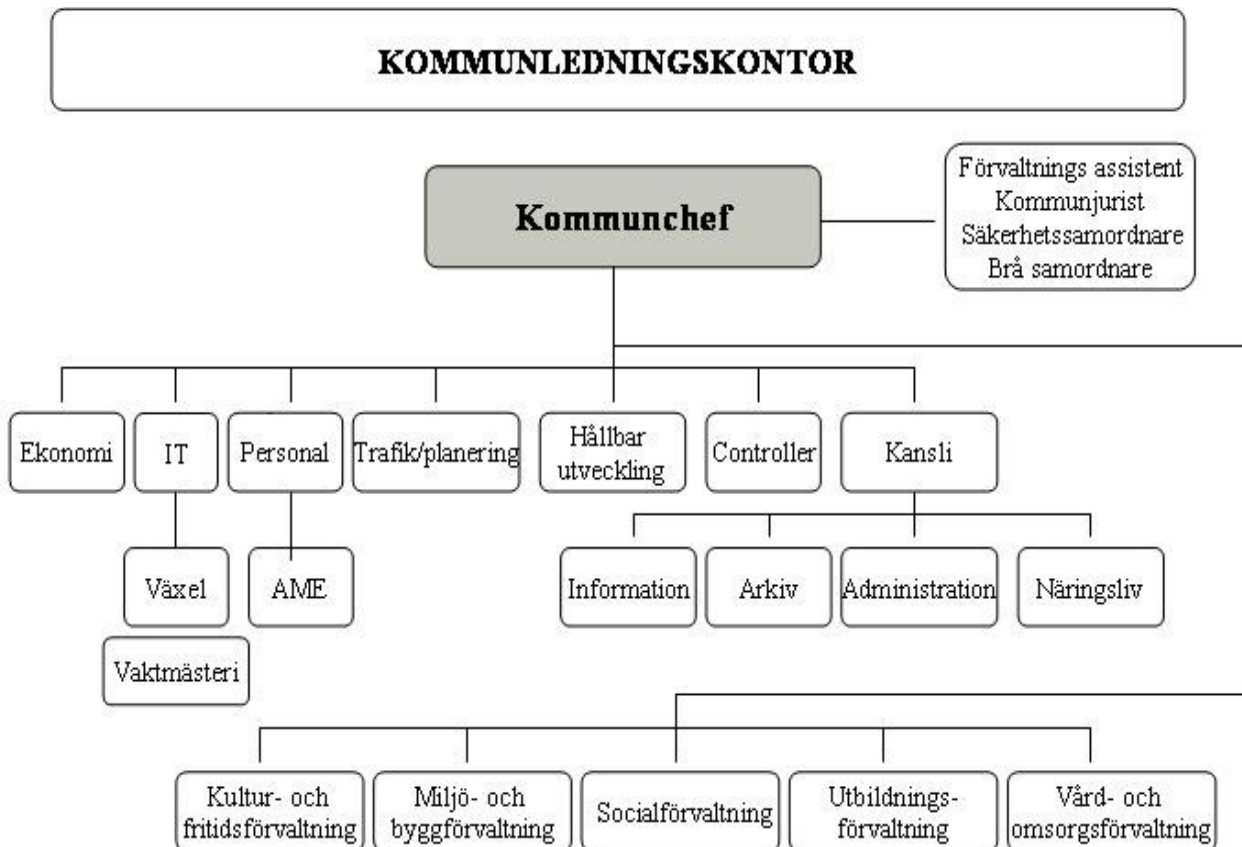
Vi har uppmärksammat en studie som Annika Härenstam, forskare vid Göteborgs Universitet, genomför. Hon skall med fokus på Vård- och Omsorgsförvaltningen, under tre år studera chefsomsättningen inom den kommunala verksamheten i Västra Götalands län. (Vårdfokus, 2010) [Internet]

Personalomsättningen beror inte enbart på pensionsavgångar utan det är även många som väljer att frivilligt sluta och söka sig till en annan sektor (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 32 f). I dag är konkurrensen hög mellan privat och offentlig sektor. Likaså byter arbetstagare idag arbete på grund av de krav som ställs på att kunna kombinera karriär och privatliv. Kommunerna måste därför profilera sig, utvecklas och bli mer attraktiva, inte enbart mot invånarna och de som nyttjar kommunens tjänster utan även som arbetsgivare. (a.a., s 96 ff)

James Buchan beskriver i sin artikel *"Reviewing The Benefits of Health Workforce Stability"* att det krävs en viss stabilitet i en organisation. En instabil organisation kan leda till ökade kostnader, bland annat för att personalstyrkan minskar eller på grund av nyanställningar. Det finns ingen bestämd nivå för den ideala personalomsättningen. Att skapa stabilitet ger förmåner för personal, organisationer och "kunder". Han menar att oplanerad och onödig omsättning skall förhindras, om möjligheten finns, för att skapa en högre stabilitet i organisationen. Det kan bland annat göras genom att en grupp bildas i organisationen för att ta reda på varför instabiliteten finns. En nackdel med instabilitet är att den kan leda till att kvaliteten och nivån på verksamheten försämras på grund av att personalstyrkan ofta byts ut. (Buchan 2010, s 1 ff)

1.1.1 Hedemora kommun

Vi kontaktade Hedemora kommun med vår ambition att skriva vår uppsats i samarbete med dem. Hedemora kommun är en stad i södra Dalarna med cirka 15 000 invånare (Hedemora kommun, 2011a) [Internet].



Figur 1 Hedemora kommun – Organisationsschema (Birgersson, 2011a) [E-post]

Utbildnings-, miljö- och bygg-, kultur- och fritid-, social- och vård- och omsorgsförvaltningen är kommunens olika förvaltningar¹. Inom dessa finns det en förvaltningschef, en områdeschef och ett antal verksamhetschefer, antalet varierar beroende på förvaltning. (Hedemora kommun, 2011b) [Internet] Totalt inom hela kommunen arbetade det, i december 2010, 1 628 personer och av dessa hade cirka 70 personer arbetsledaransvar på olika chefsnivåer som är utspridda inom organisationen (Birgersson, 2011b) [E-post].

Vi hade inget konkret förslag på något problem när vi tog kontakt med Hedemora kommun, men en önskan om att det skulle vara inom ramen för Human Resource Management². Vid ett möte i början av januari 2011 presenterade kommunchef, Lena Stoltz, och tillförordnad personalchef, Malin Birgersson, ett problem som kommunen ville undersöka. Problemet i Hedemora kommun är att många chefer inom den kommunala verksamheten avslutar sin anställning innan deras treårsförordnande³ löpt ut eller en tid efter att förordnandet har förlängts. Under de senaste sex åren har ett tjugotal chefer avslutat sin anställning inom Utbildningsförvaltningen, Vård- och Omsorgsförvaltningen samt Kommunledningskontoret i Hedemora kommun. Det är främst i dessa tre förvaltningar som

¹ En myndighet med verkställande uppgifter, exempelvis inom den offentliga eller statliga verksamheten.

² Hantering av organisationers mänskliga resurser. Begreppet innefattar bland annat rekrytering, utvecklingsinsatser och arbetsprocesser för de anställda. (Lindmark & Önnevik 2010, s 22)

³ Tidsbegränsad anställning, i Hedemora kommun tre år med möjlighet till förlängning.

chefsomsättningen varit högst och därför kommer vår undersökning att fokusera på dessa förvaltningar.

I december 2010 påbörjade Hedemora kommun ett projekt som innebär att alla kommunens chefer en gång per halvår skall träffas för att diskutera och ”nätverka”. Syftet med projektet är att ta reda på vad Hedemora kommun måste arbeta med för att stärka sitt varumärke och på så sätt bli en mer attraktiv arbetsgivare. Hittills har två ledarskapsdagar genomförts, en i Garpenberg⁴ och en i Hedemora, där cheferna tillsammans i grupper fått diskutera vad de anser vara Hedemora kommuns styrkor, svagheter, möjligheter och hot (SWOT-analys). Den 22-24 mars 2011 genomfördes den senaste ledarskapsdagen där cheferna bland annat fick diskutera om Hedemora kommun har en effektiv organisation och vad som kan behöva utvecklas. (Stoltz, 2011)

Hedemora kommun har ett flertal olika belöningsystem för sina medarbetare. De använder sig bland annat av individuell lönesättning, vilket innebär att medarbetarens prestation, kunskap samt bidrag till verksamhetens mål avgör vilken lön den får. (Birgersson, 2011c) [E-post] Om en medarbetare kommer med en bra idé som kan hjälpa kommunen att spara pengar och effektivisera verksamheten kan personen i fråga få en belöning för idén (Stoltz, 2011) [E-post]. Medarbetarna kan även få trivselpengar, vilket chefen för varje arbetsplats i organisationen ansvarar för. Exempel på vad trivselpengarna kan användas till är julklappar eller en gemensam aktivitet för alla på arbetsplatsen. Hedemora kommun erbjuder även sina anställda möjligheter till friskvård, i form av en friskvårdstimme och ett rabatterat träningskort på Vasahallen i Hedemora. (Birgersson, 2011b)

Rekryteringslots Dalarna är en ekonomisk förening som startade år 2003. Föreningen fokuserar på medflyttandefrågan, vilket innebär att de hjälper sökande utanför Dalarna att få möjlighet att få ett arbete i Dalarna om de flyttar till kommunen. Ett av de medlemsföretag som är med i Rekryteringslots Dalarna är Hedemora Näringslivsbolag, vilket är ett delägt bolag av Hedemora kommun. Föreningens arbete handlar om att medflyttare får praktik eller arbete hos ett av medlemsföretagen i Dalarna. (Rekryteringslots, 2011) [Internet]

Ovanstående problembeskrivning har lett fram till ett antal frågeställningar som kommer att besvaras i uppsatsen.

1.2 Frågeställningar

1. Varför söker man anställning som chef i Hedemora kommun?
2. Varför behåller respektive avslutar man en anställning som chef i Hedemora kommun?
3. Hur kan Hedemora kommun bli en mer attraktiv arbetsgivare?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på varför chefer i Hedemora kommun slutar samt föreslå åtgärder för hur kommunen kan skapa en bättre stabilitet i sin chefskår.

⁴ Tätort i Hedemora

1.4 Begreppet medarbetare

Vi har valt att använda litteratur som handlar om att behålla *medarbetare* i den teoretiska referensramen, då vi inte hittat någon liknande litteratur om att behålla chefer. Därför har vi valt att se Hedemora kommun som arbetsgivare och cheferna som vi intervjuat som medarbetare, detta för att vi skall kunna koppla empirin till teorierna. I empiriavsnittet använder vi oss av ordet chef då det är dem vi intervjuat.

2. Teoretisk referensram

I början av detta avsnitt presenteras en kortare sammanfattning av vad som kommer att beskrivas. Efter det följer utvalda teorier som vi anser vara relevanta för vår undersökning.

2.1 Introduktion till avsnittet

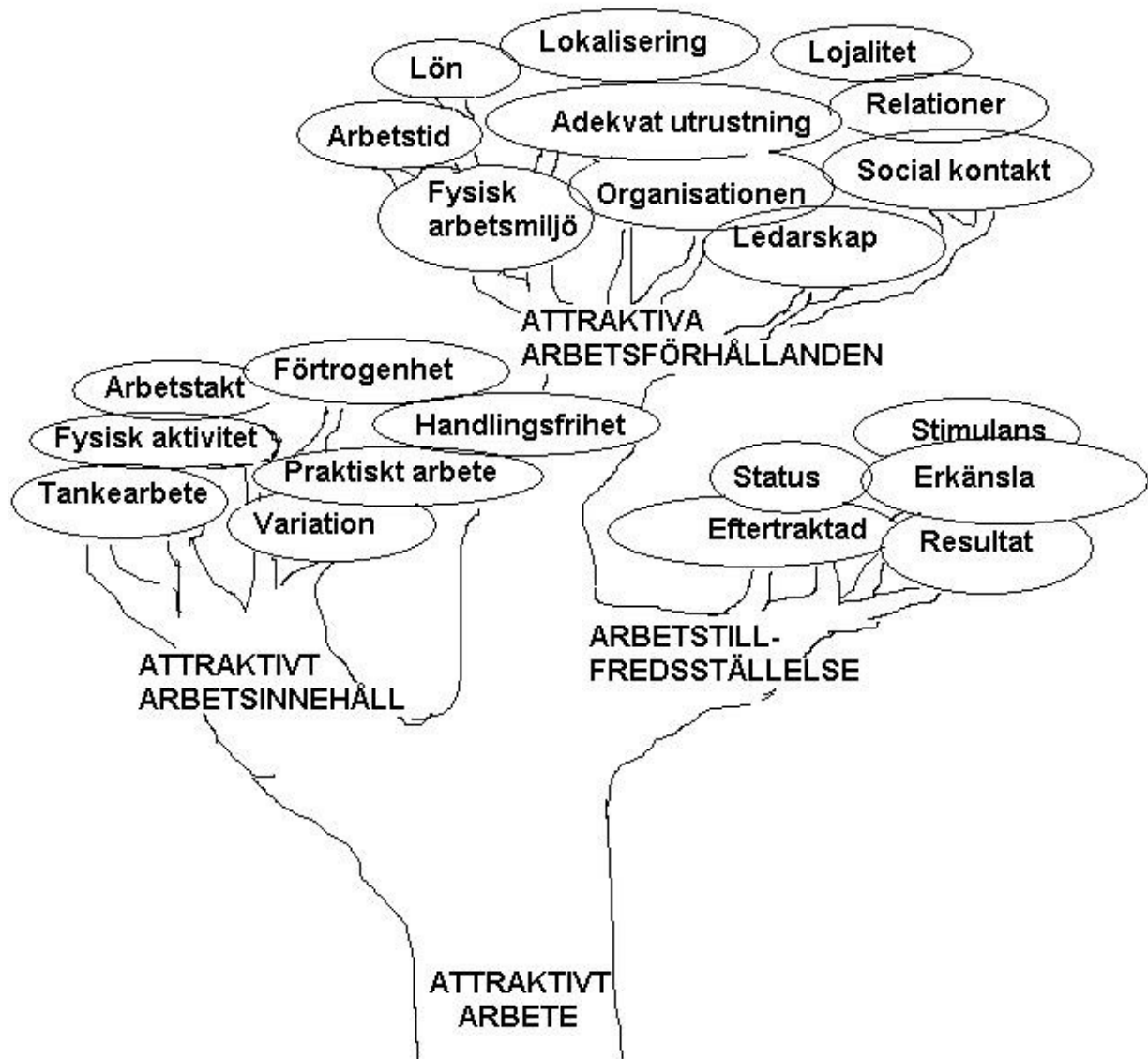
Två viktiga framtidsfrågor, enligt Parment, Wetterberg och Lindström (2009, s 130 ff), som bolagschefer, politiker samt förvaltningschefer betonar, handlar om kompetensförsörjning och att vara en attraktiv arbetsgivare. Lissskulla Lindström, personalstrateg i Göteborgs stad, menar att den offentliga sektorn måste lyftas fram som en ”oerhört bra arbetsgivare” som innebär bra uppdrag, bra löner och bra verktyg (a.a., s 133). I den offentliga sektorn är personalomsättningen hög (Härenstam 2010, s 1) och enligt Lindström finns det fyra viktiga ord att framhäva när det gäller kommuners attraktionskraft som arbetsgivare: stolthet, värdegrund, utveckling samt medarbetarskap (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 124).

Buchan (2010, s 1 ff) menar därför att det är viktigt att arbetsgivaren varje år mäter hur många som slutat respektive börjat inom organisationen under året. Dessa mätningar kan medföra att arbetsgivaren kan få information om vilka delar av organisationen som har högst respektive lägst personalomsättning. Han menar att arbetsgivaren genom dessa mätningar kan se vad organisationen kan göra för att skapa en bättre stabilitet i personalstyrkan. Det innebär att de delar av organisationen som har högst personalomsättning kan ta lärdom från de delar av organisationen som har lägst personalomsättning. Organisationen måste se över om rutinerna skiljer sig åt mellan de olika delarna i verksamheten och vad som kan göras åt det. (a.a., s 1 ff)

2.2 Studie om attraktivt arbete

Mattias Åteg, Ann Hedlund och Bengt Pontén har i sin avhandling ”Attraktivt arbete – Från anställdas uttalande till skapandet av en modell” (2004, s 35) kommit fram till tre olika kategorier för vad ett attraktivt arbete kan utgöras av. Kategorierna som författarna utvecklat är attraktivt arbetsinnehåll, attraktiva arbetsförhållanden och arbetstillfredsställelse. De tre kategorierna visar vad medarbetare tycker är viktigt för att skapa ett attraktivt arbete. (a.a., s 39) I deras undersökning genomfördes 17 intervjuer med personer på mindre tillverkningsföretag i Dalarna (a.a., s 10). Resultatet från intervjuerna ledde tillsammans med tidigare forskning om organisations- och motivationsteorier fram till nedanstående modell (a.a., s 56). Modellen finns även i en mer avancerad version där varje del i trädet (se figur 2) beskrivs mer ingående⁵.

⁵ Se bilaga 4



Figur 2 Viktiga faktorer för att skapa ett attraktivt arbete (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004)

Ett attraktivt arbete handlar om att vara konkurrenskraftig gällande att attrahera rätt kompetens samt att utveckla och behålla den. Processen är en långsiktig investering för både personal och arbetsplats. För framtidens arbetsmarknad kan det vara en avgörande process att utveckla ett attraktivare arbete. Processen med att skapa en attraktiv arbetsplats handlar om att skapa delaktighet. Det är individuellt vad medarbetarna anser är ett attraktivt arbete. Fokus bör ligga på hur arbetsplatsen kan bli bättre och blicka mot lösningarna. (Högskolan Dalarna 2011) [Internet]

I avhandlingen presenteras arbetsstakt, variation och handlingsfrihet som exempel på dimensioner som medarbetare kan se som ett attraktivt arbetsinnehåll (Åteg, Hedlund & Pontén 2004, s 36). Attraktiva arbetsförhållanden handlar om faktorer som är gemensamma för alla anställda inom en organisation. Det kan exempelvis vara arbetstid, relationer och ledarskap. (a.a., s 40) Arbetstillfredsställelse handlar om stimulans, resultat samt status, det vill säga vad medarbetaren vinner på att utföra ett arbete (a.a., s 38).

2.3 Attraktivt arbetsinnehåll

Attraktivt arbetsinnehåll består av ett antal "löv", vilka representerar arbetstakt, variation, förtrogenhet, fysisk aktivitet, tankearbete, handlingsfrihet och praktiskt arbete. Detta är olika faktorer som Åteg, Hedlund och Pontén (2004) anser skapar ett attraktivt arbetsinnehåll. Vi har valt att inkludera ytterligare två "löv", introduktion och avvecklingssamtal, som vi även anser hjälper till att skapa ett attraktivt arbetsinnehåll.

2.3.1 Introduktion

Det finns många delar som är centrala när det gäller personalfrågor, en av de viktigaste enligt Lindmark och Önnevik (2010, s 112) är introduktion. För att en nyanställd skall få en möjlighet att bli en del av organisationen skall introduktionen vara välplanerad och den skall ske på den första dagen på arbetsplatsen. Många nyanställda får inte möjlighet att reflektera kring den nya arbetsplatsen då de kastas in för fort i verksamheten. Introduktionen skall medföra att den nyanställde känner sig välkommen, får prova på olika arbetsuppgifter, känna att den kommer till nytta samt ta del av organisationens förväntningar och krav. En genomtänkt introduktion skapar produktivitet hos den nyanställde och den blir medveten om ledningens intresse. Om introduktionen uteblir kan det medföra stora kostnader för organisationen, då medarbetaren inte fått några klara riktlinjer angående arbetsuppgifterna som skall utföras. (a.a., s 112 ff)

2.3.2 Avvecklingssamtal

Det skall finnas en struktur för hur avvecklingen skall gå tillväga, oberoende av vilken anledning (uppsägning eller avsked) som förorsakar att en medarbetare avslutar sin anställning. Ett avvecklingssamtal kan hjälpa en organisation att få reda på orsaken till varför en medarbetare slutar. Meningen med avvecklingssamtalet är att medarbetaren skall få en möjlighet att dela med sig av sina tankar och kunskaper kring organisationen och arbetet. En organisation bör ha en handlingsplan för hur ett avvecklingssamtal skall gå till och genom samtalet får organisationen veta hur de kan utvecklas och på så sätt bli bättre. (a.a., s 147 f)

2.4 Attraktivt arbetsförhållande

Under rubriken "attraktivt arbetsförhållande" förklarar vi de faktorer som utifrån våra tolkningar kan kopplas till bland annat ledarskap, relationer, social kontakt och organisationen. Dessa faktorer är enligt oss motivation, kommunikation, kompetensutveckling och nätverk.

2.4.1 Motivation och kommunikation

En stor del i ett framgångsrikt ledarskap är att uppmuntra och stödja sina medarbetare. Att visa sin uppskattning kan bland annat leda till utveckling, motivation och att medarbetarens självförtroende stärks. Därför är det viktigt för chefen att uppmuntra, ge feedback och berätta för medarbetaren att den gör ett bra arbete. (Angelöw 2010, s 66 f) En förutsättning för att skapa ett gott klimat på arbetsplatsen är att medarbetaren känner att den kan skratta och ha roligt (a.a., s 75).

Enligt Annika Härenstam, forskare vid Göteborgs Universitet, finns det forskning som visar att en god relation med sin chef har stor betydelse på en arbetsplats. Ett gott arbete värderas utifrån meningsfullhet, möjlighet till arbetstillfredsställelse, arbetets innehåll samt en social relation mellan medarbetare och chefer. (Härenstam & Bejerot 2010, s 12 ff) Enligt Lindmark och Önnevik (2010, s 282) kännetecknas en bra ledare av att den är: tydlig i sin kommunikation, vägleder gruppens arbete, stimulerar, motiverar gruppen och individen samt kan hantera och förebygga konflikter.

”Information är makt” skriver författarna Kaye och Jordan-Evans (2000, s 90). Medarbetare vill ha en chef som har koll på situationen och att den delar med sig av viktig information. Att informera skapar stabilitet inom organisationen och medarbetarna behöver inte känna oro inför vad som kommer att ske. Att delge information till sina medarbetare gör att de känner sig betydelsefulla och uppskattade. Chefen skall, för att skapa engagemang, delge så mycket information som möjligt. (a.a., s 90 ff)

Många arbetsgivare borde enligt Kaye och Jordan-Evans (2000, s 19) be sina medarbetare att berätta vad som håller dem kvar inom organisationen. Många gånger jämför arbetsgivaren sig med andra liknande organisationer för att hitta en lämplig strategi för att behålla sina medarbetare. Att ställa frågan och ha en öppen dialog med sina medarbetare är något som underlättar för arbetsgivaren. I många fall är arbetsgivarna rädda att ställa frågan ”varför medarbetarna stannar” och vilket svar de skall få. Cheferna är rädda för att inte kunna lösa ett eventuellt problem som skulle kunna framkomma genom medarbetarnas svar. (a.a., s 19 f) Det kan finnas risker med att gissa vad medarbetarna vill, eftersom det är individuellt vad medarbetarna tycker. En medarbetare kanske vill ha möjlighet till vidareutveckling medan en annan vill arbeta hemifrån. Att våga fråga sina medarbetare skapar en trygghet, de känner att någon bryr sig och att de har betydelse för organisationen. (a.a., s 21)

2.4.2 Kompetensutveckling

En organisation skall se medarbetarna som en resurs, då de behövs för att organisationen skall utvecklas. Kompetensutveckling handlar om lärande och att uppmuntra medarbetarna till att använda sina kunskaper. Vanliga former av utbildningar kan vara konferenser, seminarier, kurser och studiecirklar. Ett anpassningsinriktat lärande handlar om att medarbetarna behöver utveckla sina färdigheter och kunskaper för att möta dagens arbete som ständigt utvecklas. En satsning på kompetensutveckling är något som lönar sig för företaget. (Angelöw 2010, s 79) Att ha förmågan att använda och utveckla rätt kompetens är viktigt för en fungerande organisation (Lindmark & Önnevik 2010, s 193). Resultatet blir bättre och arbetet mer effektivt om personalen i organisationen har rätt kompetens, vilket borde vara något som motiverar arbetsgivarna att arbeta med kompetensutveckling (a.a., s 205).

2.4.3 Nätverk

Nätverk är ett sätt att stärka och utveckla kompetensen i organisationer. Nätverksstrategin innehåller bland annat en spridning av erfarenheter, ett utökat kontaktnät, flexibilitet och samarbete mellan personer från olika arbetsplatser. (Angelöw 2010, s 82 f) Det är viktigt att skapa kontakter inom en organisation, inte enbart inom den egna arbetsgruppen utan även utanför den. Det är därför bra för en

chef att ha en dialog med sina medarbetare, då de vet syftet med verksamheten ökar även deras entusiasm. (Kaye & Jordan-Evans 2000, 118 f)

2.5 Arbetstillfredsställelse

Arbetsbelastning, attraktiv arbetsgivare och belöningsystem är olika faktorer som påverkar medarbetarnas tillfredsställelse på en arbetsplats. Faktorerna påverkar förslagsvis medarbetarnas stimulans, status och resultat, vilket gör att vi kunnat koppla dessa delar till "trädet" om vad ett attraktivt arbete är.

2.5.1 Arbetsbelastning

Inom olika organisationer har en ökad arbetsbelastning setts, vilket kan kopplas till rationaliseringar, besparingar och nedskärningar. Att begränsa övertiden, öka den grundläggande bemanningen samt försöka hitta en balans mellan fritid och arbete är några förslag på hur en lagom arbetsbelastning kan skapas (Angelöw 2010, s 35 f). Att ha en större bemanning på arbetsplatsen kan samtidigt leda till att arbetsuppgifter lättare klaras av (a.a., s 47).

2.5.2 Attraktiv arbetsgivare

Enligt Agneta Jöhnk, direktör på avdelningen för arbetsgivarpolitik på Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), är en bra arbetsgivare någon som erbjuder bra arbetsförhållanden, en god image, meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter samt ger rimliga anställnings- och ersättningsvillkor (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 3). För att uppfattas som en bra arbetsgivare är det viktigt att erbjuda belöningsystem och attraktiva anställningsformer (a.a., s 7). En organisation blir en attraktiv arbetsgivare om det finns ett kontinuerligt arbete med kompetensförsörjning. Alla medarbetare vill känna att det finns utvecklingsmöjligheter, en möjlighet till att bidra och påverka samt att gå in i nya roller i organisationen. (a.a., s 52)

Kaye och Jordan-Evans (2000, s 24) har genomfört forskning kring de vanligaste orsakerna till att medarbetare stannar kvar i en organisation. Den som ligger högst upp på listan, är att medarbetarna får möjlighet till att utvecklas och göra karriär inom organisationen. Dessutom tycker medarbetarna att det är viktigt att ha ett spännande arbete, att de får chans att möta olika utmaningar och att de känner att de utför ett meningsfullt arbete. (ibid.) Det är centralt att ge medarbetarna utmaningar och möjligheter till att utvecklas, vilket kan göras genom att arbetsgivaren och chefen sätter upp mål för varje enskild medarbetare. Dessa mål skall vara tydliga och göra att organisationen strävar åt samma håll. Många medarbetare vill känna att de har en möjlighet att fortsätta uppåt i organisationen och få prova på nya saker. (a.a., s 68 f)

2.5.3 Belöningsystem

En arbetsgivare måste ständigt arbeta med sin image och genom exempelvis belöningsystem kan de öka sin attraktivitet som arbetsgivare. För att behålla nuvarande och attrahera kommande medarbetare gäller det att utforma belöningsformer som är tilltalande. (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 95f) Idag är medarbetarna den viktigaste tillgången inom en organisation, därför

har cheferna en betydande roll när det gäller att belöna sina medarbetare (Kaye & Jordan-Evans 2000, s 29).

Det är allt vanligare att organisationers effektivitet och mål är beroende av den enskilda medarbetarens kompetens och motivation. För att öka medarbetarens motivation kan olika belöningssystem utformas där individen själv kan bestämma över sin egen arbetsinsats och vid en bra prestation få någonting i gengäld. (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 104) Medarbetarna blir produktiva, motiverade och positiva av ett fungerande belöningssystem (Lindmark & Önnevik 2010, s 151). Inom alla organisationer finns det något slags belöningssystem och det speglar organisationens syn och värderingar på medarbetarna. För att belöningssystem skall fungera på bästa möjliga sätt är det därför viktigt att det anpassas efter vad den enskilda medarbetaren anser vara en lämplig belöning. (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 103 ff) Det finns olika sorters belöningar: monetära, icke-monetära och psykosociala. Monetära belöningar förknippas ofta med att medarbetaren får pengar eller lön i utbyte mot en arbetsprestation. Ickemonetära belöningar (förmåner) förknippas däremot med fri sjukvård, mobiltelefon, dator, motionsaktiviteter och julklappar etc. Att få beröm eller att någon visar sin uppskattning om medarbetaren har gjort ett bra arbete är en form av belöning, vilket brukar kallas psykosocial belöning. (Lindmark & Önnevik 2010, s 157 ff)

Belöningssystem kan medföra både positiva och negativa signaler till omvärlden, vilket i sin tur kan påverka organisationens attraktionskraft. En organisation får en positiv attraktionskraft om deras rykte visar att de satsar på sina medarbetare och ger goda belöningar. Det kan leda till att fler människor, genom det positiva ryktet, söker sig till arbetsplatsen. Organisationen får ett större urval att välja mellan vid lediga tjänster och kan även få medarbetarna att stanna kvar längre. Om medarbetarna istället väljer att lämna organisationen för ett nytt arbete kan organisationen få en hög personalomsättning, vilket kan ses som en negativ signal till omvärlden (a.a., s 152 f)

Användningen av individuella belöningssystem inom den offentliga sektorn har varit begränsad. Men i och med att den individuella lönesättningen spridits inom sektorn kan även en ökning ses bland de individualiserade belöningarna. Något som kan begränsa större individuella belöningar inom den offentliga sektorn är budgeten och facket. Därför är det viktigt för en arbetsgivare inom den sektorn att tänka på hur de skall attrahera, rekrytera och behålla medarbetare i samband med lönesättning, anställningsformer och belöningssystem. (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 108 ff)

3. Metod

I metodavsnittet kommer vi att redogöra för vårt val av strategi, hur undersökningen genomförts, urvalsmetod samt för- och nackdelar med undersökningens tillvägagångssätt.

3.1 Val av strategi

Vi har valt strategin fallstudier för att genomföra undersökningen. Enligt Denscombe (2009, s 59) innebär det att ett specifikt fall studeras och att en djupgående beskrivning av bland annat händelser och förhållande ges. Fallstudier ger undersökningen ett djup och studerar om det finns samband mellan olika företeelser. Den valda strategin ger möjlighet till att förklara varför vissa fenomen uppstår och inte enbart vilket fenomenet är. (a.a., s 59 ff) Fallstudier medför även en del nackdelar, bland annat kan trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån undersökningens resultat ifrågasättas. Det kan även vara svårt att få tillträde till de olika miljöer som ingår i fallstudien, vilket i sin tur kan medföra att forskningen går trögt om tillstånd inte beviljas. (a.a., s 72) Vi anser att fallstudier är den mest lämpliga strategin då vi studerar ett verkligt fall i Hedemora kommun. Eftersom vi genomför studien på uppdrag av Hedemora kommun har vi inga problem med att få tillgång till material.

Vi kommer inte att generalisera vårt resultat till andra kommuner, utan med de teorier och data vi samlat in kommer vi istället att dra allmänna slutsatser om de chefer som arbetar och arbetat i Hedemora kommun. Genom de allmänna slutsatserna kan vi ge förslag på hur Hedemora kommun skall kunna gå tillväga i deras arbete för att skapa bättre stabilitet i deras chefskår. Dock anser vi att viss information går att överföra till andra kommuner med liknande fenomen. Denscombe (a.a., s 382) skriver om överförbarhet, vilket är ett alternativ till generalisering, där forskningen är grundad på ett mindre antal enheter än vid generaliseringar, där urvalet är större och mer representativt för populationen.

3.2 Tillvägagångssätt

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med nuvarande och före detta chefer inom Hedemora kommun. Kvalitativa intervjuer innebär att intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt ligger i fokus, att intervjun kan röra sig i olika riktningar samt att det inte finns någon fast ordning på frågorna (Bryman 2011, s 413). Anledningen till vårt val av metod grundas på att de frågor som har besvarats kan ses som känsliga av intervjupersonerna. Intervjuer används oftast i forskningssammanhang då metoden anses lämplig för att ta reda på intervjupersonens uppfattningar, känslor, åsikter och erfarenheter (Denscombe 2009, s 232). En fördel med intervjuer är att fler och mer komplicerade frågor kan ställas än vid exempelvis en enkätundersökning (Dahmström 2008, s 92). En nackdel med intervjuer är att de är tidskrävande (a.a., s 91), vilket vi har tagit i beaktande under arbetets gång.

Många av de före detta cheferna som arbetat inom Hedemora kommun har flyttat och i de fall där det har funnits ett stort geografiskt avstånd till intervjupersonerna har vi genomfört telefonintervjuer. Besöksintervjuer har vi genomfört med de nuvarande cheferna som arbetar i kommunen. Besöks- och

telefonintervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att vi som intervjuare har färdiga ämnen och frågor som vi vill behandla under intervjuerna. Under en semistrukturerad intervju får intervjupersonen möjlighet att utveckla sina svar och idéer. (Denscombe 2009, s 234 f) Intervjuerna har bestått av öppna frågor, vilket innebär att intervjupersonerna får svara med egna ord istället för att ha färdiga svarsalternativ (Dahmström 2008, s 92).

Med hjälp av litteratur om att behålla medarbetare, uppsatsens frågeställningar och vissa önskemål från uppdragsgivaren har vi utformat en intervjuguide⁶. Guiden innehåller tre olika kategorier som har behandlats under intervjun. I varje kategori har vi diskuterat ett antal frågor kopplade till ämnet. Bakgrund utgörs av frågor kring arbetslivserfarenhet och utbildning. Det andra ämnet, anställning, utgörs av frågor kring chefernas anställning i Hedemora kommun och sedan avslutar vi intervjuguiden med några allmänna frågor kring arbetsmiljö samt chefernas uppfattning kring vad en attraktiv arbetsgivare är.

Hedemora kommuns personalavdelning har tagit fram kandidater till undersökningen från de förvaltningar där flest chefer slutat under en sexårsperiod. Tillsammans med kommunen har vi, genom ett introduktionsmail⁷ som vi gemensamt tagit fram, kontaktat intervjupersonerna. Introduktionsmailet innehåller bland annat en kort beskrivning av studien och målsättningen med uppdraget. Intervjupersonerna har även i mailet uppmärksammats om deras anonymitet som innebär att deras namn inte kommer att publiceras i uppsatsen. Den andra kontakten med intervjupersonerna har också skett via mail, där vi mer ingående har beskrivit hur intervjun kommer att gå tillväga. Vi har även bifogat en intervjuguide⁸ för att intervjupersonerna skulle få veta vilka teman/frågor som skulle diskuteras under intervjun. Till de intervjupersoner som inte svarade inom en vecka har vi valt att skicka ett påminnelsemail till. Mailet innehöll information om intervjuns tillvägagångssätt och en intervjuguide.

3.3 Urval

Vi har använt oss av ett subjektivt urval, vilket enligt Denscombe (2010, s 37) innebär att urvalet handplockas till den specifika undersökningen. Denna form av urval används i situationer där forskarna medvetet, utifrån tidigare kännedom om personerna, väljer ut dem som förmodas bidra med mest värdefull data till undersökningen. Ett subjektivt urval tillåter forskarna att utifrån ett speciellt syfte välja ut de personer som kan antas vara mest avgörande för undersökningen. (ibid.) En avgränsning vi valt att göra är att kontakta totalt 14 chefer, där fördelningen är hälften nuvarande chefer och hälften före detta chefer inom kommunen. Ursprungligen var vår tanke att intervjua en nuvarande och en före detta chef från varje förvaltning. I och med att chefsomsättningen har varit högst inom Vård- och Omsorgsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen samt på Kommunledningskontoret mellan åren 2005 och 2011, är det dessa förvaltningar vi har valt att inriktat oss på. Eftersom vi från början föreslagit att vi ville intervjua två personer (en nuvarande och en före

⁶ En kort minneslista över vilka områden som skall ingå i den semistrukturerade intervjun. (Bryman 2011, s 419)

⁷ Se Bilaga 1

⁸ Se Bilaga 2 och 3

detta chef) från varje förvaltning, valde personalavdelningen att presentera 14 personer för oss som vi kunde kontakta. Enligt oss var även 14 intervjuer möjligt att genomföra rent tidsmässigt. Vi har totalt intervjuat 13 personer, sju nuvarande och sex före detta chefer, vilket innebär ett bortfall på en person. För att skapa positiv respons kan intervjuaren vara mer eller mindre övertalande (Troost 2010, s 83). Det har skett två utskick (intervjuguide och därefter ett påminnelsemail) till ett antal av intervjupersonerna innan vi har fått ett godkännande om deltagande. Efter utebliven respons från en deltagare har vi beslutat att utesluta personen från undersökningen. Trots bortfallet har vi valt att fortsätta med undersökningen utan att kontakta någon ytterligare person. Vi anser att en utebliven intervjupersons svar inte kan påverka det slutgiltiga resultatet då vi har sett likheter i de övriga intervjupersonernas svar. Dock tror vi att ytterligare en deltagare i undersökningen skulle kunna bidra med fler intressanta synpunkter om Hedemora kommun som verksamhet.

3.4 Insamling av material

Vid de olika intervjutillfällena har vi använt oss av fältanteckningar, vilket innebär att vi under intervjuernas gång har skrivit ner tolkningar av vad intervjupersonen har sagt (Denscombe 2009, s 258). Som ett komplement till fältanteckningarna har vi använt oss av bandinspelning, då det kan finnas svårigheter i att föra anteckningar och samtidigt lyssna. En nackdel med att använda sig av bandinspelningar är att personen som intervjuas inledningsvis kan känna sig hämmad, men det är enligt Denscombe (2009, s 259) något som avtar under intervjuens gång. Med utgångspunkt från det har vi valt att få intervjupersonernas godkännande om bandinspelning via mail innan intervjuens genomförande. Det finns många fördelar med bandinspelning, bland annat ger det en fullständig dokumentation av vad som sägs under intervjun och det är även enkelt för andra forskare att kontrollera dem (ibid.). Vid en intervju är det vanligt att det är en som intervjuar och en person som blir intervjuad (Troost 2010, s 66). I vårt fall har vi varit två som intervjuat, dels för att det kan vara bra att ha ett stöd hos en annan person och eftersom vi gemensamt har reflekterat över vad intervjupersonerna sagt.

Intervjutillfällena har varit utspridda på olika dagar under fyra veckor och varje intervju har pågått mellan tjugo till fyrtio minuter. Besökintervjuerna har genomförts hos respektive intervjuperson och telefonintervjuerna med hjälp av en högtalartelefon.

3.5 Metodkritik

När en undersökning genomförs är det viktigt att diskutera dess reliabilitet och validitet. Vid kvalitativ forskning kan det dock finnas svårigheter att veta om de faktorer som skall mätas verkligen mäts. Det brukar kallas validitet. (Troost 2010, s 133) Reliabilitet eller tillförlitlighet, handlar om att om undersökningen skulle upprepas, skulle den då ge samma resultat? (Bryman 2011, s 49). Enligt Bryman (2011, s 369) kan det finnas svårigheter med att generalisera utifrån det resultat som framkommit, eftersom den produceras i en viss miljö. Vårt fall bygger på en situation som finns i Hedemora kommun, även om vi genom media har sett liknande fenomen i andra kommuner. Vi har valt att enbart inrikta oss på Hedemora kommun och utifrån chefernas svar försökt hitta lämpliga lösningar med hjälp av teorier om att behålla medarbetare.

En nackdel med att vi har genomfört två olika intervjuformer är att vi anser att det vid telefonintervjuer finns vissa svårigheter i att kommunicera. Kroppsspråket är något som vi saknat vid telefonintervjuerna och därför anser vi nu i efterhand att besöksintervjuer med samtliga intervjupersoner hade varit att föredra. Även om det funnits brister i kommunikationen anser vi att intervjupersonerna varit uppriktiga och öppna i sina svar. Vid besöksintervjuer får kroppsspråket en betydelse och det gör det lättare att läsa av intervjupersonen (a.a., s 209 f).

Som tidigare nämnts har den första kontakten med intervjupersonerna skett via Hedemora kommuns personalavdelning. Det är något vi i början ställde oss kritiska till, då vi trodde att det kunde skrämman intervjupersonerna till att inte delta. Det har senare visats sig inte stämman, utan de intervjupersoner som svarat har ställt sig positiva till intervjun.

3.5.1 Användning av källor

För att utforma undersökningen och dess metoder har valt vi att ta hjälp av Jan Trosts bok *”Kvalitativa intervjuer”* (Trost, 2010) samt Alan Brymans bok *”Samhällsvetenskapliga metoder”* (Bryman, 2011). Böckerna innehåller tips på hur forskare på bästa sätt kan genomföra och sammanställa studier på ett lämpligt sätt.

Vi har främst valt att använda oss av litteratur som berör metoder för att behålla medarbetare. Den litteratur vi har haft störst användning av var boken *”Slå vakt om företagets kompetens – konsten att behålla medarbetare”* skriven av Beverly Kaye och Sharon Jordan-Evans (2000). Boken behandlar olika strategier för hur organisationer kan behålla medarbetare. Utifrån bokens rekommendationer har vi valt att söka liknande litteratur, som handlar om de verktyg som Kaye och Jordan-Evans diskuterar. Verktygen som vi valt att förstärka med annan litteratur är bland annat motivation, belöningsystem och sociala relationer på arbetsplatsen.

För att ytterligare stärka den ovanstående litteraturen har vi valt att söka efter publicerade artiklar och akademiska avhandlingar. Sökningen har lett oss till en studie från Arbetslivsinstitutet⁹ som Mattias Åteg, Ann Hedlund och Bengt Pontén genomförde år 2004. I studien presenterar författarna en modell kring hur en organisation kan skapa ett attraktivt arbete utifrån tre kategorier: arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse samt arbetsinnehåll.

3.6 Sammanställning av material

De data vi har samlat in genom de genomförda intervjuerna har vi sammanställt utifrån att vi lyssnat på inspelningarna och samtidigt fört minnesanteckningar kring det som har sagts. Därefter har vi sammanställt de enskilda intervjuerna och sållat bort det material som inte har någon relevans för vår studie. Vi har lyssnat igenom intervjuerna med de nuvarande cheferna först och sedan med de före detta cheferna. Efter det har vi omstrukturerat materialet så att de enskilda intervjuerna följer ordningen i vår intervjuguide. Det har gjorts för att vi på ett enklare sätt skall kunna analysera materialet och jämföra resultatet från intervjuerna med varandra. Eftersom intervjuerna finns inspelade har vi möjlighet att gå tillbaka och lyssna på dem igen. I de fall vi valt att använda oss av citat

⁹ Ett nationellt kunskapscentrum som behandlar arbetslivsfrågor

från de enskilda intervjuerna, har vi återigen lyssnat på materialet och ordagrant skrivit ned vad som har sagts för att få ett korrekt citat. (Trost 2010, s 148 ff)

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras de svar som framkommit under intervjuerna med de nuvarande och före detta cheferna i Hedemora kommun. Intervjuerna återges inte i sin helhet utan det är enbart en sammanfattning av svaren som kommer att presenteras¹⁰.

4.1 Bakgrund

De intervjupersoner som deltog i undersökningen är eller har varit anställda som chefer i Hedemora kommun. Dessa personer har varit anställda i kommunen på sitt nuvarande eller före detta arbete under de senaste sex åren (det vill säga sedan år 2005). Det finns fyra chefsnivåer i kommunen: högsta chefer, mellanchefer, linjechefer och verksamhetschefer. Kommunchefen är den högsta chefen i kommunen. Mellancheferna är respektive förvaltningschef, vilka leds av kommunchefen. Linjecheferna, benämnda områdeschefer, leds i sin tur av förvaltningscheferna. Varje områdeschef ansvarar för verksamhetscheferna, vilka exempelvis är enhetschefer och rektorer.

Första delen i intervjuguiden bestod av ett antal bakgrundsfrågor om intervjupersonernas utbildning och arbetslivserfarenhet. Vi valde att inkludera frågor kring intervjupersonernas bakgrund för att få en större förståelse för personernas tidigare erfarenheter. Intervjuerna visar att alla personer har tidigare erfarenhet av den offentliga sektorn, ungefär hälften av intervjupersonerna har endast arbetat inom offentlig sektor. Alla personer som deltog i intervjuerna har en högskoleutbildning som kan kopplas till det arbete de har eller hade i Hedemora kommun. Största delen av cheferna bor eller har bott i Hedemora medan de övriga har valt att pendla, antingen dagligen eller veckovis på grund av familj etc.

Intervjuerna har visat att anställningstiden i kommunen varierat från sex månader upp till nio år, vilket innebär att cheferna har förlängt sitt treårsförordnande en eller flera gånger i kommunen.

Vi har delat in sammanställningen av intervjupersonernas svar i tre huvudrubriker, vilka är arbetsinnehåll, arbetsförhållanden och arbetstillfredsställelse. Indelningen är gjord med utgångspunkt i Åteg, Hedlund och Ponténs (2004) träd om ett attraktivt arbete. Eftersom intervjuguidens frågor inte direkt kan kopplas till varje "löv" har vi valt att göra egna tolkningar och delat in våra frågor under varje "huvudrubrik" där de passar in.

4.2 Arbetsinnehåll

Under denna rubrik har vi samlat de frågor från intervjuguiden som utifrån våra tolkningar kan kopplas till vad ett arbete skall innehålla. Introduktion är en faktor som främst hjälper medarbetarna att skapa en uppfattning om vad arbetet innebär. Avvecklingsamtalet ger däremot medarbetarna en möjlighet att vid avveckling få en chans att föreslå åtgärder för att skapa ett attraktivare arbetsinnehåll och att göra ett personligt avslut, speciellt om medarbetaren blir avskedad.

¹⁰ För varje enskild intervjupersons svar se bilaga 5 och 6

4.2.1 Introduktion vid anställningens ingående

Introduktionstiden för de intervjuade cheferna i Hedemora kommun varierade beroende på förvaltning, allt från någon dag upp till tre veckor. Under introduktionen blev cheferna presenterade för arbetslag, kollegor och chefer inom andra förvaltningar. De ser introduktionen som något positivt och tycker att den skall vara obligatorisk. De sju chefer som inte genomgick någon introduktion, ser det som något negativt och vill gärna att det förbättras inför framtiden. Dock var det en chef som däremot ansåg att en introduktion inte var nödvändig på grund av tillräcklig kunskap och erfarenhet inom arbetsområdet. Att ta ledigt från sitt före detta arbete för att under en dag, på eget initiativ, genomgå introduktion är ytterligare ett sätt som förekommit för att få kunskap om den nya arbetsplatsen.

4.2.2 Avvecklingssamtal vid avslutande av anställning

Fem av de sex före detta intervjuade cheferna fick genomgå avvecklingssamtal i Hedemora kommun. De samtal som genomfördes utfördes av olika personer, antingen av högre chef eller av en kollega. Intervjuerna visade bland annat att kommunen borde skapa en tydligare disposition kring avvecklingssamtalet. Det borde finnas ett dokument innehållande frågor som skall diskuteras och syftet med samtalet. De tillfrågade såg avvecklingssamtalet som en positiv del i avslutandet av anställningen och något som borde vara obligatoriskt.

4.3 Arbetsförhållande

Detta avsnitt innehåller faktorer som är gemensamma för medarbetare och som hjälper dem att utföra ett bra arbete. Utifrån de tolkningar vi gjort skapas entusiasm hos medarbetarna genom stödpersoner, kompetensutveckling samt nätverk, vilket kan resultera i att de utför ett bättre arbete.

4.3.1 Stödpersoner i organisationen

Samtliga av de intervjuade cheferna i Hedemora kommun berättade att de främst vänder eller vänder sig till sin högre chef för råd och stöd. I de fall det varit vakanser och oroligheter i ledningen anser en chef att stödet från de högre cheferna varierat. De anser att den högre chefen skall kunna fungera som ett bollplank, där de tillsammans kan diskutera frågor rörande deras verksamhet. De berättade att de kan eller kunde ta hjälp av sitt arbetslag, sina kollegor och i vissa fall även av personalavdelningen, då problem uppstår eller uppstod.

4.3.2 Kompetensutveckling i Hedemora kommun

Alla de nuvarande och före detta cheferna vi intervjuat har någon gång fått genomgå kompetensutveckling inom kommunen, i form av interna och externa kurser. Hedemora kommun har erbjudit cheferna att gå olika kurser samtidigt som de på eget initiativ fått välja kurser de velat läsa. Intervjuerna visar att kommunen är generösa med kurser och annan form av fortbildning. Dock finns det delade meningar hos de nuvarande och de före detta cheferna om hur processen kring kompetensutveckling går till i kommunen. Två av de före detta cheferna anser att det är en lång

process om de på eget initiativ vill läsa kurser. I vissa fall har de även fått lov att avstå löneutveckling för att gå kurser, vilket de tror beror på kommunens budget kring kompetensutveckling.

”Spontant kan jag säga så här: såg jag någon utbildning som var intressant och sen såg kostnaden sökte jag inte ens för att jag visste att det var för dyrt” (Intervjuperson 7).

4.3.3 Kommunens arbete kring att bli en mer attraktiv arbetsgivare

Alla de nuvarande cheferna som vi intervjuat i Hedemora kommun anser att satsningen, som presenterades i början av uppsatsen, på att bli en mer attraktiv arbetsgivare är ett bra initiativ från kommunen. Cheferna menar att arbetet visar nytänkande, att kommunen har visioner och som ett led i att stärka kommuns profil som arbetsgivare. Samtliga tycker att satsningen är en bra start i arbetet för att stärka samarbetet mellan förvaltningar och för att skapa ett nätverk. Dock anser cheferna att arbetet kring detta borde uppmärksammas mer bland medarbetarna i organisationen.

4.4 Arbetstillfredsställelse

Under denna rubrik har vi valt att placera olika delar som påverkar medarbetarna, vilket kan innebära att de stimuleras, känner uppskattning och stolthet.

4.4.1 Att söka anställning som chef i Hedemora kommun

Enligt de nuvarande och före detta cheferna vi intervjuat fanns det ett flertal anledningar till varför de sökt anställning i Hedemora kommun. Det framkom att cheferna sökt anställning i kommunen för att de blivit erbjudna eller tipsade om anställningen samt för att det fanns ett ledigt arbete. Samtidigt menade cheferna att anställningen kändes spännande, utmanande och de fick en möjlighet att prova på någonting nytt. Ytterligare en anledning som nämndes av en före detta chef var att denne ville förverkliga en dröm om att arbeta i en kommun i Dalarna.

4.4.2 Lämna sin anställning som chef i Hedemora kommun

4.4.2.1 Nuvarande chefer

Det finns olika anledningar hos de nuvarande cheferna som skulle kunna påverka dem att söka ett nytt arbete. En anledning skulle kunna vara att ett mer utmanande och spännande arbete blir ledigt. Andra faktorer som skulle få cheferna att byta arbete är om pendlingsavståndet till arbetet skulle bli för krävande eller om arbetet skulle bli för påfrestande för familjen och privatlivet. Två av de sju nuvarande cheferna menar också att de skulle sluta om de tappade förtroendet för kommunen eller om deras högre chef inte längre skulle vara förstående och stödjande.

4.4.2.2 Före detta chefer

Den främsta anledningen till att fyra av de före detta cheferna lämnat kommunen är på grund av personliga skäl. Ett exempel på ett sådant skäl är pendlingsavståndet mellan familj och arbete. Andra anledningar som framkom var att två av cheferna lämnat kommunen för ett mer intressant arbete,

otrygghet i kommunen, minskat förtroende för arbetsgivaren samt på grund av för hög arbetsbelastning.

"Jag kände att det vart för mycket, arbetsbelastningen blev så hög under så lång tid att jag inte tyckte det var kul att jobba längre, därför började jag söka nya jobb" (Intervjuperson 7).

4.4.3 Trivsel i Hedemora kommun

De två av de nuvarande cheferna som svarade på frågan "Varför trivs du i Hedemora?" anser att det är utmanande, utvecklande och intressant att arbeta i Hedemora kommun. Det beror på arbetsmiljön, utvecklingsmöjligheterna som finns och kommunens samarbeten. En bra chef och fina medarbetare är något som både de nuvarande och före detta cheferna nämnde som en anledning till varför de trivs eller trivdes i Hedemora kommun.

"Skulle jag kunnat ta Hedemora med mig hade jag gjort det" (Intervjuperson 13).

4.4.4 Att skapa trivsel på en arbetsplats

4.4.4.1 Nuvarande chefer

Sammanfattningsvis anser de nuvarande cheferna att trivsel på en arbetsplats skapas genom kommunikation, ärlighet, trygghet, fortbildning, delaktighet och inflytande, vilket skapar arbetsglädje. För att skapa ett positivt arbetsklimat menar cheferna att det behövs gemensamma lokaler, goda relationer samt ordning och reda.

4.4.4.2 Före detta chefer

De före detta cheferna anser att det är viktig att känna stöd från sin högre chef samtidigt som chefen skall fungera som ett bollplank. För att skapa trivsel är det även viktigt att chefen och medarbetaren har tillit och tilltro till varandra. Det är viktigt att det finns ett fungerande arbetslag som kan samarbeta och respektera varandra samt att organisationen har högt i tak. Med uttrycket "högt i tak" menar cheferna att det skall vara tillåtet att skratta och ha roligt på arbetet samt att alla skall våga dela med sig av sina tankar och åsikter.

4.4.5 Att söka arbete

4.4.5.1 Nuvarande chefer

Två av de nuvarande cheferna tycker att annonsens utformning är avgörande när de söker ett arbete. De menar att annonsen skall visa vad som utmärker det lediga arbetet och att den skall ha ett positivt tilltal. Andra faktorer som är viktiga för de resterande cheferna när de söker ett nytt arbete är att de får vara med och påverka, utmana sig själv samt få möjlighet att vidareutvecklas. En av cheferna nämner även lön som en viktig faktor när de söker ett nytt arbete.

4.4.5.2 Före detta chefer

Tre av de före detta cheferna anser att en viktig faktor när de söker ett nytt arbete är att det kan erbjuda utmaningar och något nytt. Avståndet till arbetet är betydelsefullt, vilket innebär att det skall vara ett dagligt pendlingsavstånd. En chef påpekar att det är viktigt att de delar värdegrund med arbetsgivaren och att organisationen kan erbjuda en bra personalpolicy. Med värdegrund menar chefen att man som medarbetare skall kunna stå för det som organisationen arbetar och tror på. En annan viktig faktor för två av cheferna är att de vill känna att de skall kunna göra nytta och skillnad på en ny arbetsplats.

4.4.6 Vad är en attraktiv arbetsgivare?

4.4.6.1 Nuvarande chefer

Cheferna anser att en attraktiv arbetsgivare är en organisation som ser till de anställdas möjligheter, har tydliga visioner som visar vad organisationen vill samt ger medarbetarna en möjlighet att påverka och vara med i processen. Fler faktorer som gör en arbetsgivare attraktiv är:

- Framåtanda
- Lön
- Att organisationen har en röd tråd
- Nyttänkande
- Utvecklingsmöjligheter i organisationen
- Respekt
- Våga ta förändringar
- Öppenhet
- Möjlighet till dialoger

4.4.6.2 Före detta chefer

En attraktiv arbetsgivare för de före detta chefer är om arbetstagaren får en möjlighet att utvecklas. Arbetsgivaren skall värna om personalen, ta tillvara deras kunskaper och ha en attraktiv lönesättning. Andra faktorer hos en attraktiv arbetsgivare:

- Arbetsmiljö
- Bidra till att skapa trivsel
- Tydlig
- Lyfter fram det som är bra
- Helhetsbild på vad som skall uppnås
- En utvecklad personalpolicy
- En tydlig bild av introduktionen

4.4.7 Hur blir Hedemora kommun en mer attraktiv arbetsgivare?

4.4.7.1 Nuvarande chefer

Fyra av de nuvarande cheferna anser att Hedemora kommun måste bli bättre på att lyfta fram kommunens fördelar, både gällande kommunens roll som arbetsgivare och som bostadsort. Kommunen måste även börja attrahera yngre personer och våga tänka nytt. Det krävs även en förbättring av annonseringen av lediga tjänster. Två av cheferna menar att det gäller att erbjuda något specifikt i annonsen för att locka nya medarbetare. Det är även viktigt att alla i organisationen känner sig delaktiga och att de strävar åt samma håll. Kommunen och dess invånare måste skapa *”positiva ringar på vattnet”* (Intervjuperson 12).

4.4.7.2 Före detta chefer

En av de före detta cheferna framhåller att kommunen måste våga se sina brister, acceptera dem och stå för dem. Hedemora kommun och medborgarna måste sträva efter en verksamhet och organisation som ger anledning att känna stolthet över att arbeta och bo i kommunen. Två av cheferna anser att Hedemora kommun skall anpassa lönerna och utveckla dem i likhet med grannkommunerna. Nya arbetstagare och medborgare skall känna sig väl mottagna när de kommer till kommunen. Ett förslag som framkom genom intervjuerna var att kommunen borde införa en medarbetarenkät. Den skulle kunna innehålla frågor om medarbetarna syn på bland annat arbetsmiljö och trivsel i kommunen. Ytterligare ett steg för att kommunen skall bli en mer attraktiv arbetsgivare är att de skall minska arbetsbelastningen, det vill säga genom att cheferna inte skall ha för många medarbetare under sig. Kommunen måste även arbeta med att göra medarbetarna delaktig i organisationen och få dem att förstå hur de är *”en kugge i maskineriet”* (Intervjuperson 5).

5. Analys

I analysavsnittet kommer vi att analysera och diskutera empirin och koppla samman det med teorierna.

5.1 Attraktivt arbetsinnehåll

I intervjuerna framkom det att sju av totalt 13 intervjuade chefer i Hedemora kommun inte fått genomgå en introduktion och för de sex chefer som däremot fått det har introduktionstiden varierat. Både kommunchefen och personalchefen anser att introduktion är en viktig del och något som alla borde få genomgå. Även Lindmark och Önnevik (2010, s 112) skriver att introduktion är en central del vid anställningens ingående. Introduktionen är till för att ge den nya arbetstagaren insyn i verksamheten samt organisationens förväntningar och krav. Arbetstagaren skall vid sin första arbetsdag få genomgå introduktion. I enighet med vad Lindmark och Önnevik (2010, 112 ff) säger, att alla arbetsplatser borde ha en struktur för hur en introduktion skall gå tillväga, kan vi se en skillnad mellan intervjupersonernas svar och teorins beskrivning.

Fem av de sex före detta intervjuade cheferna i Hedemora kommun har fått genomgå ett avvecklingssamtal, dock har tillvägagångssättet varit olika. I Hedemora kommun finns det, utifrån de intervjuer vi genomfört, ingen tydlig struktur på hur, när och med vem ett avslutningssamtal skall genomföras. Lindmark och Önnevik (2010, s 147 f) anser att en organisation genom ett avvecklingssamtal kan få reda på varför medarbetaren valde att sluta. Därför är det viktigt att skapa en handlingsplan för hur samtalet skall gå till.

5.2 Attraktiva arbetsförhållanden

5.2.1 Stödpersoner i organisationen

Utifrån den information som framkommit under intervjuerna känner samtliga av de nuvarande och före detta cheferna att de har/haft ett stöd från både högre chef och kollegor. I och med den positiva responsen på frågan visar intervjuerna att Hedemora kommun kommit långt i arbetet med att bland annat stödja och uppmuntra sina chefer. Det är något som Angelöw (2010, s 66 f) ser som ett framgångsrikt ledarskap - vilket skapar arbetsglädje och drivkraft.

5.2.2 Kompetensutveckling

Samtliga chefer i Hedemora kommun, både de nuvarande och de före detta, får och har fått möjlighet att genomgå fortbildning. Intervjuerna har dock visat att det är en lång process om de själva vill få en utbildning godkänd av kommunen och i vissa fall har medarbetarna även fått avstå löneutveckling för att få kompetensutveckling. Alla medarbetare i en organisation är en resurs (a.a., s 79). Högre effektivitet kan skapas (Lindmark & Önnevik 2010, s 205) genom att medarbetarna använder och utvecklar rätt kompetens (a.a., s 193). Det finns förståelse för att processen är lång kring att få en utbildning godkänd, eftersom det kan vara många medarbetare som söker samtidigt. Som intervjuerna

visat är i stort sett alla chefer nöjda med den kompetensutveckling de erbjudits och intervjuerna visar även att kommunen arbetar med kompetensutveckling på olika nivåer.

5.2.3 Nätverk i Garpenberg

I Hedemora kommun har de sedan oktober 2010 arbetat med att skapa flera nätverk mellan kommunens olika chefer. De nuvarande cheferna anser att satsningen är ett bra initiativ från kommunen. Arbetet kommer, enligt cheferna, bland annat att leda till att kommunens profil som arbetsgivare stärks samtidigt som arbetet visar ett nytänkande från kommunens sida. Nätverk är enligt Angelöw (2010, s 82 f) ett sätt att skapa samarbeten, utöka sitt kontaktnät, utveckla och stärka kompetensen i organisationer. Projektet kommer med tiden att stärka relationerna mellan cheferna och skapa nya tankesätt, vilket kan leda till Angelöws beskrivning av nätverk. Fyra av de nuvarande cheferna påpekade dock i intervjuerna att de gärna i framtiden vill se att kommunen arbetar mer med att involvera medarbetarna och medborgarna i projektet. Genom det kan kommunen få reda på hur Hedemora kan bli en mer attraktiv arbetsgivare och samtidigt även hur kommunen kan stärka sitt varumärke.

5.3 Arbetstillfredsställelse

5.3.1 Att söka anställning som chef i Hedemora kommun

10 av de nuvarande och före detta intervjuade chefernas främsta anledningar till att de sökte arbete i kommunen var att det verkade spännande, utmanande och de ville prova på någonting nytt. En annan orsak till att de sökt anställning som chef i Hedemora kommun var att det handlade om att förverkliga en dröm om att arbeta i en kommun i Dalarna. När vi ställde frågan om vad som i allmänhet påverkar dem att söka ett arbete nämnde de även lön, delad värdegrund och en bra personalpolicy. Kaye och Jordan-Evans (2000, s 24) visar i sin forskning att medarbetare stannar i en organisation då de får möjlighet att utvecklas, utmanas samt känner att de utför ett spännande arbete. Vi har kunnat se likheter mellan att söka ett arbete i empirin och att stanna kvar på en arbetsplats i teorin. Det tror vi beror på att anledningarna för att söka respektive stanna på ett arbete grundas på liknande faktorer.

5.3.2 Att lämna sin anställning som chef i Hedemora kommun

I intervjuerna framkom det att de nuvarande cheferna skulle kunna tänka sig att lämna sin arbetsplats om deras högre chef inte längre var förstående, stödjande eller om de skulle tappa förtroendet för kommunen. På en arbetsplats har relationen mellan en arbetsgivare och arbetstagare en stor betydelse (Härenstam & Bejerot 2010, s 12 ff). För att fungera som en bra ledare är det viktigt att arbetsgivaren är en god handledare som leder sina arbetstagare i arbetet, är tydlig med kommunikationen samt stimulerar och motiverar dem (Lindmark & Önnevik 2010, s 282). Empirin visar att cheferna i Hedemora anser att kommunen måste bli tydligare med sin kommunikation och ge tydligare direktiv för vad som gäller, vilket innebär att arbetsgivaren inte skall ge olika direktiv vid olika tidpunkter. När det ges olika direktiv för samma sak skapas det en oro bland medarbetarna, vilket är något empirin

visar att cheferna vill undvika. Eftersom verksamhetscheferna är de personer som arbetar närmast medarbetarna är det främst de som får ta kritiken om informationen är felaktig.

Enligt empirin är en av de främsta anledningarna till att de före detta cheferna slutade i Hedemora kommun var personliga skäl. De före detta cheferna lämnade även Hedemora kommun på grund av att de kände otrygghet i kommunen, minskat förtroende för arbetsgivaren samt hög arbetsbelastning. Angelöw (2010, s 35 f) menar att besparingar, rationaliseringar och nedskärningar i allmänhet har setts som orsaker till ökad arbetsbelastning. Några åtgärder för att minska arbetsbelastningen är att begränsa övertiden, öka bemanningen samt hitta balans mellan fritid och arbete (ibid.).

De nuvarande cheferna som intervjuats kan även de tänka sig att lämna kommunen om det skulle bli för påfrestande för familj och privatliv. Ett av de personliga skäl som påtalats ett flertal gånger är pendlingsavståndet till familjen. I Åteg, Hedlund och Ponténs (2004) avhandling presenteras en modell om vilka faktorer som är viktiga för ett attraktivt arbete. Till kategorin attraktiva arbetsförhållanden finns ett "löv" som heter lokalisering¹¹, vilket vi kan koppla till pendlingsavståndet. "Lövet" handlar om avståndet till och från arbetet, närhet och omgivning, vilket är en bidragande orsak till hur attraktivt ett arbete är. För att förhindra att chefer lämnar kommunen på grund av personliga skäl kan organisationen ta hjälp av Rekryteringslots Dalarna. Ett medflyttarprojekt som hjälper arbetssökande att få en praktikplats eller ett arbete i Dalarna. Projektet är till för de familjer där en familjemedlem redan har ett arbete i Dalarna och den andre parten saknar arbete i Dalarna. Två av de nuvarande cheferna nämner att de även skulle kunna avsluta sin anställning i kommunen om det uppkom ett mer utmanande och intressant arbete någon annanstans. Angelöw (2010, s 66 f) menar att det är arbetsgivarens uppgift att skapa arbetsglädje, motivera medarbetarna, ge dem en möjlighet till utveckling (utbildning eller karriär) och ge feedback.

En av frågeställningarna i uppsatsen är att ta reda på varför chefer lämnat sin anställning i Hedemora kommun. Vi trodde inledningsvis att svaret på frågan skulle leda oss till vad Hedemora kommun skulle behöva arbeta med för att få cheferna att stanna. Vi blev överraskade över varför intervjupersonerna primärt valt att lämna kommunen, det vill säga på grund av personliga skäl. Intervjuerna har visat att de flesta chefer som lämnat kommunen har trivts men att pendlingsavståndet och familjen har gjort att de lämnat kommunen. Intervjuerna visar även att de nuvarande cheferna skulle kunna tänka sig att lämna kommunen av samma skäl. Innan vi genomförde intervjuerna trodde vi att anledning till varför de lämnade kommunen kunde vara på grund av hög arbetsbelastning.

5.3.3 Trivsel i Hedemora kommun

Samtliga av de nuvarande och före detta cheferna nämner att de i allmänhet trivs på en arbetsplats där det råder tillit, arbetsglädje, god kommunikation, delaktighet och möjlighet till fortbildning. I Hedemora trivs cheferna främst på grund av en bra högre chef och bra medarbetare, utvecklingsmöjligheterna, kommunens samarbeten samt det utmanande och spännande arbetet. Vi kan se samband mellan trivsel och att man stannar på en arbetsplats. Medarbetare vill oftast arbeta inom en organisation där de får känna sig delaktiga och behövda, vilket innebär att de trivs. Kaye och

¹¹ Se bilaga 4

Jordan-Evans (2000, s 19) menar att det är viktigt att arbetsgivaren frågar varför medarbetaren stannar på en arbetsplats. Det är därför viktigt att ha en öppen dialog med sina medarbetare. Chefer i Hedemora kommun nämner medarbetarenkät som ett led i att ta reda på vad medarbetarna anser om kommunen som arbetsgivare. Om en arbetsgivare vet vad medarbetarna tycker kan den på ett mer effektivt sätt skapa trivsel på arbetsplatsen (a.a., s 21).

5.3.4 Attraktiv arbetsgivare

En attraktiv arbetsgivare arbetar aktivt med kompetensutveckling, har bra utvecklingsmöjligheter, medarbetarna får möjlighet att påverka organisationen (Parment, Wetterberg och Lindström 2009, s 52), samt erbjuder meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter (a.a., s 3). Cheferna som vi intervjuat anser bland annat att en attraktiv arbetsgivare har en tydlig vision, attraktiv lönesättning, framåtanda, vågar ta förändringar, har en utvecklad personalpolicy och värnar om personalen. Dessutom är det viktigt att organisationen har en röd tråd och arbetar aktivt med att skapa trivsel på arbetsplatsen. För att skapa attraktivitet som arbetsgivare kan organisationen använda sig av belöningsystem. För att dessa system skall fungera på bästa möjliga sätt skall de anpassas utifrån vad medarbetarna individuellt anser att en bra belöning är (a.a., s 103 ff). Medarbetarna blir mer produktiva och positiva om de vet att de får något i gengäld för ett bra utfört arbete (Lindmark & Önnevik 2010, s 151). Ett väl utvecklat belöningsystem visar att arbetsgivaren satsar på sina medarbetare, vilket kan göra att fler söker sig till organisationen vid ett ledigt arbete på grund av det positiva rykte som spridit sig (a.a., 152 f).

För att Hedemora kommun skall bli en attraktiv arbetsgivare menar sex av de totalt 13 cheferna att de måste satsa på att lyfta fram kommunens fördelar, se sina brister, acceptera dem och stå för dem. Medborgarna och medarbetarna måste arbeta så att det finns anledning att känna stolthet över att arbeta och/eller bo i Hedemora kommun. Genom att attrahera yngre personer menar cheferna att nytänkande kan skapas i organisationen. Medarbetarna skall även känna sig delaktiga i organisationens arbete samt sträva åt samma håll för att organisationen skall bli en attraktiv arbetsgivare. För att skapa en positiv attraktionskraft, som Lindmark och Önnevik (2010, s 152 f) skriver i sin bok *Human Resource Management - organisationens hjärta*, måste organisationen marknadsanpassa och utveckla sina löner, vilket enligt författarna kan leda till att fler söker sig till organisationen och blir kvar. Samtidigt är även en viktig del att minska arbetsbelastningen för att inte förlora sina medarbetare. Det innebär att varje chef inte skall ha för många medarbetare under sig för att hinna klara av sina arbetsuppgifter.

6. Slutsatser

I detta avsnitt presenterar vi våra främsta slutsatser, vilka vi kommit fram till genom att granska teori såväl som empiri.

I vår undersökning har vi sett tydliga tecken på att Hedemora kommun är på god väg gällande att bli en mer attraktiv arbetsgivare. När vi blev tilldelade uppdraget, att ta reda på varför chefer i Hedemora kommun slutar efter endast kort tid som anställda, trodde vi att vår undersökning skulle leda oss till andra problemområden. Vi trodde bland annat att chefsomsättningen berodde på hög arbetsbelastning och att det var det som kommunen skulle behöva förbättra. Våra tankar var även att undersökningen skulle kunna vara ett känsligt ämne för intervjupersonerna, men vi möttes av positiv respons från både intervjupersonerna och andra anställda i kommunen.

Uppdragsgivarens främsta intresse med undersökningen är att få reda på vilka åtgärder kommunen skall vidta för att få cheferna att stanna i organisationen. Vårt intresse är dessutom att ta reda på varför chefer slutar respektive stannar i kommunen och hur en bättre stabilitet kan skapas i chefskåren. Intervjuerna har lett till att våra frågeställningar i uppsatsen har besvarats och att bådas intressen har uppfyllts.

Vår första frågeställning gällde varför man söker anställning som chef i Hedemora kommun. Enligt intervjuerna är den främsta anledningen att det finns ett spännande och intressant arbete ledigt i kommunen.

Vi har kunnat se likheter mellan vad teorierna säger om att behålla en anställning och vad som skapar trivsel på en arbetsplats. Det handlar enligt intervjupersonerna om arbetsglädje, en bra chef, utvecklingsmöjligheter, goda relationer och en möjlighet till inflytande. Intervjuerna har visat att Hedemora kommun arbetar med att det skall finnas stödpersoner ute i verksamheterna (främst högre chef) och att medarbetarna skall få möjlighet till fortbildning på eget eller på kommunens initiativ. Samtidigt arbetar kommunen också med att cheferna skall få en möjlighet att skapa relationer i organisationen och att de skall ha en möjlighet att påverka vad som sker i den. Intervjuerna visar att cheferna anser att introduktion och avvecklingssamtal skall vara ett obligatoriskt moment för alla chefer vid ingående samt avslutande av en anställning. Cheferna får, enligt intervjuerna, genomgå introduktion och avvecklingssamtal. Dock finns det ingen tydlig struktur över hur de skall gå tillväga och de har sett olika ut från person till person. Intervjupersonerna anser att det skall finnas dokument för vad introduktion samt avvecklingssamtal skall innehålla och syftet med dessa.

Idag byter människor i allmänhet allt oftare arbetsplats och det beror bland annat på att de vill kunna kombinera arbete och privatliv. Svaret på vår andra frågeställning, om varför cheferna valde att avsluta sin anställning i Hedemora kommun, överraskade oss. Intervjuerna visade att intervjupersonerna som lämnat sitt chefsarbete hade gjort det främst på grund av personliga skäl, vilket kunde bero på familj, privatliv och pendlingsavståndet. Samtliga chefer vi intervjuat har trivts i kommunen, men har känt att de personliga skälen har vägt tyngre och därför har de valt att lämna kommunen.

Kommuner kan framhäva sin attraktionskraft genom att arbeta med *stolthet* över kommunen, *värdegrund*, möjlighet till *utveckling* samt *medarbetarskap* (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 124). Ovanstående begrepp framkom under intervjuerna med de nuvarande och före detta cheferna. *Stolthet* är någonting som intervjupersonerna anser att Hedemora kommuns medarbetare och medborgare borde arbeta mer med, för att på så vis skapa en attraktionskraft. Begreppet *värdegrund* nämndes under intervjuerna när vi diskuterade vad en attraktiv arbetsgivare är. Intervjupersonerna anser att det är viktigt att man som medarbetare delar värdegrund med den organisation man arbetar i. Likaså anser intervjupersonerna att medarbetarna i en organisation får möjlighet till *utveckling* och enligt intervjuerna satsar Hedemora kommun på kompetensutveckling i olika former. I Hedemora kommun finns det, enligt intervjuerna, ett gott stöd från chefer och personalavdelning, vilket är en viktig del i *medarbetarskap*. Goda relationer måste finnas på en arbetsplats för att trivsel skall skapas, vilket i sin tur kan leda till att man stannar på en arbetsplats.

Viss stabilitet i en organisations personalstyrka krävs enligt Buchan (2010, s 1 ff) för att bland annat kvaliteten i verksamheten skall upprätthållas. En instabil organisation leder till högre kostnader, vilka ökar i samband med nyanställningar och om personalstyrkan minskar. Genom att undvika oplanerad personalomsättning kan en högre stabilitet inom organisationen skapas. I vår undersökning har vi uppmärksammat att omsättningen bland chefer varit högst inom främst tre förvaltningar, vilket har skapat en viss instabilitet i organisationen. Buchan (2010, s 1 ff) menar dock att det krävs en viss rörlighet i en organisation för att hålla den levande, vilket Hedemora kommun bör tänka på. Däremot har bakgrundsinformationerna visat att chefomsättningen i kommunen har varit alltför hög under en längre period och därför kommer vi i avsnittet rekommendationer ge förslag på hur Hedemora kommunen kan skapa minskad rörlighet bland chefer.

7. Rekommendationer

Under detta avsnitt kommer vi att ge förslag på vad Hedemora kommun främst måste arbeta med för att en balans skall skapas mellan chefer som väljer att lämna respektive stanna i kommunen. Vi kommer att avsluta avsnittet med att ge förslag på fortsatta studier kring ämnet.

Syftet med uppsatsen är att ta reda på varför cheferna slutar och fyra av intervjuerna med de före detta cheferna visar att den främsta anledningen är på grund av personliga skäl, exempelvis privatliv och pendlingsavstånd. Ett alternativ för att få cheferna (främst de som pendlar) att välja Hedemora kommun som både arbetsgivare och bostadsort är Rekryteringslots Dalarna. Som vi tidigare förklarat är det en förening som hjälper personer utanför Dalarna, som vill flytta till kommunen, att hitta ett arbete eller en praktikplats för både den arbetsökande och en medflyttare i familjen. Hedemora kommun, måste utifrån resultatet från intervjuerna marknadsföra sig som både arbets- och bostadsort, därför kan de redan i annonsen uppmärksamma sökande om de möjligheter som Rekryteringslots Dalarna ger. Hedemora kommun skall även försöka arbeta med att marknadsföra kommunen som en arbetsgivare som skiljer sig från mängden och som kan erbjuda något specifikt till nuvarande samt nya medarbetare.

Under intervjuerna har ordet stolthet nämnts och det är något som intervjupersonerna anser att Hedemora kommun skall arbeta mer med. Det är viktigt att medarbetare, chefer samt medborgare får anledning att känna stolthet över att arbeta och bo i kommunen. Enligt intervjuerna krävs arbetet för att Hedemora kommun skall bli en mer attraktiv arbetsgivare.

Hedemora kommuns arbete för att bli en mer attraktiv arbetsgivare har sedan oktober 2010 tagit fart. Arbetet involverar alla chefer i kommunen och tanken är att ta reda på hur Hedemora kommuns varumärke kan stärkas samt hur kommunen samtidigt kan bli en mer attraktiv arbetsgivare. Alla de nuvarande cheferna som vi har intervjuat anser att projektet är ett bra initiativ från kommunen. Det krävs ett fortsatt arbete för att ett resultat skall bli synligt och möjligt. Det kan vara svårt att skapa ett attraktivt arbete, då det är så pass individuellt vad man anser, därför visar empirin att även medarbetare och medborgare bör involveras i projektet och inte endast kommunens chefer.

Det har genom intervjuerna framkommit att det inte finns någon övergripande struktur för hur introduktion och avvecklingssamtal skall gå tillväga. De intervjuade cheferna, anser att dessa moment borde vara obligatoriska delar i anställningens ingående och avveckling samt att det är någonting kommunen bör se över och utveckla. För att skapa tydlighet borde Hedemora kommun utforma dokument som skall leda till att en rutin skapas för samtalens genomförande. Dokumenten för introduktion och avveckling skall innehålla med vem, när och i vilket syfte samtalen skall genomföras.

För intervjupersonerna finns det ett antal faktorer som de i allmänhet anser skapar trivsel i en organisation - en bra chef, utvecklingsmöjligheter, goda relationer samt en möjlighet till inflytande. De ovanstående faktorer som cheferna nämner som trivselfaktorer finns i kommunen och att de dessutom arbetar med att utveckla dessa faktorer. En faktor som inte nämndes ofta var lön, en så kallad monetär

belöning. I kommunen finns det som vi tidigare nämnt olika sorters belöningar, vilket visar att de arbetar med att motivera sina chefer. Dock är det inte något vi valt att inrikta oss på eftersom det inte var någon bidragande orsak till varför intervjupersonerna sökte ett nytt arbete. Vi kan ändå se att kommunen satsar på monetära, icke monetära och psykosociala belöningar.

Kommuner kan framhäva sin attraktionskraft genom att arbeta med att skapa grund för stolthet, gemensam värdegrund, möjlighet till utveckling samt medarbetarskap (Parment, Wetterberg & Lindström 2009, s 124). Tidigt i undersökningen läste vi om Lindströms tankar kring attraktionskraft och sedan dess har vi haft det med oss under arbetets gång och analysen visar att det är något Hedemora kommun kan arbeta utifrån. Enligt resonemanget är det viktigt att medarbetare, chefer och medborgare visar att de är stolta att arbeta och bo i kommunen. Utveckling handlar om att organisationen erbjuder kompetensutveckling bland sina medarbetare och att de är medvetna om det ständigt förändrade samhället. Intervjuerna visar att Hedemora kommun erbjuder kompetensutveckling av olika slag, vilket vi tycker är bra. Dock uppmärksammar intervjuerna att det inte är rättvist att medarbetare i vissa fall kan få lov att avstå löneutveckling för att få genomgå kompetensutveckling. I Hedemora kommun finns det, enligt intervjuerna, ett gott stöd från chefer och personalavdelning, vilket är en viktig del i medarbetarskap. Goda relationer måste finnas på en arbetsplats för att trivsel skall skapas, vilket i sin tur kan leda till att medarbetarna stannar på en arbetsplats. Det krävs ett gott ledarskap för att bli en attraktiv arbetsgivare, vilket vi upplevt att Hedemora kommun lyckats med utifrån resultatet från intervjuerna.

I relation till Buchans (2010, s 1 ff) artikel om stabilitet skall Hedemora kommun jämföra de olika förvaltningarna med varandra och se över vilka skillnader som finns när det gäller chefsomsättningen. Hur kommer det sig att chefsomsättningen är högre i exempelvis Vård- och Omsorgsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen samt Kommunledningskontoret än i de resterande förvaltningarna? Kommunen skulle utifrån Buchans artikel (ibid.) se över medeltidsanställningen för cheferna i respektive förvaltning och utifrån det fortsätta arbeta för att skapa en mer stabil organisation.

Sammanfattningsvis har Hedemora potential och de är på god väg att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Det som finns kvar att arbeta med är att visa upp vilka fördelar kommunen kan erbjuda, uppvisa stolthet över att vara en arbetsgivare med inriktningar på allt från barnomsorg, skola, bygg, äldreomsorg till kulturverksamhet. Marknadsför Hedemora som Dalarnas äldsta stad med närhet till natur, kultur, skolor, bostadsmöjligheter och en möjlighet till att bli en medarbetare i Hedemora kommun. Vår förhoppning är att dessa rekommendationer kan leda till att kommun kan skapa en bättre stabilitet och på så sätt kommer fler chefer välja att stanna i kommunen. Det krävs en viss omsättning inom chefskåren, dock inte i den utsträckning vi kan se idag, för att organisationen skall kunna utvecklas, förbättras och skapa attraktionskraft.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

I vår undersökning har vi generaliserat vårt resultat till andra chefer i kommunen och en fortsättning på undersökningen skulle förslagsvis kunna vara att jämföra flera kommuner för att se hur situationen

ser ut i exempelvis Dalarna. I en sådan undersökning skulle vårt resultat kunna vara en del och det skulle även göra det möjligt att generalisera mer allmänt till kommuner och chefer.

Ett annat förslag på fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka varför cheferna i Hedemora kommun väljer att pendla till sina arbeten från andra kommuner istället för att flytta dit. Resultatet från den undersökningen skulle kunna visa vad Hedemora kommun kan arbeta med för att få medarbetare att flytta till kommunen. Vårt resultat visar att chefer väljer att söka arbete på annan ort närmare familjen istället för att flytta till Hedemora trots att de trivts.

8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor

- Angelöw, B. (2002) *Friskare arbetsplatser – Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a upplagan), Liber AB, Malmö.
- Buchan, J. (2010) *Reviewing The Benefits of Health Workforce Stability*. Human Resource for Health, 2010 8:29.
- Dahmström, K. (2008) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. (4:e upplagan), Studentlitteratur AB, Malmö.
- Denscombe, M. (2010) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2:a upplagan), Studentlitteratur AB, Malmö.
- Härenstam, A., & Bejerot, E. (2010) *Sociala relationer i arbetslivet*. Gleerups Utbildning AB, Malmö.
- Kaye, B & Jordan-Evans, S (2000) *Slå vakt om företagets kompetens – konsten att behålla medarbetare*. Svenska Förlaget liv & ledarskap AB, Stockholm.
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2010) *Human Resource Management – organisationens hjärta*. Studentlitteratur AB, Malmö.
- Parment, A., Wetterberg, G., & Lindström, L. (2009) *Med blicken framåt: några framtida utmaningar och möjligheter för en attraktiv arbetsgivare*. SKL Kommentus.
- Trost, J (2010) *Kvalitativa intervjuer*. (4:e upplagan), Studentlitteratur AB, Malmö.
- Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004) *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetsliv i omvandling 2004:1, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

8.2 Internetkällor

- Arbetsmiljöforskning. "Chefers rörlighet – varför de slutar och varför de stannar kvar" 2011-02-12. <<http://www.arbetsmiljoforskning.se/personalarbete/chefers-r%C3%B6rlighet-varf%C3%B6r-de-slutar-och-varf%C3%B6r-de-stannar-kvar>>, Hämtad: 2011-02-12
- Birgersson, M., a. <malin.birgersson@hedemora.se>, "Re: Org schema", 2011-04-12, Personlig e-post. Hämtad: 2011-04-20
- Birgersson, M., b. <malin.birgersson@hedemora.se>, "Fwd: jämställdhetsplan 2011", 2011-03-24, Personlig e-post. Hämtad:2011-03-24
- Birgersson, M., c. <malin.birgersson@hedemora.se>, "Re: Frågor om Hedemora kommun", 2011-04-19, Personlig e-post. Hämtad: 2011-04-20

- Dalarnas Tidningar. "Skolchefen i Hedemora hoppar av" 2009-08-26.
<<http://www.dt.se/nyheter/hedemora/article466069.ece>>, Hämtad: 2011-02-12
- Hedemora kommun, a. "Fakta om Hedemora kommun" 2011-03-15.
<http://www.hedemora.se/kommunen/fakta-om-hedemora-kommun__21>, Hämtad: 2011-03-28
- Hedemora kommun, b. "Förvaltningsorganisation" 2011-02-25.
<http://www.hedemora.se/kommunen/forvaltningsorganisation__44>, Hämtad: 2011-03-28
- Högskolan Dalarna. "Att informerar. Attraktivt arbete genom aktivt arbete" 2006.
<<http://www.du.se/PageFiles/8847/3-2006.pdf>>, Hämtad: 2011-03-31
- LO-tidningen. "Kommunala chefer flyr fältet" 2010-06-18.
<<http://lotidningen.se/2010/06/18/kommunala-chefer-flyr-faltet/#>>, Hämtad: 2011-02-24
- Stoltz, L. <lena.stoltz@hedemora.se>, "Re: Frågor om Hedemora kommun", 2011-04-18, Personlig e-post. Hämtad: 2011-04-20
- Vårdförbundet. "Hon skall ta reda på varför chefer slutar" 2010-06-09.
<<https://www.vardforbundet.se/Vardfokus/Webbnyheter/2010/6/Hon-ska-ta-reda-pa-varfor-chefer-slutar/>>, Hämtad: 2011-02-12

8.3 Intervjuer

- Intervjuperson 1, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-10
- Intervjuperson 2, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-11
- Intervjuperson 3, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-11
- Intervjuperson 4, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-14
- Intervjuperson 5, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-15
- Intervjuperson 6, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-15
- Intervjuperson 7, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-16
- Intervjuperson 8, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-21
- Intervjuperson 9, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-24
- Intervjuperson 10, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-25
- Intervjuperson 11, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-28
- Intervjuperson 12, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-28
- Intervjuperson 13, Chef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-29
- Stoltz, Lena, Kommunchef, Hedemora kommun. Personlig intervju 2011-03-22

Bilagor

Bilaga 1 – Introduktionsbrev

Chefsrekrytering

Inom Hedemora kommun arbetar vi med att utveckla och förbättra arbetsgivarvarumärket ”Hedemora”. Vi står inför stora förändringar och spännande utmaningar. Kommunen kommer inom en sexårsperiod bland annat att rekrytera ca 500 nya medarbetare, vilket motsvarar en tredjedel av all vår personal.

Som ett led i varumärkesarbetet samarbetar vi med Högskolan Dalarna och två studenter vid Ekonomiprogrammet med inriktning Human Resource Management. Studenterna skall göra en studie på vilka faktorer som avgör att man söker, behåller alternativt avslutar ett chefsjobb inom Hedemora kommun. Studien kommer att ligga till grund för studenternas pågående examensarbete i Företagsekonomi.

Du som får detta brev är en av de chefer som är utvalda att delta i undersökningen. Studien kommer att bygga på telefon- alternativt besöksintervjuer. Du kommer inom kort att kontaktas av studenterna Anna Gustafson och Angelica Eriksson Nordqvist. Du kommer då att få ytterligare information om hur undersökningen kommer att gå till. Vår förhoppning är att Du är intresserad av att delta, då ditt deltagande är av stor vikt för vårt varumärkesarbete.

Det kommer inte att redovisas några enskilda svar, utan alla svar kommer att sammanställas i tabeller, vilket innebär att Du som chef garanteras anonymitet. Däremot kommer Hedemora kommun att namnges i examensarbetet.

Vi hoppas att Du vill hjälpa oss i vårt varumärkesarbete och därmed stötta oss i vår målsättning att bli en attraktiv arbetsgivare!

Hedemora 2011-02-23

Lena Stoltz	Malin Birgeron	Anna Gustafsson	Angelica E Nordqvist
Kommunchef	tf Personalchef	vogangus@du.se	vogangen@du.se

Bilaga 2 – Intervjuguide nuvarande chefer

Bakgrund

Bostadsort (Var bor Du?)

Utbildning

Arbetslivserfarenhet (Vad har Du arbetat med tidigare?)

Anställning

Anställningens ingående (Vad fick Dig att söka tjänsten i Hedemora kommun?)

Anställningens innehåll (Vilka arbetsuppgifter innehåller Din tjänst?)

Anställningstid (Hur länge har Du varit anställd i Hedemora kommun?)

Vad skulle få Dig att lämna ditt nuvarande arbete? (Vad håller Dig kvar?)



**Hedemora
välkomnar**

Allmänt om arbetsplatser

Vad är viktigt för Dig när du söker ett arbete?

Vilka element är viktiga för Dig för att skapa trivsel på en arbetsplats?

Vad är en attraktiv arbetsgivare enligt Dig?

Har Du något förslag vad Hedemora kommun skulle kunna göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare?



**Hedemora
välkomnar**

Bilaga 3 – Intervjuguide före detta chefer

Bakgrund

Bostadsort (Var bodde Du under anställningen?)

Utbildning

Arbetslivserfarenhet (Vad har Du arbetat med tidigare?)

Anställning

Anställningens ingående (Vad fick Dig att söka tjänsten i Hedemora kommun?)

Anställningens innehåll (Vilka arbetsuppgifter bestod Din tjänst av?)

Anställningstid (Hur länge var Du varit anställd i Hedemora kommun?)

Varför valde Du att avsluta Din anställning i Hedemora kommun?



**Hedemora
välkomnar**

Fick Du genomgå någon form av avvecklingssamtal innan Du avslutade din anställning i Hedemora kommun?

Allmänt om arbetsplatser

Vad är viktigt för Dig när du söker ett arbete?

Vilka element är viktiga för Dig för att skapa trivsel på en arbetsplats?

Vad är en attraktiv arbetsgivare enligt Dig?

Har Du något förslag vad Hedemora kommun skulle kunna göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare?



**Hedemora
välkomnar**

Bilaga 5 – Sammanställning nuvarande chefer

	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 4	Intervju 6	Intervju 9	Intervju 10	Intervju 12
ANSÄLLNING							
Ingående av tjänsten	Erbjuden tjänsten som värlare, lören	Pga perdling till familjen, tipsad om tjänsten	Spårmande med högre tjänst, en utmaning, påverka	Ledigt arbete, sökte sig till kommunen	Fick en förfrågan tidigare erfarenheter	Sökte sig till kommunen	Spårmande, utmanande
Anställningstid	Ca 5 månader	1 år	Inne på år 5	4 år	6 år	4 ½ år	6 år
Introduktion	Nej! "Mått en kva stot"	Ja, överkänning från tidigare chef (sågon dag)	Ja, en vecka	Nej!	Goda	Ja, 13 veckor	Nej, behövdes rite
Kompetensutbildning	Ja, på eget och kommunens initiativ	Frkostig med kurser, eget initiativ = ja!	Väldigt generöst, finns möjligheter	Fortbildningar internt = ja	Ja! Har ej blivit hindrad	Ja, bra initiativ	Ja
Varför skulle du kunna tänka dig att kunna Hedemora?	Chefen förstår e j min situation, utmanande arbete	Möjligheterna, att vara med och påverka är viktigt	Perdlingsavståndet (he frid och socialt liv)	Omförhållanden skulle förändras, påverka frid/kamili	Arbeta mer specialiserat	-	Har ej förtroende för kommunen, spårmande tjäret
Varför trivs du i Hedemora?	-	-	Uppskattar min chef, bra och fina medarbetare	-	-	Intressant, utmanande, utvecklande, samarbeten	-
Södpersoner?	Högre chef, arbetslag	Stöd från högre chef	Bra, fartastisk chef	Bra högre chef	Ko legor, chef, personal	Alla	Chef/personal-avdelning
ALLMÄNT							
Söka arbete	Något i annonsen utmanar tjänsten, utmaning	Arbetsuppgifterna, möjlighet att påverka, arbetsmiljö, lön, utveckling	Vidareutveckling, breda kompetens, själv utforma sin egen roll	Finns visioner, AG visar vad de vill, förutsättningar	AG vet vad man vill uppnå, bidra med någ, påverka, förtroende	Annonsen har ett positivt tilltal, utvecklande kommun	Vara med och påverka, attraktiv, utmaningar
Skapa trivsel	Arbetsglädje, kommunikation, förståelse, känna sig som ett arbetslag	"Högt i tak" Kunna skänka, vara ärlig och påpeka brister	Fortbildning, ha roligt, sammanhållning, och få stöd i rollen	Delaktighet och inflytande (det är grunden), hitta träffpunkter	Meningfulla uppgifter, god arbetsmiljö, öppenhet, struktur, goda relationer	Öppet arbetssätt, dialog, laganda, gemensamma lokaler	Öppenhet och tydlighet, öppet och positivt arbetsklimat
Attraktiv AG	Framåtanda, tänka nytt, komma med egna förslag, röd tråd i organisationen (lönen)	Ser till de anställdas möjligheter, ser individen och vad den kan göra för organisationen, kunna utvecklas	Begripliga och meningfulla uppgifter, förutsättningar, respekt	Tydliga visioner, bättre på annonsering	Tydlig med arbetsuppgiftens innehåll, öppen, väga ta förändringar	Annonsen, stå för det man säger, känna relevant, bra dialog	Möjlighet att påverka och vara med i processen, kunna prata

Attraktiv AG förslag till Hedemora	Annonser skall erbjudas något specifikt	Lyfta upp positiva krafter som finns och premiera det. Positiv bild (ex) av Hedemora som AG	Attrahera unga personer, annonsera annorlunda, hur ser befolkningen på kommunen	Genom marknadsföring visa vad man är bra på, lyfta fram det positiva/att bo i Hedemora	Rekruttering av yngre, våga tänka nytt, Hedemora vara en god AG	Bli bättre på att visa kommunens fördelar, lyfta fram kultur/aktivitet	Positiva ringar på vattnet - prata gott och positivt om kommunen och arbetet
ÖVRIGT							
Övrigt (övriga anteckningar från intervjuerna)	Alla skall vara delaktiga och ståva åt samma håll, viktigt med tillit till chef och personal		Stabil värdegrund, attrahera unga - de vill ha utveckling och utbildning	Härlig organisation, greppbart, möjligt att samla alla chefer, korta beslutsgångar	Själv kärna att man gör ett bra arbete (trivsel) Ta så gott om/fika på varandra,		
Chefsdagen i Garpenberg			Bra initiativ, uppskattat, uppmärksamma mer om detta i organisationen	Bra initiativ, visar nytänkande har visioner för kommunen	Bra initiativ, led i att stärka profilen av AG	Jättebra! Ta fram och identifiera attraktivitet tillsammans	Bra! Började sätta igång tankar

	Intervju 3	Intervju 5	Intervju 7	Intervju 8	Intervju 11	Intervju 13
Anställning						
Ingående av tjänsten	Elev rekommenderad	Fick en förfrågan	Prova på att vara chef, le dig tjänst i Hedemora	Dags för något nytt, en utmärning	Var utan arbete och sökte	Ville förverkliga en dröm (Dalarna)
Anställningstid	Ca 4 år	9 år	2 ½ år	Ca 2 år	6 år	Ca 1 år
Introduktion	Nej	Nej	Nej (ja på eget initiativ)	Ja, i en annan	Nej, el organiserad	Ja (på några veckor)
Kompetensutbildning	Ja = Nöjd och möjligheter	Ja, efter diskussioner (avstå löneutveckling)	Ja, efter en lång process (eget initiativ)	Ja, dock på chefens initiativ	På sbstet, annars eventuell	Ja, på initiativ från högre chef
Värför lämnade du Hedemora?	Personliga skäl, pendla mindre	Minskad fortröende, otrygghet	För hög arbetsbelastning	Familjeskäl	Intressantare arbete, närmare familjen	På grund av personliga skäl
Avvecklingsamtal?	Ja, med kommunchef	Ja, med kollega	Ja	Ja, positivt	Nej (saknade det)	Ja, positivt!
Trivdes du i Hedemora?	Ja, bra arbetsgivare (AG)		Trivdes bra			Oerhört bra, chef och ledare
Södpersoner	Ja, alla	Personalchefen, kommunstyrelse ordf.	Hade en chef att luta sig på	Högre chefer och kollegor	Ibland, beroende på perioden (högre chef)	Era kontakt med chef
Allmänt						
Söka arbete	Utmärking, något nytt, styra och bestämma	Utmärking, något att göra, förtroende, trivs med arbetskomparterna	Meningfullt jobb, daglig pendlning	Här kan jag göra ett bra arbete utifrån utbildning & erfarenheter, utvecklande arbete	Bred bild av vad man skall göra, förväntningar, bild av läget, göra någon skillnad/nytta	Personpolicy, förhållningssätt för verksamheten, delad värdegrund
Skapa trivsel	Kommunikation, "lyg i tak", samarbete /arbetslag	Öppenhet, tillåter människor att prata och känna delaktighet, kunna skratta	"Lyg i tak", glädje, tillit, delaktighet, respekt	En chef som kan vara ett bollplank och stödja	Att chefen tror att man kan göra ett bra jobb, tillit, blir stöttad från chef	Tillit & tro till medarbetarna, arbetsplatsen utvecklas ständigt, arbetsmiljö
Attraktiv AG (arbetsgivare)	Möjligheter för AT att utvecklas, utöka kunskaper, lön, arbetsmiljö	Bidra till att skapa trivsel, värna om personal, delaktig i kommunens utveckling	Tydliga riktlinjer (föreläsningar), helhetsbild på vad som skall uppnås	Tydlig bild av organisationen och intressenterna, bra personpolicy	Tydlig bild av organisationen och intressenterna, bra personpolicy	Tillit & tillit till medarbetarna, tydlig med årevar, personpolicy
Attraktiv AG förslag till Hedemora	AT känner sig trygg när de kommer till kommunen	Att skärpa personal, delaktighet, stol att arbeta i Hedemora. Ha en relation till staden	Väga se sina brister och stärf för dem, acceptera dem. Tydliga direktiv.	Utveckla lönerna i jämförelse med grannkommunerna	Lönenivåerna - hur man marknadsför det, tydlig och attraktiv personpolicy	Utveckla personalpolitiken mer
Övrigt (övriga anteckningar från intervjuerna)	Väl mottagna av medarbetare, medborgare & politiker	För att skapa trivsel skall personalen få ett kvitto på vad de kan göra (mål)	Båda parterna skall veta syftet med avslutningsamtalen	Uppmärksamma sökande om bostadsmöjligheter i annonser	Mer arbetarenkät, tydlighet i dialog chef med arbetare, inte för många anställda/chefer	Nära till beslut/ansvar och politik