



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Det attraktiva arbetet

En kvalitativ studie om vilka möjligheter och svagheter det finns i att *attrahera* och *behålla* socialsekreterare och förskolepedagoger i en kommun.

Författare: Emma Skoog & Emelie Swahn

Handledare: Alexis Rydell

Examinator: Gunilla Carstensen

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 29/5–2018

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Summary

The purpose of this essay has been to give an understanding of the possibilities and weaknesses in attract and retain social workers and preschool pedagogues in a smaller community in the middle of Sweden. Furthermore, the study contributes to the knowledge about what employees in a public-sector regard as attractive and less attractive in the workplace and how important it is to involve employees in the work with employer branding. To achieve this purpose, the method focus groups with the *Attractive Work* model have been used to find out what factors promote or undermine the employer's brand in attracting and retaining skilled employees. The process included two focus groups with three social workers versus five preschool pedagogues. The results showed that the leadership has great significance for whether the work is regarded as attractive or not. Both focus groups indicated that the leadership is an important dimension in the well-being of work. The good leadership results in many dimensions being perceived as attractive and are showing that many dimensions and categories affect one another. The result also showed several other dimensions that promote an attractive work. These can be used to strengthen the employer's brand in such way as to maintain the good circumstances and highlight attractive dimensions in the recruitment work. From what was identified as attractive in working life, a table has been created in which both improvement- and development proposals are presented, which the employer can use to create an attractive workplace to be able to attract and retain workforce.

Keywords: *Attractive work, employer attraction, retention, retain, leadership, psychological contract, employer branding*

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att ge en förståelse för vilka möjligheter och svagheter det finns i att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger i en mindre kommun i Mellansverige. Vidare så bidrar studien med kunskap kring vad medarbetare i en offentlig verksamhet anser är attraktivt respektive mindre attraktivt i arbetslivet och hur viktigt det är att involvera medarbetarna i arbetet med employer branding. För att uppnå syftet har metoden fokusgrupper med modellen *Attraktivt Arbete* använts för att ta reda på vilka faktorer som främjar eller stjälper arbetsgivarvarumärket i avseende att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Processen innefattade två stycken fokusgrupper med tre stycken socialsekreterare respektive fem stycken förskolepedagoger. Resultatet visade att ledarskapet har stor betydelse för huruvida arbetet ses som attraktivt eller inte, och båda fokusgrupper angav att detta är en viktig dimension för att trivas på arbetet. Det goda ledarskapet leder till att många dimensioner upplevs som attraktiva och visar på hur flertalet dimensioner och kategorier påverkar varandra i ett led. Resultatet visade också på ett flertal andra dimensioner som främjar ett attraktivt arbete. Dessa kan användas för att stärka arbetsgivarvarumärket på så sätt att bibehålla de goda omständigheter som råder och lyfta fram attraktiva dimensioner i rekryteringsarbetet. Utifrån vad som identifierades som attraktivt i arbetslivet har en tabell skapats över vilka förbättrings- och utvecklingsförslag kommunen kan arbeta med för att skapa en attraktiv arbetsplats för att attrahera och behålla arbetskraft.

Nyckelord: *Attraktivt arbete, attrahera, behålla, ledarskap, psykologiskt kontrakt, arbetsgivarvarumärke*

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till kommunen som tagit emot oss och gett oss möjlighet att utföra vårt examensarbete. Vi vill också tacka alla som deltagit i studien, som avsatt sin tid och bidragit till resultatet. Stort tack även till våra klasskamrater som genom opponeringar och diskussioner bidragit till att arbetet kontinuerligt vuxit fram och förbättrats.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Alexis Rydell som bidragit med konstruktiv feedback, vilket har hjälpt oss på vägen till ett färdigt arbete.

Högskolan Dalarna, maj 2018

Emelie Swahn & Emma Skoog

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Disposition och avgränsningar	2
2. Teori	3
2.1 Arbetsgivarvarumärke – employer branding	3
2.1.1 Arbetsgivarvarumärket i icke vinstdrivande organisationer	4
2.2 Attraktivt arbete	4
2.3 Behålla medarbetare	5
2.3.1 Psykologiskt kontrakt	5
2.3.2 Employer Value Proposition	5
2.3.3 Job embeddedness	6
2.4. Ledarskap för att främja attraktivt arbete	7
2.4.1 Transformativt ledarskap	7
3. Metod.....	9
3.1 Undersökningsdesign	9
3.2 Urval.....	10
3.3 Forskningsetiska aspekter	10
3.4 Fokusgrupper Attraktivt Arbete	11
3.4.1 Fördelar och nackdelar med fokusgrupp.....	12
3.4.2 Genomförande av processen Attraktivt Arbete	12
3.5 Trovärdighet.....	13
3.6 Analysprocess	14
3.7 Metoddiskussion	14
4. Empiri & analys	16
4.1 Arbetsförhållanden	16
4.2 Arbetstillfredsställelse.....	21
4.3 Arbetsinnehåll	25
4.4 Sammanfattning	27
5. Diskussion & slutsats	28
5.1 Attrahera.....	28
5.2 Behålla.....	30

5.3 Attraktivt arbete	35
5.4 Sammanfattande slutsatser	35
5.4.1 Vilka dimensioner kan användas för att främja och stärka arbetsgivarvarumärket?	36
5.4.2 Hur kan kommunen använda ledarskapet för att främja ett attraktivt arbete?	36
5.4.3 Hur kan kommunen utveckla och arbeta med olika dimensioner för att attrahera och behålla kompetent arbetskraft?.....	36
5.4.4 Förbättrings- och utvecklingsförslag.....	36
5.5 Studiens bidrag.....	38
5.6 Förslag till fortsatta studier	38
6. Källförteckning.....	39
Bilaga 1.....	42

1. Introduktion

1.1 Inledning

I dagens samhälle examineras det för få socialsekreterare och förskolepedagoger och behovet av arbetskraft ökar gällande dessa bristyrken. I en enkät som Sveriges kommuner och landsting sammanställt svarar ett tiotal kommuner att det är ganska svårt eller mycket svårt att rekrytera både nyexaminerade samt erfarna socialsekreterare (SKL, 2015). Socialsekreterare arbetar med samhällets utsatta individer, men lider i deras vardagliga arbete av hög arbetsbelastning och personalomsättning. När individer slutar på grund av den höga arbetsbelastningen så skapar detta mer arbetsbörda för arbetskollegorna. Denna arbetssituation kan leda till att fler som slutar och personalomsättningen ökar. Detta är något som drabbar samhället i stort då socialtjänsten tillhör en av samhällets kärnfunktioner och måste fungera för att inte leda till sämre kvalitet för de som är beroende av insatserna (SSR, 2017). Arbetsförmedlingen gjorde inför 2017 en bedömningsrapport om hur läget på arbetsmarknaden såg ut och hur brist och icke- brist på arbetskraft det var. I och med att bristen på arbetskraft fortsatt stiga jämlöpande med efterfrågan har detta skapat ett problem i att lyckas rekrytera den arbetskraft som behövs. Av de kommunala verksamheterna är det grundskolan och förskolan som har svårast att rekrytera arbetskraft där bristen på lärare och förskolepedagoger är mycket hög i hela landet, socialsekreterare ligger även väldigt högt (Arbetsförmedlingen, 2017).

En studie har genomförts hos en mindre kommun i Mellansverige, som syftar till att ta reda på vilka möjligheter och svagheter som finns inom kommunen och hur dessa kan användas i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Kommunen har idag svårigheter att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger vilket har lett till en önskan om att ta reda på vilka faktorer som skapar attraktivitet i arbetslivet. På grund av problematiken som SSR och SKL har kartlagt är det motiverat för kommuner att ta reda på hur de kan vara attraktiva och konkurrenskraftiga på marknaden. Det är en viktig fråga för både chefer och HR vilket gör det relevant i förhållande till personal och arbetslivsområdet. För att undersöka denna problematik har metoden fokusgrupper med modellen *Attraktivt Arbete* använts, för att ta reda på vilka faktorer som främjar eller stjälper arbetsgivarvarumärket i avseende att *attrahera* och *behålla* kompetenta medarbetare.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka vilka möjligheter och utmaningar det finns i att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger i en kommun.

1.3 Frågeställningar

- Vilka dimensioner kan användas för att främja och stärka arbetsgivarvarumärket?
- Hur kan kommunen utveckla och arbeta med olika dimensioner för att attrahera och behålla kompetent arbetskraft?
- Hur kan kommunen använda ledarskapet för att främja ett attraktivt arbete?

1.4 Disposition och avgränsningar

Inledningsvis presenteras läsaren för en överblick av teori inom området attraktivitet i arbetslivet i förhållande till begreppen attrahera och behålla. Sedan följer en beskrivning av vald metod samt en metoddiskussion. Därefter presenteras en sammanställning av empiri och analys där empirin ställs i förhållande till teorin. Avslutningsvis följer en diskussion kring empirianalysen, som mynnar ut i en tabell över förbättrings- och utvecklingsförslag samt förslag till vidare forskning.

Studien är avgränsad till en kommun och två yrkesgrupper, förskolepedagoger samt socialsekreterare. Dessutom avgränsas studien till fokusområdena *attrahera* och *behålla*, för att förstå vad kommunen har för möjligheter och utvecklingsområden att hantera i kompetensförsörjningsarbetet med förskolepedagoger och socialsekreterare.

2. Teori

I följande avsnitt presenteras vald teori över områden som berör attraktivitet i arbetslivet satt i förhållande till begreppen attrahera och behålla. Begrepp och teorier lyfts fram kontinuerligt i avsnittet. De engelska begrepp som inte har en direkt svensk översättning får en översättning som vi anser har likartad innebörd.

2.1 Arbetsgivarvarumärke - employer branding för att skapa attraktivitet

Employer branding kan beskrivas som “*summan av ett företags insatser att kommunicera till redan existerande och blivande personal att företaget är en önskvärd plats att arbeta på*” (Berthon, Ewing & Lian Hah, 2015. s.153). Precis som ett traditionellt varumärke har arbetsgivarvarumärket personlighet och visar på vilken positionering organisationen har på marknaden. Därför kan employer branding ses som en viktig del i att bygga en *image* som utstrålar att arbetsplatsen är en önskvärd plats att arbeta på hos potentiella arbetstagare. Genom att arbeta med arbetsgivarvarumärket kan problemen minska med att attrahera kompetent arbetskraft. Detta genom att arbetskraften erbjuds information om karriärmöjligheter, utveckling, samt vilka företag som passar deras värderingar och målbild (Parment & Dyhre, 2009). För att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke måste också organisationen förstå sin verksamhet. I och med att skapa ett varumärkeslöfte som är övertygande och speglar de löfte som getts, standardisera ett sätt att kunna mäta uppfyllelsen av varumärkeslöftet och se till att anpassa de praktiker gällande personal till att ta stöd i det som varumärket utlovar (Berthon m.fl., 2005).

Om inte arbetsgivaren kan erbjuda det arbetstagaren behöver och vill ha så går denne troligtvis vidare till konkurrenterna. Vidare har det visat sig att organisationer som innehar ett starkt arbetsgivarvarumärke kan minska sin personalomsättning, förbättra anställningsförhållandena, behålla personal, högre grad av motivation och engagemang, bättre produktivitet. De kan även erbjuda lägre lön än vad konkurrenter med svagare arbetsgivarvarumärke gör (Berthon m.fl., 2005; Parment & Dyhre, 2009; Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2014).

Employer attractiveness, enkelt översatt *arbetsgivarens attraktivitet*, är ett annat begrepp som är nära relaterat till employer branding. Det definieras som “*de förutseende fördelarna som en potentiell anställd ser på att arbeta för en viss organisation*” (Berthon m.fl., 2005. s. 156). Med detta menas, desto attraktivare en arbetsgivare förutsätts vara för en arbetstagare desto starkare

blir organisationens arbetsgivarvarumärke. Vikten av ett starkt arbetsgivarvarumärke ökar i och med att organisationer försöker både attrahera ny personal samt behålla den existerande personalen. Annonsering kan bli ett viktigt verktyg i de ansträngningar som företagen gör för att identifiera, förvärva och behålla kvalificerade medarbetare. Detta kan bara genomföras effektivt när företag förstår vilka faktorer som bidrar till employer attractiveness (Berthon m.fl., 2005).

2.1.1 Arbetsgivarvarumärket i icke vinstdrivande organisationer

Ett problem som ofta finns i offentliga organisationer är att verksamheterna inte är vana vid att marknadsföra sig själva som arbetsgivare och att ryktet som kommuniceras från deras nuvarande personal ibland motarbetar verksamheten. Eftersom bilden av en verksamhet ofta är viktig för arbetstagare måste offentliga organisationer arbeta hårt för att lyckas kommunicera ut vad de faktiskt gör för att övertyga potentiella arbetstagare att de erbjuder ett livskraftigt stimulerande arbete. Icke vinstdrivande organisationer slåss ofta med små budgetar gällande att främja arbetsgivarvarumärket, vilket leder till en svårighet i att hitta rätt kompetens som vill stanna kvar i verksamheten mer än ett par månader (Parment & Dyhre, 2009).

Målet med arbetsgivarvarumärket är att hitta någon sida i verksamheten som är annorlunda mot konkurrenternas. Detta kan vara exempelvis högre lön, förmåner, gemenskap, utvecklingsmöjligheter eller flexibelt arbete. För att ta reda på de faktorer som gör organisationen speciell och positiv är att genomföra någon form av undersökning med de anställda. Om ett arbete med arbetsgivarvarumärket inte bygger på någon form av erfarenhet från de anställda om organisationen bygger det också på falska premisser om vad som gör organisationen attraktiv. Det är också viktigt att de befintliga anställda vet om vilket varumärkeslöfte som organisationen har, detta eftersom löftet står till grund för deras egna psykologiska kontrakt med organisationen och för att mycket av den ”image” som förmedlas ut gällande företaget kommer från de anställda (Torrington m.fl., 2014).

2.2 Attraktivt arbete

Ett arbete är attraktivt om människor vill ha det och stanna kvar i det. Genom det är det bara den enskilde individen som avgör om ett arbete är attraktivt eller inte (Hedlund, 2007). Utifrån detta kan ett attraktivt arbete ses som ett arbete som har förmågan att vara tilldragande, generera positiv uppmärksamhet, vara utvecklande och verka för att behålla redan anställda och ge positiva upplevelser (Åteg, 2006; Angelöw, 2002). En definition på begreppet kan vara en position

på ett arbete som en individ önskar sig ha på grund av positiva egenskaper, i en organisation som uppfattas som en bra arbetsplats (tilldragande), och där de anställdas erfarenheter kännetecknas av stabilitet (behållande) samt främjar de anställdas engagemang (Åteg & Hedlund, 2011).

2.3 Behålla medarbetare

2.3.1 Psykologiskt kontrakt för att förstå varför medarbetare stannar kvar

Ett psykologiskt kontrakt är individuellt och subjektivt, som återfinns mellan arbetstagare och arbetsgivare och bygger på den egna individens upplevelser. Dessa kontrakt uppstår i uppfattningen om god tro mellan varandra och leder till ett ömsesidigt beroende. När det psykologiska kontraktet blir brutet från arbetsgivarens sida finns det en chans att medarbetarna blir mindre nöjda, presterar sämre och chansen ökar att de lämnar sin arbetsgivare. Kontraktet kan exempelvis innehålla förväntningar på arbetsgivaren från arbetstagarens sida om en trygg anställning, flexibilitet, utveckling samt rimlig lön. Från arbetsgivarens sida kan dessa förväntningar exempelvis vara att arbetstagaren ska vara lojal, arbeta extra, samarbeta, komma i tid och sköta arbetsuppgifter (Aronsson, m.fl., 2012; Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006; Robinson & Rousseau, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2016). Det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare leder till frågan om hur organisationer hanterar det "glapp" som kan bli mellan förväntan och verklighet, att det inte alltid överensstämmer och möjligtvis kan leda till att kompetenta medarbetare väljer att sluta. Detta påminner om *Employer Value Proposition* och hur de faktorer som arbetsgivare utlovar faktiskt speglar det organisationen gör.

2.3.2 Employer Value Proposition

Employer Value Proposition, eller *EVP*, menar att belysa de fördelar och förmåner en organisation kan erbjuda anställda och framtida medarbetare, i utbyte mot deras kunskap och kompetens (Pawar & Charak, 2015). *EVP* handlar om att svara på frågan; varför skulle en individ med önskvärda talanger, som vi vill rekrytera, välja att arbeta hos oss och vad får denne i utbyte? (Parment & Dyhre, 2009). Det kan förklaras som ett strategiskt verktyg som avser att rekrytera och behålla kompetent personal, vilket också är kopplat till organisationens employer brand - arbete (Pawar & Charak, 2015). Ett framgångsrikt *EVP* bör vara *sanningsenligt* - alltså spegla den faktiska verkligheten. Det ska vara *attraktivt* för den målgrupp som är i sikte, och vad man som arbetsgivare har att erbjuda dem. *EVP* bör också vara *annorlunda* gentemot sina

konkurrenter som riktar sig åt samma målgrupp, och påtala varför en potentiell medarbetare ska välja dem framför en konkurrent (Parment & Dyhre, 2009).

2.3.3 *Job embeddedness* för att förklara varför medarbetare stannar kvar

Attraherande och behållande av kompetent personal är ett av de mest kritiska moment en organisation möter. Kostnaderna som uppstår när en medarbetare väljer att sluta kan långt överstiga den lön som betalas ut om medarbetaren inte slutar. Under den senare halvan av detta sekel har psykologer och managementforskare fokuserat på två områden som påverkar behållande av medarbetare, och en av dessa är *arbetsstillfredsställelse*. Om medarbetaren upplever arbetsstillfredsställelse, finns det större chans att denne stannar kvar, och om inte ser denne sig om efter andra alternativ (Holtom, Mitchell & Lee, 2006). Det finns många faktorer som påverkar den upplevda arbetsstillfredsställelsen. Dessa kan vara tydliga roller och arbetsfördelning, möjlighet att nå uppsatta mål, god relation till ledningen, stöd från kollegor och chef och balanserad arbetsbelastning. Det handlar också om den ekonomiska delen, att arbetstagaren upplever att den lön man har är ett bra utbyte mot det arbete man utför och att de förmåner som arbetsgivaren erbjuder stämmer överens med det arbetstagaren önskar sig ha (Holtom m.fl., 2006).

Teorin om *job embeddedness* har tagits fram av Holtom m.fl., (2006). Det finns ingen direkt svensk översättning som fullt ut överensstämmer med det engelska begreppet, men det närmsta begrepp vi finner likartat är ordet *invävd*. Teorin menar att beskriva en samling faktorer som påverkar en medarbetare att stannar kvar i sitt arbete, även om denna har möjlighet att lämna. Dessa påverkansfaktorer innefattar arbetsrelaterade faktorer, som kan vara relationer med kollegor och ens förmåga att hantera arbetsuppgiften. Den innefattar också påverkansfaktorer utanför arbetet, vilka kan vara personliga relationer med vänner och familj. *Job embeddedness* går att likna vid ett spindelnät. Ju fler trådar som är knutna mellan olika punkter, desto mer "invävd" blir mittpunkten, alltså medarbetaren, och genom det är risken möjligtvis lägre att medarbetaren väljer att lämna arbetet för ett annat, istället för om hen hade ett mindre "nät". Författarna skriver att en medarbetare kan bli "invävd" i arbetet på olika vis, som kan vara arbetsrelaterade faktorer och faktorer utanför arbetet. De kritiska aspekterna i *job embeddedness* är till vilken grad arbetet stämmer överens med och passar ihop med andra faktorer i hens liv. Exempelvis hur långt det sociala nätverket sträcker sig samt vad hen skulle behöva ge upp om han eller hon skulle välja att sluta, vilka kan vara förmåner, anställningstrygghet, relationer med kollegor och så vidare (Holtom m.fl., 2006). Detta går vidare att diskutera huruvida ledarskapet kan påverka och eventuellt främja en arbetstagares arbete när det kommer till

trygghet, motivation och förändring, för att få en medarbetare att vilja stanna och genom ledarskapet skapa en attraktiv arbetsplats.

2.4 Ledarskap för att främja ett attraktivt arbete

Att använda pengar och andra former av belöningar i syfte att motivera sina anställda att vara produktiva och stanna kvar inom organisationen är inte optimalt. Medarbetarna skall självklart ha skäligt betalt för sitt arbete och gärna lite högre än vad konkurrenterna betalar, dock bör motivationen komma inifrån för att skapa ett högre syfte och gå i led med individens värderingar, för att i längden få individen engagerad i sitt arbete (Söderfjäll, 2012; Jacobsen, 2013). Herzberg (Jacobsen, 2013) har argumenterat för att pengar i utbyte mot förändringsbenägenhet inte är annat än en hygienartikel som inte motiverar till ett förändrat beteende. Enligt Herzberg kommer motivation inifrån och ur känslan av att man går igenom något som är utvecklande för en själv. Tidigare empiriska studier har visat på att individer som har en känslomässig anknytning till förändringen deltar mer konstruktivt och engagerat när förändringen ska genomföras, än de som känner sig tvingade till den. Om ett förändringsarbete ska lyckas så bör arbetsgivaren använda metoder där individen själv får lust att förändras (Jacobsen, 2013). En förändringsprocess som inte innefattar de anställda i en organisation, deras kunskaper, synpunkter och utrymme att vara delaktig i arbetet med att omforma organisationen, har sämre förutsättningar att lyckas åstadkomma långvariga och ihållande förändringar som värnar de anställdas motivation, tillfredsställelse samt syn på arbetet. Många argument för förändringsprocesser startar i nödvändigheten i att öka medarbetarnas delaktighet, engagemang, tillfredsställelse samt motivation till arbetet, samt för att reducera svårigheterna att rekrytera kompetent personal och minska personalomsättningen. Genom att involvera och öka medarbetarnas delaktighet bör också organisationen ha förståelse för de andra delar som gör att arbetstagarna vill stanna kvar i organisationen (Åteg, 2006; Angelöw, 2002).

2.4.1 Transformativt ledarskap

Det finns flertalet olika ledarskapsstilar som utgår ifrån olika synsätt och hur arbetsgivaren ser på de anställda gällande självständighet, förverkligande och lojalitet. En av de ledarskapsstilar som sägs ge detta är *transformativt ledarskap*. Det innebär att ledaren involverar sina medarbetare i beslutstagande, uppmärksammar medarbetarnas behov, agerar coachande samt uppmanar till kreativitet för att bibehålla den engagemang och ansträngning som behövs inför svåra och komplexa problem (Yukl, 2013; Åteg & Hedlund, 2011). Det kan leda till att medarbetarna litar på ledaren och blir motiverade att göra mer än de förväntas göra. Det transformativa ledarskapet

beskrivs också inneha en positiv inverkan på engagemang i organisationer, speciellt när ledaren agerar som mentor och stödjer de anställdas individuella behov (Åteg & Hedlund, 2011). Genom att motivera de anställda så leder det transformativa ledarskapet också till att medarbetarna utför mer än vad som förväntas av dem, vilket i sin tur skapar tillit, lojalitet och respekt. Om ledaren har självförtroende så kan hen göra så att medarbetarna vill följa denne och kan förbereda medarbetarna att ta mer ansvar och ger dem mer inflytande. Detta kan liknas med det så kallade psykologiska kontraktet, att ledare och medarbetare är beroende av varandra genom uttalade förväntningar på varandra (Aronsson, m.fl., 2012).

3. Metod

Undersökningsfrågan som studien tar avstamp i är att kommunen i fråga har svårigheter i att attrahera och behålla förskolepedagoger och socialsekreterare. För att söka svar på våra frågeställningar har en kvalitativ metod med fokusgrupper antagits, med hjälp av modellen Attraktivt Arbete. I detta avsnitt redogörs för vald metod, samt en metoddiskussion som berör för- och nackdelar med metodvalet.

3.1 Undersökningsdesign

Denna studie menar att undersöka vilka dimensioner socialsekreterare och förskolepedagoger upplever är attraktiva respektive mindre attraktiva med sina arbeten. Kvalitativ forskning kännetecknas av att tolka verkligheten ur ett individuellt, socialt och subjektivt perspektiv, för att söka svar på individers tolkning av sin upplevda verklighet (Backman, 2008). Därav anser vi att vår studie har en kvalitativ form, då det är upplevelser och tolkningar vi eftersöker. För att förstå den insamlade empirin har vi rört oss mellan empirin och teorin dynamiskt, vilket har lett till att förståelsen för materialet successivt vuxit fram. Bryman (2011) skriver att det i de flesta studier förekommer en induktiv samt deduktiv ansats, vilket förklaras som en abduktiv ansats. I och med att fokusgruppernas data resulterat i oförutsedda fynd, har vi rört oss tillbaka till teorin för att generera nya insikter. Därigenom kan vi tolka det som att en form av abduktiv ansats går att applicera på vår studie.

Studien som genomförts inspireras av aktionsforskningen (Denscombe, 2009; Bryman, 2011). Problemet som angripits förekommer i den organisation där studien blivit genomförd, på ett reellt sätt då de har ett praktiskt problem med att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger. En form av förändring eller utveckling har kommit av resultatet genom förbättringsförslag i organisationens arbete med att attrahera och behålla svårrekryterade yrkesgrupper. Detta genom att belysa vad medarbetarna upplever attraktivt respektive mindre attraktivt med sina arbeten, vilket har skapat en ökad kännedom om vilka möjligheter samt utvecklingsområden organisationen har att hantera. Studien kan ses som en cyklisk process på så vis att resultaten mynnat ut i förbättrings- och utvecklingsförslag, som organisationen kan använda sig utav. Deltagarna i studien är de som är centrala för studiens mening. Om de inte deltagit

hade det inte blivit något resultat. Det är deras upplevelser som är det essentiella i studien, vilka ligger till grund för de förbättrings- och utvecklingsförslag som resultatet mynnat ut i.

3.2 Urval

Avgränsning har skett till två olika verksamheter i organisationen som besitter likartade problem med att attrahera och behålla kompetent personal, vilka är socialsekreterare samt förskolepedagoger. Urvalet av deltagarna i *fokusgrupp Attraktivt Arbete* är ett subjektivt urval, där deltagarna medvetet valts ut, för att dessa arbetar just som socialsekreterare och förskolepedagoger, vilket anses uppbringat relevant data. Det handlar alltså om att välja ut de deltagare som bäst kan uppfylla det syfte som finns i undersökningsfrågan (Denscombe, 2009). På grund av att tillgängligheten har deltagarna valts ut i ett så kallat bekvämlighetsurval, vilket Denscombe (2009) menar är att forskaren väljer ett urval som är bekvämt, alltså vilka respondenter som ligger närmast till hands. Urvalet kan ses som en kombination mellan ett subjektivt samt bekvämlighetsurval. En nackdel med denna form av urval är först och främst att vi studenter inte har möjlighet att påverka variationsbredden, såsom ålder, kön och hur länge deltagarna verkat på arbetsplatsen, vilket begränsar utrymmet till att dra slutsatser kopplade till dessa faktorer. I kommunen arbetar idag 16 socialsekreterare och 84 förskolepedagoger. Fokusgrupp socialsekreterare bestod av tre deltagare och fokusgrupp förskolepedagoger bestod av fem deltagare. Ett bortfall skedde på grund av sjukdom.

3.3 Forskningsetiska aspekter

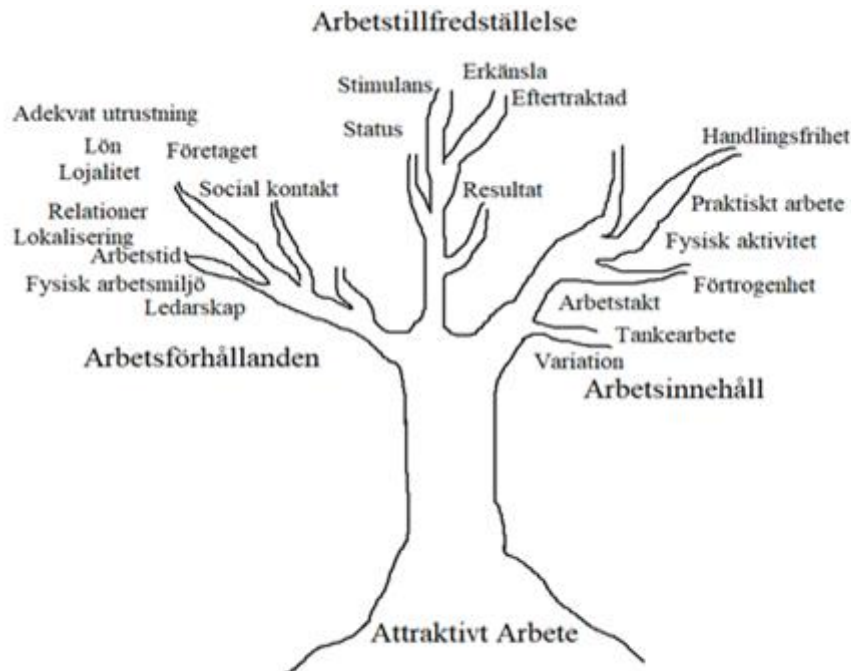
I samhällsvetenskaplig forskning finns det etiska aspekter som forskaren ska ha i åtanke under forskningens gång, dessa är: *Informerat samtycke, Konfidentialitet, Konsekvenser* och *Forskarens roll* (Kvale & Brinkmann, 2014). Dessa etiska aspekter har beaktats under hela studiens gång. Deltagarna i fokusgrupperna fick innan studien startade ett informationsbrev skickat via mail (se bilaga 1). Det innehöll information om de forskningsetiska aspekterna och på vilket sätt de innefattades av dessa samt en förfrågan om att delta i studien. Vid processtillfället delgavs denna information ytterligare. För att säkerhetsställa deltagarnas konfidentialitet benämns deltagarna fortsättningsvis för respondent och delas upp i vardera yrkesgrupp. Då det är en relativt liten kommun som undersökts har även kommunen anonymiserats för att säkra att deltagarna inte känns igen. Allt material som inhämtats under studiens gång har förvarats elektroniskt via en molntjänst och kommer efter studiens slut att raderas för att ytterligare säkra deltagarnas konfidentialitet. De konsekvenser som sågs med studien var att respondenterna hamnar i en utsatt situation där de ska diskutera eventuella känsliga saker om arbetsgivaren. För att

beakta detta var vi noga med att informera deltagarna innan vi startade om konfidentialiteten samt hur materialet kommer hanteras och anonymiseras för att minska risken för att arbetsgivaren ska utläsa vem som sagt vad.

3.4 Fokusgrupper Attraktivt Arbete

Fokusgrupp som metod innebär en mindre grupp medarbetare som genom delaktighet får kartlägga vad som är viktigast i en specifik fråga. Styrkan ligger i att det skapar diskussioner om erfarenheter individer emellan, vilket kan ses som en förlängning av individuella intervjuer (Bohgard, 2015; Rydell, Andersson & Hedlund, 2014; Denscombe, 2009). Studien baseras på *Fokusgrupper Attraktivt arbete*, vilket är en intervention i syfte att skapa ny information och kunskap kring vad som är attraktivt i arbetet och hur arbetsgivare kan nyttja den informationen (Rydell m.fl., 2014). Detta har lett till en ökad förståelse som arbetsgivaren kan använda i sitt arbete med employer branding. Ambitionen med metoden är att den ska vara lättförståelig för deltagarna och att den inte kräver någon specifik expertkunskap från processledarna förutom att den ska vara förståelig och användbar (Rydell m.fl., 2014; Åteg & Hedlund, 2011). Rollen som processledare är att skapa en atmosfär där deltagarnas åsikter tillåts komma fram och genom det valda diskussionsämnet, se till att det skapas meningsutbyten utan att lägga in sina egna värderingar och åsikter i det fokuserade ämnet. Vidare innebär metoden att en grupp medarbetare diskuterar vad som är attraktivt i deras nuvarande arbete, vilka förbättringsområden som finns samt ger förslag på hur attraktiviteten kan ökas på arbetsplatsen. Beroende på vilken dimension som ligger i fokus kan processledarna få reda på vilka områden som är i behov av utveckling och vilka möjligheter som finns för denna utveckling (Kvale & Brinkmann, 2014; Bohgard, 2015; Bryman, 2011). Med dimensioner menas de 22 olika begrepp som beskrivs under kategorierna arbetstillfredsställelse, arbetsförhållanden och arbetsinnehåll, vilka bland annat är lön, arbetsmiljö, arbetstakt, ledarskap med mera (se figur 1). Genom arbetet presenteras de olika dimensioner som just dimensioner för att det är detta ord som medföljer modellen attraktivt arbete, samma gäller benämningen kategorier, arbetstillfredsställelse, arbetsförhållanden och arbetsinnehåll. En modell av attraktivt arbete i form av ett träd (se figur 1) presenteras för fokusgruppen, som används för att visualisera dimensionerna. Modellen attraktivt arbete går ut på att en eller två processledare sitter ner tillsammans med processdeltagarna, runt en modell med trädet (se figur 1), med lösa dimensioner illustrerade som "äpplen som växer på trädet". Tillsammans får deltagarna tolka dimensionerna och gemensamt placera ut dessa på trädets grenar, alltså kategorierna arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och arbetsinnehåll. De olika dimensionerna tillhör en specifik kategori och placeras därefter, dock sker ingen

rangordning av dessa. Deltagarna börjar med att diskutera den första kategorin och tillhörande dimensioner, och går sedan vidare till nästa. Avslutningsvis sammanställs max tre dimensioner per gren som är viktigast att förbättra och utveckla.



Figur 1, inspirerad av Åteg & Hedlund (2004).

3.4.1 Fördelar och nackdelar med fokusgrupp

Det finns både fördelar och nackdelar med att använda fokusgrupp som datainsamlingsmetod. En fördel ligger i att som tidigare nämnt en fokusgrupp skapar en dynamik och genererar mer uttrycksfulla och spontana åsikter än vad den traditionella individuella intervjun gör. Nackdelarna med denna metod är att deltagarna exempelvis har en förbindelse till den verksamhet som beställt studien, och att det finns individer i gruppen som har starka åsikter, vilket gör att de andra deltagarnas åsikter dämpas (Bohgard, 2015; Rydell m.fl., 2014).

3.4.2 Genomförande av processen Attraktivt Arbete

Processerna fokusgrupp Attraktivt Arbete genomfördes i kommunens möteslokaler, för att skapa en form av neutralitet. Det var centralt att deltagarna skulle få en känsla av att kunna tala öppet och fritt och vara fria från störningsmoment. Processerna tog cirka tre timmar vardera att genomföra. I det informationsbrev (bilaga 1) som skickades till respondenterna via mail förklarades processen kort, för att tydliggöra studiens syfte och vad införskaffade data kommer

användas till. En ingående presentation av processen delgavs vid processens start för att deltagarna skulle få en grundlig förståelse för vad studien syftar till. I början fick medarbetarna själva, genom en definition av vad attraktivt arbete är, förklara var och en för vad attraktivt arbete är för dem. Medarbetarna placerade ut olika dimensioner under de tre kategorierna utifrån vilka delar som är viktiga för dem. Därefter diskuterade deltagarna tillsammans med processledare vad som framkommit och sammanställde vad som framkommit som avgörande dimensioner. Slutligen diskuterades vilka förbättringsåtgärder som finns inom den egna organisationen. Rollen som processledare var att fungera som neutrala handledare och enbart iakttä processen och finnas som stöd vid behov. Gällande problem vid tolkning av dimensioner gick processledare in och hjälpte till genom att beskriva och definiera dimensionen, för att alla deltagare ska kunna utgå från samma definition, och för att minska tolkningsskillnader.

Processen spelades in med hjälp av mobiltelefon för att säkerhetsställa data samt för att gå tillbaka till insamlade data när materialet analyserades, på grund av att minska den subjektiva tolkningen av materialet. Denscombe (2009) menar att använda sig av bandinspelningar ger en nästan fullständig dokumentation som också kan kontrolleras i efterhand. Det finns dock nackdelar med denna form av upptagning av intervjun. Deltagarna i intervjun kan känna sig hämmade av bandspelaren samt att inspelningen inte fångar in den icke verbala kommunikationen, såsom kroppsspråk (Denscombe, 2009). På grund av detta gjordes även fältanteckningar under processen gång. Genom att anteckna åsikter som stod ut och hur deltagarnas reaktion var vid dessa tillfällen bidrog det till att förstå materialet bättre och minska subjektiv tolkning.

Intervjuareffekten är en annan aspekt som en processledare bör vara medveten om. I korthet innebär det att respondenten i hög grad svarar utefter hur de uppfattar personen som ställer frågorna. Det kan vara faktorer som kön, ålder, etnicitet som påverkar hur ärliga personer är i sina svar och hur mycket information de lämnar (Denscombe, 2009). För att minska denna effekt inleddes processerna med en presentation av processledarna, vad studien menade att undersöka och vilken information som eftersöktes, samt att informationen var ämnad att leda till positiva förbättringsåtgärder i verksamheten.

3.5 Trovärdighet

Begreppen *reliabilitet* och *validitet* används generellt för att bedöma forskningskvalitet av kvantitativ form (Bryman, 2011). Då studien är av kvalitativ form används istället alternativa kriterier, vilka är *trovärdighet*, *överförbarhet* och *pålitlighet* samt *möjlighet att styrka och*

konfirmera (Bryman, 2011; Shenton, 2004). Efter transkribering av empirin har en sammanställning av resultatet skickats till alla respondenter. Genom det har *möjligheten att styrka och konfirmera* och *trovärdigheten* förstärkts genom att deltagarna bekräftat innehållet. Detta också för att konfirmera att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka studiens slutsatser eller dess utförande (Bryman 2011; Shenton, 2004). Vidare har tillvägagångssätt tydliggjorts för att läsaren ska kunna avgöra hur *överförbara* resultaten är till en annan kontext samt för att stärka *pålitligheten*. Studien ska kunna granskas av utomstående för att bedöma kvaliteten på valt tillvägagångssätt (Bryman 2011; Shenton, 2004).

3.6 Analysprocess

Analysprocessen består generellt av fem steg som processens gång rör sig emellan. Dessa fem steg är i förhållande till det insamlade data; *förberedelse, förtrogenhet, tolkning, verifiering* samt *presentation* (Denscombe, 2009). Dessa steg har fungerat som en utgångspunkt under analysprocessens gång. Den data som samlats in säkerhetskopierades i en molntjänst. Sedan sammanställdes alla fältanteckningar i kategoriform, först i processens olika huvudsteg, alltså arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och arbetsinnehåll. Sedan i underkategorier i form av dimensioner under huvudstegen. Efter sammanställningen av data gjordes ytterligare inläsning av materialet för att förstå dess kontext och för att få en förtrogenhet med materialet. Efter detta påbörjades tolkningsarbetet av data, vilket innebar ytterligare kategorisering av materialet, för att göra en prioritering av relevant respektive mindre relevant data. Empirin ställdes sedan mot den teoretiska ramen för att analysera data och identifiera möjligheter och svagheter i relation till föreliggande undersökningsfråga. Slutligen mynnade studiens insamlade data, resultat, diskussion och slutsats ut i en tabell för förbättrings- och utvecklingsförslag (se tabell 1) som kommunen kan använda som grund i sitt arbete med att behålla och attrahera medarbetare.

3.7 Metoddiskussion

Att vara processledare i en fokusgrupp kan ses som en utmaning, att inte lägga sina subjektiva tankar och åsikter i deltagarnas mun. När en deltagare exempelvis tvekar eller har svårt att finna ord är det lätt att fortsätta en mening, speciellt som processledare eftersom den som studerar "vet" vad denne är ute efter. Har vi dock vetskapen kring detta tror vi att det går att minska detta eventuella problem. Likaså när det handlar om att tolka den data som fokusgrupperna gett. Därför har fokusgrupperna spelats in och fältanteckningar gjordes under processens gång för att kunna gå tillbaka och kontrollera vad som egentligen blivit sagt, för att minska den

subjektiva tolkningen samt för att minska processledarens förförståelse. Om det lyfts som en del av verifieringen av data så påvisas en medvetenhet om detta.

Ett annat problem kring tolkning är deltagarnas olika subjektiva tolkning av olika begrepp och dimensioner. För att minska detta har vi processledare, vid svårtolkade begrepp, gett en definition av begreppet som deltagarna utgått från.

På grund av att deltagarna känner varandra sedan tidigare kan det vara så att någon eller några blev tillbakadragna till fördel för någon annan som har "starkare" röst i gruppen. De har en föreställning och uppfattning om varandra, vilket kanske medfördes in i processen. Därav var det centralt för oss processledare att motverka detta i den mån det gick, genom att förflytta ordet mellan deltagarna så alla kom till tals ungefär lika mycket, så att viktiga åsikter och information inte gått förlorad.

Målet med denna studie var att ta reda på vad uppdragsgivaren kan arbeta med för att attrahera och behålla personal, och genom det finns inte behovet av att generalisera data mot andra verksamheter. Hade det däremot varit en studie som ska undersöka flertalet verksamheters utmaningar och möjligheter hade det varit en fråga om antingen andra metodval eller att flertalet organisationer ingick i undersökningen. Överförbarheten i detta fall kan göras mot de två enheter som avses undersökas, och därav kommer data troligtvis kunna styrka just de två enheternas tyckande. Överförbarhet kan möjligtvis också göras till organisationer i samma sats och storlek, alltså i liknande kontext. Om en kommunal verksamhet av samma storlek och har liknande problem med att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger, skulle våra resultat eventuellt kunna överföras och appliceras på deras utmaningar för att kunna starta ett förbättringsarbete. Om inte annat så kan vår studies resultat möjligen ses som en utgångspunkt för andra kommuner i liknande sats sett till de generella utmaningar som de ofta står inför, med till exempel hög arbetsbelastning och få resurser. Studien kan i det avseendet bidra med kunskap till organisationer i likartad kontext.

4. Empiri & analys

I följande avsnitt kommer insamlade data presenteras tillsammans med vald teori, för att göra en empirianalys. Materialet kommer att presenteras i Attraktivt Arbetes tre olika kategorier, arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och arbetsinnehåll. Inledningsvis till vardera kategori ställs en tabell som överskådligt visar vilka dimensioner deltagarna ansåg attraktivt respektive mindre attraktivt. Antal dimensioner varierar i kategorierna, därav olika antal i tabellerna. De två genomförda processernas resultat kommer gemensamt att redovisas för att lättfattligt överblicka det resultat som framkommit, och kommer endast särskiljas i vardera yrkeskategori.

4.1 Arbetsförhållanden

Kategorin arbetsförhållanden syftar till att belysa de dimensioner som påverkar vilka förhållanden i arbetet som skapar attraktivitet i respondenternas nuvarande arbete. Följande dimensioner anses vara mest attraktiva respektive minst attraktiva under kategorin arbetsförhållanden, observera att dessa inte är rangordnade på något vis:

	Förskolepedagoger	Socialsekreterare
Mest attraktivt	Ledarskap Relationer Social kontakt	Ledarskap Arbetstid Lön
Minst attraktivt	Adekvat utrustning Fysisk arbetsmiljö Lön	Adekvat utrustning Fysisk arbetsmiljö Företaget

Under kategorin arbetsförhållanden landar båda fokusgrupperna i att ledarskapet är viktigt och attraktivt i deras nuvarande arbeten. Socialsekreterarna lyfter att det är centralt att deras chef har förtroende för arbetstagarna, vilket de också upplever på arbetsplatsen idag. Medarbetarna säger att lyhördhet är viktigt, vilket troligtvis kan ges mer med en närvarande chef. För att citera två av förskolepedagogerna:

”Det är viktigt att chefen är trygg, stabil och stöttande”.

”Chefer och ledning ser oss och tycker vi utför ett bra arbete”.

En dimension som båda fokusgrupperna rankar högt och anser är attraktivt idag är relationer och social kontakt. Relationer nämns som bra dels för att organisationen är liten och närheten till kollegor och närmsta chefer är bra. Socialsekreterarna menar att de känner uppskattning och stöd från chefer och kollegor, de får också utrymme till att utvecklas. Arbetsgruppen är ny med flertalet nyanställda och chefen tar hänsyn till detta, gruppen har rimliga förväntningar på sig för att gruppen ska få ”sätta” sig lite. En analys av detta kan göras med hjälp av det transformativa ledarskapet, som innebär ett ledarskap som är involverande. Ledaren involverar sina medarbetare i beslutstagande, uppmärksammar medarbetarnas behov, agerar coachande samt uppmanar till kreativitet för att bibehålla den engagemang och ansträngning som behövs inför svåra och komplexa problem (Yukl, 2013; Åteg & Hedlund, 2011). En av socialsekreterare beskriver ledarskapet:

”Ledarskapet är närvarande. I den här kommunen arbetar vi lite ”tjattare” och har ett nära samarbete, vilket är bra jämfört med tidigare arbetsplats där arbetet har varit mer ensamt”.

Alla respondenter upplever att de får stöttning i arbetet och har en god relation med chef och förtroende finns, vilket kan ses som att ledarskapet är transformativt. Dock saknas det involverande beslutstagandet, vilket också respondenterna eftersöker när det kommer till utbildningar och information. Vidare så nämner förskolepedagogerna att de saknar att cheferna agerar likadant mot sina medarbetare. Ett problem som framkommer är att ledarskapet kan se olika ut, beroende på chef, och därigenom så ser besluten olika ut och fördelning av budget och resurser ser olika ut. Kan arbetsgivaren skapa involverande beslutstagande kan det transformativa ledarskapet, som Åteg & Hedlund (2011) skriver, skapa en positiv inverkan på engagemang i organisationer, speciellt när ledaren stödjer de anställdas individuella behov. Förskolepedagogerna nämner att deras chefer får åka på utbildningar som berör enheterna, exempelvis arbetsmiljöutbildningar. Medarbetarna känner att de också är i behov av dessa utbildningar i och med att det är dem som arbetar på arbetsplatsen och behöver kunskap och verktyg för att utvecklas. En analys av detta är att om arbetstagarna involveras i exempelvis arbetsmiljöarbetet så skapas också högre grad av engagemang. Genom att låta respondenterna delta i utbildningar och förändringsarbeten kan det höja känslan av delaktighet och innebära att det blir lättare få med sig

arbetstagarna i arbetet med förändring. En av förskolepedagogerna beskriver hur utbildningar påverkar förändring med följande ord:

”För att få igång ett förändringsarbete krävs det att alla i arbetslaget är med på förändringen och innehar kunskapen....”

Det respondenten uttrycker kan kopplas till det Jacobsen (2013) skriver om förändringsarbete. Tidigare empiriska studier har visat att individer som har en känslomässig anknytning till förändringen deltar mer konstruktivt och engagerat när förändringen ska genomföras, än de som känner sig tvingade till den. Om ett förändringsarbete ska lyckas så bör arbetsgivaren använda metoder där individen själv får lust att förändras (Jacobsen, 2013). Förskolepedagogerna menar för att ett förändringsarbete ska starta krävs också att de får vara delaktiga och ta del av den kunskap som chefen får. Kunskapen ska användas för att tillföra arbetsplatsen någonting annars fyller den ingen funktion. Genom att de som arbetar ute på arbetsplatserna också får gå utbildning menar förskolepedagogerna att utbildningen skulle tillföra mer till verksamheten. De som ska genomföra eller genomgå ett förändringsarbete bör få en känsla av att de är delägare i förändringsprocessen (Jacobsen, 2013).

Både socialsekreterarna och förskolepedagogerna nämner att arbetstiden är något de är nöjda med, eftersom de till viss del kan påverka den själv, om än på olika sätt. Socialsekreterarna har möjlighet till flextid och har schemalagda arbetstider som är väldigt uppskattade, vilket innebär att de slutar tidigare desto närmare helgen de kommer. Förskolepedagogerna berättar att sedan kommunen tog bort kvällsarbete har arbetstiden förbättrats, vilket också är attraktivt.

Socialsekreterarna tar upp att dimensionerna adekvat utrustning och fysisk arbetsmiljö inte är det mest attraktiva i arbetet, men inte heller något de är speciellt missnöjda med. Dock skulle det vara önskvärt att få arbeta hemifrån ibland om behovet finns. Det datasystem som finns idag går inte att använda utanför kommunens nätverk. Detta kan jämföras med det psykologiska kontraktet, vilket teorin beskriver som något som återfinns mellan arbetstagare och arbetsgivare och bygger på den egna individens upplevelser. Kontraktet kan innehålla förväntningar på exempelvis flexibilitet, utveckling samt rimlig lön (Aronsson, m.fl., 2012; Allvin, m.fl., 2006; Robinson & Rousseau, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2016). Om socialsekreterarna får flexibilitet i sitt arbete och kan arbeta hemifrån ibland skulle det öka attraktiviteten i arbetet, men att detta är något som respondenterna förväntar sig av arbetsgivaren är dock inte helt säkert.

Det är inte heller säkert att möjligheten till att arbeta hemma skulle stärka det psykologiska kontraktet och om det uppfylls. Förskolepedagogerna valde också att placera fysisk arbetsmiljö och adekvat utrustning som minst attraktiva, de anser att dessa behöver förbättras. De menar att lokalerna inte är anpassade till den verksamhet som bedrivs, de blir påverkade av höga ljud och undermåliga möbler. Om de haft tillräcklig och funktionell utrustning skulle deras fysiska arbetsmiljö förbättras. Employer Value Proposition (EVP) menar att belysa de fördelar och förmåner en organisation kan erbjuda anställda och framtida medarbetare, i utbyte mot deras kompetens och kunskap. Det bör vara sanningsenligt och attraktivt för den målgrupp som finns i sikte, och fokus på vad man som arbetsgivare har att erbjuda dem (Pawar & Charak, 2015; Parment & Dyhre, 2009). I en analys av ovanstående är att respondenternas förväntningar på arbetsplatsen är att den ska vara anpassad till den verksamhet som bedrivs. Att förskolepedagogerna förväntar sig att material och möbler ska finnas samt att bullernivån som alltid är en påverkande faktor, är något som arbetsgivaren bör ha i åtanke och aktivt arbeta för att förbättra. Denna förväntning kan också jämföras med det psykologiska kontraktet som påminner om teorin kring EVP. Psykologiska kontrakt handlar om bland annat outtalade förväntningar mellan arbetsgivare och arbetstagare (Aronsson, m.fl., 2012; Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006; Robinson & Rousseau, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2016). Där förskolepedagogerna har en förväntan på att verksamheten är anpassad så att de kan utföra de arbete de verkar i.

Lön menar båda fokusgrupperna är en attraktiv dimension, men på olika vis. Socialsekreterarna anser att detta är något de upplever är attraktivt hos kommunen idag då den är högre än konkurrerande arbetsgivare och löneutvecklingen upplevs som god. Förskolepedagogerna menar att lön är en faktor som behöver förbättras. Om lönen skulle vara marknadsmässig tror deltagarna att attraktiviteten skulle stärkas, som två av förskolepedagogerna säger:

”Lönen är jätteviktig om man vill locka till sig arbetstagare utifrån kommunen, även om andra faktorer också spelar roll”.

”När man som ny kommer och söker ett arbete hos en arbetsgivare vet man inte så mycket om hur till exempel ledarskapet ser ut, det är ju bara vid en första träff, det är ju som att ta en lott. Men om lönen är bra så kanske man kan ”ta” ett annat ledarskap. Lönen är viktig”.

En analys av dimensionen lön, kan göras med hjälp av teorier som beskriver varför medarbetare väljer att stanna kvar på arbetsplatsen. Socialsekreterarna upplever lön som attraktivt idag och förskolepedagogerna anser att lönen är för låg. Holtom m.fl. (2006) skriver om den ekonomiska delen i arbetet, att arbetstagaren upplever att den lön denne har är ett bra utbyte mot det arbete man utför och de förmåner som arbetsgivaren erbjuder stämmer överens med det arbetstagaren önskar. En tolkning av respondenternas åsikter är att lönen är en viktig faktor som speglar det arbete förskolepedagogerna utför och att det är en bekräftelse på ett bra arbete och uppskattning. Det kan också spegla det psykologiska kontraktet, då respondenterna förväntar sig, som en respondent uttrycker, skälig lön och att den befintliga lönen ligger lägre än den marknadsmässiga. Detta kan skapa en känsla av att inte uppskattas på samma sätt som andra yrkesroller med högre lön gör. En motsägelse till detta är det Söderfjäll (2012) och Jacobsen (2013) skriver, att medarbetarna självklart ska ha skäligt betalt för sitt arbete och gärna högre än konkurrenterna betalar men att motivationen bör komma inifrån för att i längden få individen engagerad i sitt arbete. Med det sagt kan det tolkas som att kommunen med andra dimensioner kan få individen engagerad och att lönen inte är den del i arbetet som främst skapar engagemang och attraktivitet. Ändå är det en dimension som respondenterna anser är attraktiv.

Vidare säger socialsekreterarna att kommunen som organisation inte är så viktig i sig. Om en annan arbetsgivare skulle erbjuda de dimensioner de som anses attraktiva så skulle de lika gärna kunna arbeta där. Detta kan liknas med *employer attractiveness*, vilket beskrivs som att desto starkare en organisations attraktivitet förutsätts vara för en arbetstagare, desto starkare blir organisationens arbetsgivarvarumärke. För att förvärva och behålla kvalificerade medarbetare behöver organisationen förstå vilka faktorer som bidrar till *employer attractiveness* (Berthon m.fl., 2005). Om inte arbetsgivaren kan erbjuda det som arbetstagaren behöver och vill ha går denne troligtvis vidare till konkurrenterna (Berthon m.fl., 2005; Parment & Dyhre, 2009; Torrington m.fl., 2014). Om kommunen stärker de dimensioner som är attraktiva samt förbättrar de dimensioner som är mindre attraktiva kan de stärka arbetsgivarvarumärket och i sin tur behålla medarbetarna. Det finns teorier som visar att organisationer som innehar ett starkt arbetsgivarvarumärke kan minska personalomsättningen, behålla personal och öka graden av motivation och engagemang (Berthon m.fl., 2005; Parment & Dyhre, 2009; Torrington m.fl., 2014).

4.2 Arbetstillfredsställelse

Dimensionen arbetstillfredsställelse syftar till att belysa de dimensioner som processdeltagarna upplever ger dem en tillfredsställelse i sitt nuvarande arbete, alltså vad som får dem att känna sig tillfreds och nöjda. Följande dimensioner anser respondenterna är mest respektive minst attraktiva under kategorin arbetstillfredsställelse, observera att dessa inte är rangordnade på något vis:

	Förskolepedagoger	Socialsekreterare
Mest attraktivt	Eftertraktad Stimulans	Eftertraktad Stimulans Erkänsla
Minst attraktivt	Status Erkänsla Resultat	Status Resultat

Deltagarna från båda processer landar i att de alla känner sig eftertraktade och behövda i sina arbeten, dels för att det är brist på utbildad personal, vilket gör att de har stora möjligheter till arbetstillfällen hos andra arbetsgivare. Men även för att deras arbetsuppgifter genererar i ett värde, de gör något viktigt på riktigt för andra människor. För att citera en av socialsekreterarna:

”Det ger erkänsla av att vara eftertraktad och att arbetsgivaren tycker att jag gör ett bra arbete och anser att jag är viktig för arbetsgruppen”

Teorin om *job embeddedness*, menar att beskriva en samling faktorer som påverkar en medarbetare att stanna kvar i sitt arbete, även om denna har möjlighet att lämna. Teorin går i stora drag ut på att förklara hur arbets- och icke arbetsrelaterade faktorer påverkar hur ”invävd” en medarbetare är på en arbetsplats (Holtom, m.fl., 2006). Deltagarna i processerna har stora möjligheter att röra sig mellan arbetsgivare då de innehar bristyrken, men väljer att stanna kvar i kommunen. Det kan analyseras på så sätt att den upplevda känslan av att känna sig eftertraktad av arbetsgivaren i kombination med fler dimensioner bidrar till att de blir ”invävd” på sin arbetsplats. Och ju mer ”invävd” de är och blir, desto större benägenhet får medarbetarna att stanna kvar hos arbetsgivaren.

Dimensionen stimulans rankas som en faktor som bidrar till arbetstillfredsställelse, då båda processgrupperna upplever att de har en tillfredsställande stimulans i sitt arbete. Med det menas varierande arbetsuppgifter, genom att de blir utmanade att åta sig nya arbetsuppgifter, men även att det finns utrymme till kreativitet. Förskolepedagogerna ger som exempel att de två gånger per år får tillfälle att delta i ett pedagogiskt café. De menar att dessa tillfällen bidrar till stimulans genom att utmanas att tillföra nya arbetssätt och att det främjar kreativiteten. Respondenterna i processen för socialsekreterare menar att om de inte känner sig stimulerade i arbetet spelar det ingen roll om de upplever sig eftertraktad av arbetsgivaren, eller att det är bra i övrigt. Stimulans är med andra ord en nyckelfaktor för att dessa ska vilja vara kvar i sina arbeten. Socialsekreterarna lyfter att deras nuvarande chef värnar om att arbetsuppgifterna är stimulerande genom att möjlighet till specialisering finns. En analys av detta är att ledarna för socialsekreterarna har förstått vikten av att ge medarbetarna stimulerande arbetsuppgifter och förutsättningar för kreativitet. Satt i förhållande till arbetets attraktivitet är det goda dimensioner att lyfta för att attrahera kompetent arbetskraft. Men minst lika viktigt i arbetet med att behålla nuvarande medarbetare.

Socialsekreterarna menar att dimensionerna erkänsla, stimulans och eftertraktad hänger ihop med varandra. Utefter vad respondenterna har förmedlat om stimulans går det att säga att dessa upplever sig inneha ett stimulerande arbete på flera plan med bland annat varierade arbetsuppgifter och möjlighet till kreativitet. Socialsekreterarna menar att faktorn stimulans är avgörande för att de ska trivas i arbetet. En analys är att processdeltagarna besitter den stimulans som är önskvärd kopplat till kategorin arbetstillfredsställelse. Holtom m.fl. (2006) skriver att om medarbetaren upplever arbetstillfredsställelse, finns det större chans att denne stannar kvar, och om inte ser denne sig om efter andra alternativ. Ur detta kan fördelar för arbetsgivaren synliggöras, på så sätt att det går att framhäva att kreativa möjligheter ges hos kommunen, vilket främjar stimulans som i sin tur underbygger arbetstillfredsställelse.

Båda processgrupper rangordnar resultat som en dimension som i mindre utsträckning bidrar till arbetets attraktivitet, dels för att deras arbeten inte är av producerande form. Båda yrkena handhar människor i olika situationer, vilka inte kan ses som resultat i sig. Vidare lyfter socialsekreterarna att arbetsuppgifterna i mångt och mycket är svåra, de möter människor i utsatta situationer och att då få feedback och stöd av chef och kollegor är av vikt, vilket i sin tur kan generera en känsla av goda resultat och väl genomfört arbete.

Alla respondenter menar att statusen på deras yrken inte bidrar till attraktiviteten. Grupperna menar att statusen på yrket är låg och att bilden av arbetet i samhället delvis är ofullständig. De påpekar att det finns förutfattade meningar, som bland annat att förskolepedagoger bara byter blöjor och tar hand om barn, och att socialsekreterare "tar barn" från sina föräldrar. En socialsekreterare beskriver på följande sätt:

"Det hade varit bra om yrket varit mer synligt så att "nidsbilden" förändras. Det kan hända att personer frågar vad jag jobbar med, och det är inte alltid man stolt vill berätta att jag jobbar på socialtjänsten. Detta på grund av att "alla vet" vad socialtjänsten gör och hur vi ska utföra vårt arbete, vad vi gör fel".

Statusen på yrket behöver höjas i samhället och bilden av vad de gör ska bli mer rättvisande. Båda grupperna säger är det svårt för arbetsgivaren att förändra den samhälleliga bilden. Det är något som måste göras på en högre, politisk nivå genom en statushöjning av yrket i form av löneökning generellt. För den enskilde arbetsgivaren, kommunen, kan det som ovan sagt vara svårt att nationellt förändra bilden av yrket samt höja statusen, men det går ändå att stärka det egna arbetsgivarvarumärket kopplat till dessa yrkesgrupper. Parment & Dyhre (2009) tar upp att bilden av en verksamhet ofta är viktig för en arbetstagare och att offentliga organisationer måste arbeta hårt för att kommunicera ut vad de faktiskt gör och visa att de erbjuder stimulerande arbete. I och med att förskolepedagogerna och socialsekreterarna lyfter flera dimensioner som är bra, som stimulans och kreativitet, går dessa att lyfta i profileringen på arbetsmarknaden för att stärka arbetsgivarvarumärket, som i sin tur kan stärka statusen, i alla fall för just denna kommun.

Faktorn erkänsla menar respondenterna ur båda processer handlar om i vilken grad de upplever sig uppskattad av arbetsgivaren och vad de får tillbaka av denne, i form av stöd och feedback. Båda grupper upplever sig få ett tillräckligt stöd på vissa sätt, men lite mer bristfälligt i andra. De lyfter som exempel det friskvårdsbidrag som arbetsgivaren erbjuder om 200 kronor per år knappt används för att summan är så låg. Vidare så uttrycker en av socialsekreterarna upplevelsen av friskvårdsbidraget såhär:

"...och en sådan förmån är ju ett slags kvitto på hur arbetsgivaren värnar om sina anställda".

Det innebär att det finns viss brist i vad kommunen erbjuder arbetstagarna för deras arbete, vilket kan ses ur teorin om psykologiska kontrakt. Om det uppstår en obalans i det psykologiska kontraktet från någon sida riskeras det att uppstå konflikter, missnöjdhet eller att arbetstagaren lämnar arbetsplatsen (Aronsson, m.fl., 2012; Allvin, m.fl., 2006; Robinson & Rousseau, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2016). En analys av detta kan vara att det finns brister i det psykologiska kontraktet mellan kommunen och dessa medarbetare i förhållande till faktorn erkänsla. Om de anställda blev erbjudna ett friskvårdsbidrag som de upplevde som skäligt hade det inte förts på tal under processerna och antagligen inte upplevts som något mindre positivt.

Dimensionerna eftertraktad, erkänsla och stimulans hänger samman med varandra, som också deltagarna i processen för socialsekreterarna säger. Båda processgrupper känner sig eftertraktade av sin arbetsgivare, vilket bidrar till att de blir mer ”invävd” i sitt arbete, som också stärks av faktorn stimulans, som framkommer som en viktig del i deltagarnas arbeten, som det också finns goda möjligheter till, och främjas av ledarskapet. I och med att medarbetarna har stimulerande arbetsuppgifter som gynnar kreativitet (och att det finns utrymme till det) kan det stärka känslan av att vara eftertraktad, vilket också faktorn erkänsla kan bidra till. Om de anställda får den erkänsla som de vill ha eller behöver understödjer det dimensionen stimulans och i slutändan arbetstillfredsställelse som helhet. Genom att det finns en svaghet kopplat till faktorn erkänsla i förhållande till friskvårdsbidraget, finns det förbättringsområden för arbetsgivaren att hantera. Det psykologiska kontraktet som nämnts ovan kan genom en övergripande analys ses som balanserat mellan arbetstagare och arbetsgivare i relation till den upplevda arbetstillfredsställelsen, vilket gynnar kommunen och dess arbete med att *behålla* kompetenta medarbetare.

4.3 Arbetsinnehåll

Den tredje kategorin som Attraktivt Arbete innehåller är arbetsinnehåll, vilket handlar om de dimensioner som rör de faktiska arbetsuppgifterna, deras utformning och hur de upplevs av processdeltagarna. Följande dimensioner anser respondenterna är mest attraktiva respektive minst attraktiva under kategorin arbetsinnehåll, observera att dessa inte är rangordnade på något vis:

	Förskolepedagoger	Socialsekreterare
Mest attraktivt	Variation Handlingsfrihet Förtrogenhet	Variation Handlingsfrihet Förtrogenhet
Minst attraktivt	Arbetstakt Fysisk aktivitet	Praktiskt arbete Fysisk aktivitet

Förskolepedagogerna tar upp variation som en attraktiv dimension. De menar att deras arbetsuppgifter varierar och "ingen dag är den andra lik". Socialsekreterarna lyfter också variation som en dimension som kan ses som attraktiv. Deltagarna säger att deras arbeten har en bra mix av arbetsuppgifter, som att skriva på utredningar, möta klienter och åka iväg på möten.

Handlingsfrihet placeras av båda grupper som en viktig dimension i förhållande till attraktiviteten. Socialsekreterarna lyfter att de i stor utsträckning har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter och dagens utformning, vilket skapar trivsel. I sammanhanget lyfter de också att deras arbetstakt är mycket god för tillfället. Deras chef har anställt tillräckligt med personal vilket har bidragit till att arbetstakten är hanterbar, vilket i sin tur främjar handlingsfriheten. En deltagare menar att arbetsmängden nu går att påverka utefter personliga förutsättningar och inte antal ärenden, som det var förut. Förskolepedagogerna menar att de också har stor handlingsfrihet i sin arbetsdag. De kan anpassa dagen efter antal barn och kollegor och vad de ska utföra för aktiviteter, men såklart i samverkan med kollegor. En jämförelse kan även här göras med det transformativa ledarskapet. Genom att koppla handlingsfriheten till ledarskapet kan vi tolka det som att när medarbetarna får frihet i sitt arbete att påverka och utföra arbetsuppgifter leder detta till attraktivitet och trivsel. Det kan också leda till att personalen inte blir begränsade i sitt arbete utan i större grad kan utvecklas vilket i sin tur kan leda till, som Åteg & Hedlund, (2011) och Yukl (2013) skriver, ökad kreativitet. Däremot anser förskolepedagogerna att arbetstakten är

en mindre attraktiv dimension. De menar att när en kollega blir sjuk och måste stanna hemma från arbetet kan arbetstakten ofta bli hög, vilket i det långa loppet leder till stress. Förskolepedagogerna upplever viss oro med tillgängliga vikarier för sjuka kollegor, om det finns någon som kan täcka upp eller inte. Men de säger samtidigt att det inte alltid är för hög arbetstakt, men det pendlar kraftigt. Detta kan såklart även påverka och begränsa arbetsgruppen då en osäkerhet finns, huruvida detta går att lösa med ett transformativt ledarskap säger inte teorin. Något som förskolepedagogerna tar upp som en ytterligare förbättringsmöjlighet är den fysiska aktiviteten. De säger att den är bra på så vis att de rör sig mycket i jobbet, med mycket utevistelser, vilket är bra. Men samtidigt skulle den kunna bli bättre om utrustningen skulle förnyas, med tanke på att de lyfter tungt emellanåt. De gör också en koppling till friskvården här, om det bidraget skulle höjas kanske fler skulle utnyttja det.

Dimensionen förtrogenhet, definieras av båda grupper som i vilken grad arbetstagaren känner sig trygg med sina arbetsuppgifter. Grupperna anser att de känner förtrogenhet med arbetsuppgifterna och att det främjas av arbetsgivaren. Socialsekreterarna har möjlighet att få stöd av kollegor om de till exempel har ett möte med en klient som upplevs som svårt. Förskolepedagogerna tar upp att de i verksamheten har arbetat mycket med mål och riktlinjer vilket har skapat en trygghet i hanteringen av arbetsuppgifterna. Som en förskolepedagog återger:

”Det har varit mycket arbete med mål och riktlinjer och läroplan för att man ska känna sig trygg och bekväm i sitt arbete. Även om man inte kan allting rakt av så vet man vart det finns och kan stötta sig på det”.

Deltagarna menar att denna dimension kan ses som attraktiv i deras arbeten. Samtidigt säger de att denna dimension också kan förbättras, eller snarare bibehållas. Det är viktigt att de kan känna förtrogenhet med sina arbetsuppgifter i och med att de ofta är av komplex form. Detta menar deltagarna att chefen bidrar med i stor grad genom att finnas där som stöd och förmedla erkänsla, men om chefen inte skulle ha utrymme till det så skulle förtrogenheten minska. Dimensionen praktiskt arbete definierar socialsekreterarna som administrativa arbetsuppgifter och arkivarbete, och detta anser de skulle kunna förbättras avsevärt. Deltagarna delger att mycket tid går åt till att dokumentera, administrera och arkivera, tid som skulle kunna läggas på andra, ”viktigare” arbetsuppgifter. Förskolepedagogerna nämner att inom förskolan är barngrupperna mindre mot för vad andra kommuner har, vilket bidrar till en bra arbetsmiljö och att medarbetarna orkar arbeta kvar.

4.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis, om vi ser på empirin ur ett helhetsperspektiv går det att påstå att ett flertal dimensioner hänger samman med varandra och påverkar varandra dynamiskt och kan tillsammans skapa en positiv synergieffekt. Deltagarna ger sådana exempel, som bland annat att dimensionen stimulans främjar kreativitet, och om möjligheten till kreativitet finns i arbetet kan det höja känslan av att vara eftertraktad av sin arbetsgivare. Dessa länkar mellan olika dimensioner av vad ett attraktivt arbete är, kan vara centrala att belysa för kommunen i arbetet med att attrahera och behålla socialsekreterare samt förskolepedagoger. Alltså hur och vilka förutsättningar nuvarande medarbetare har och hur de tillsammans skapar det attraktiva arbetet. Genom detta går det att säga att de deltagare som genomgått processen under denna studie säger sig ha ett stimulerande arbete, vilket de också ser som en attraktiv dimension. Frågan blir då hur kommunen kan förmedla sina attraktiva faktorer på ett sätt som fångar potentiella arbetstagares blick, det vill säga attrahera ny personal. Detta ska behandlas i diskussion och slutsats-avsnittet i form av vilka möjligheter som deltagarna berört samt vilka förbättringsförslag som finns. Dessa ska bidra till mer kunskap kring vad kommunen kan arbeta med för att attrahera och behålla medarbetare.

5. Diskussion & slutsats

I följande avsnitt förs en diskussion av empiri och analys. De resonemang som lyfts fram presenteras under rubrikerna attrahera, behålla och attraktivt arbete. Därefter redovisas det huruvida studiens syfte och frågeställningar har besvarats eller inte och efter det följer en tabell över förbättrings- och utvecklingsförslag. Slutligen ges förslag till fortsatta studier.

5.1 Attrahera

Det har framkommit att deltagarna i processerna anser att de har ett gott ledarskap, alltså ett ledarskap som är bra och välfungerande, vilket är en central aspekt för många människor i sina arbetsliv. Exempelvis kan det framföras i annonsering att ledarskapet prioriteras och ses som en nyckel till ett gott arbete. Dock är ett gott ledarskap en subjektiv upplevelse, som kan vara svårt att ”lova” en potentiell medarbetare. Som Berthon m. fl. (2005) menar, bör ett varumärkeslöfte återspegla de löften som getts, och om de inte gör det, kan medarbetaren uppleva sig lurad och lämna organisationen (Berthon m.fl., 2005). Därav kan det bli problematiskt att kommunicera att ett bra ledarskap finns, men det går att visa att det är en aspekt som prioriteras hos kommunen. I och med att de deltagare som genomfört processerna anser sig ha ett bra ledarskap kan det tyckas vara en för central dimension att bortse ifrån. Därför tycker vi att kommunen bör använda det goda ledarskapet för att attrahera ny personal. Det är en dimension som påverkar flera andra dimensioner och är en faktor som säkerligen skulle attrahera människor.

Vidare kopplat till ledarskapet delgav båda processgrupperna flertalet dimensioner som påverkas positivt av ledarskapet, bland annat handlingsfrihet och variation. Sett ur det transformativa ledarskapet vill vi framhålla att ledningen för dessa medarbetare verkar för att underbygga motivation, som i sin tur kan bidra att medarbetarna gör mer än vad som förväntas av dem. Dessa dimensioner är på ett sätt subjektivt upplevda. En person kan anse sig ha handlingsfrihet i arbetet, men en annan person inte. Rådande omständigheter är med och påverkar hur individen upplever sin situation. Exempelvis kan det vara så att en medarbetare med en pressad familjesituation tar med sig stress från privatlivet in i arbetet. Om något i arbetet blir belastande kan hela arbetssituationen upplevas ansträngd, trots att det faktiska läget inte är så. Vi vill anknyta till huruvida dimensionerna variation och handlingsfrihet kan lyftas i syfte att attrahera potentiella medarbetare. Det går kanske inte att framhäva hur mycket handlingsfrihet och varierande arbetsuppgifter som finns hos arbetsgivaren, men kommunen skulle kunna lyfta fram i till

exempel annonsering att arbetsgivaren värnar om handlingsfrihet och varierande arbetsuppgifter för sina anställda. Employer attractiveness kan bara stärkas och bli effektivt om företaget har förstått vilka dimensioner som bidrar till detta (Berthon m.fl., 2005). Med detta menar vi att handlingsfrihet och variation bygger upp kommunens attraktivitet, och kan ses som konkurrensmässiga fördelar på marknaden, om det framhävs på ett sanningsenligt sätt. Med hjälp av det psykologiska kontraktet, kan också flexibiliteten kopplas till handlingsfrihet och variation. Flexibilitet behöver inte bara handla om flexibel arbetstid utan huruvida arbetsgivaren ger flexibilitet i form av handlingsfrihet och variation i arbetet, vilket då stärker det psykologiska kontraktet hos medarbetaren, som i sin tur känner att en förväntan på arbetsgivaren uppnåtts och att en trygghet finns. Det stärker också i sin tur erkänslan i form av uppskattning från arbetsgivaren samt en ömsesidig förtroenhet eftersom kommunen litar på att medarbetarna kan hantera dessa friheter. Således leder detta till erkänsla hos medarbetarna och även att medarbetarna får förtroenhet för arbetsgivaren. I sin tur kan det förstärka kommunens EVP, genom att detta är något som upplevs som attraktivt och är som Pawar & Charak (2015) skriver, sanningsenligt. Med fördel kan det användas för att attrahera potentiella arbetstagare, men även för att behålla medarbetare. I och med att det blir ett utbyte mot medarbetarens kompetens och kunskap så erbjuder kommunen sina anställda den handlingsfrihet och variation som stimulerar arbetstagarna och genererar utveckling.

Socialsekreterarna diskuterade praktiskt arbete och administrativa arbetsuppgifter. De ansåg att det administrativa arbetet tog för mycket tid från andra viktigare arbetsuppgifter, såsom att handlägga ärenden. De gav som förslag att ha en administratör som sköter dessa arbetsuppgifter i stället för dem själva, vilket de tror skulle underlätta deras dagliga arbete, på grund av att de tycker att administrationen tar för mycket tid från deras faktiska arbetsuppgifter. Om mer tid skulle läggas på faktiska arbetsuppgifter kan det öka känslan av att göra ett gott arbete. Det kan tänkas att socialsekreterarna anser att det praktiska arbetet inte skapar engagemang och inte bidrar till attraktiviteten i arbetet utan gör att fokus på "riktiga" arbetsuppgifter snarare försvinner. Om minskad administration skulle bli verklighet kan det ses som en attraherande dimension, vilket kan locka till sig nya medarbetare, på så vis att arbetet hos kommunen fokuserar mer på mötet med klienten än de administrativa arbetsuppgifterna.

Friskvårdsbidraget är en aspekt som besitter förbättringsmöjligheter i form av en höjning. Alla respondenter har påpekat att detta är lågt och en deltagare sa att det går att se det som ett kvitto på hur arbetsgivaren värderar sina medarbetare. Om en höjning av friskvårdsbidraget skulle ske

kan det bidra till att medarbetarna upplever sig få ett högre värde. Det kan generera i ökad känsla av att känna sig uppskattad av arbetsgivaren och det höjer dimensionen erkänsla. I det långa loppet kan det verka behållande då medarbetarna upplever sig uppskattade. Det kan också handla om huruvida respondenterna känner vad de får tillbaka av arbetsgivaren i utbyte mot arbetsinsatser, och då inte bara lön. Om det utbytet är lägre än vad de önskar kan det psykologiska kontraktet vara i obalans mellan parterna, vilket inte är önskvärt. Eftersom det psykologiska kontraktet handlar om just uttalade förväntningar mellan arbetsgivare och arbetstagare (Aronsson, m.fl., 2012; Allvin, m.fl., 2006; Robinson & Rousseau, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2016). Det går att koppla till den problematik som respondenterna tar upp, till exempel att förskolepedagogerna har ett yrke som innebär tunga lyft. Att de har en uttalad förväntan på arbetsgivaren att denne ska ge tillbaka någon form av "uppskattning", i detta fall ett friskvårdsbidrag som möter behovet. Om det skulle höjas, skulle det kunna fungera som en attraherande aspekt, genom att personer utanför kommunen ryktesväg får höra att de erbjuder ett bra friskvårdsbidrag. Det kan göra att en positiv bild av arbetsgivaren skapas, och den kan bidra till att stärka arbetsgivarvarumärket och arbetsgivarens attraktivitet, att kommunen tar hand om sina medarbetare. Det är också något kommunen kan uttrycka i annonsering, att kommunen erbjuder ett bra friskvårdsbidrag för att de vill ta hand om personalen och att de ska orka arbeta länge.

Socialekreterarna vill ha möjlighet att arbeta hemifrån, de menar att det skulle öka attraktiviteten. Detta är dock en fråga som det finns både för- och nackdelar med. Det kan minska stress och skapa en känsla av frihet i arbetet. Men det kan också öka i stressen i form av att medarbetare arbetar hemifrån vid sjukdom, de är alltid uppkopplade och kan arbeta kvällar och helger som i sin tur ökar stressen. Det är en svår fråga och huruvida friheten bidrar till attraktivitet eller inte är problematiskt att säga. Det vi menar är att det är viktigt att ta hänsyn till alla dessa aspekter, som för- och nackdelar med att arbeta hemifrån, innan medarbetarna får den möjligheten. Just för att det kan vara en faktor som påverkar arbetstagaren negativt i form av stress och att alltid kunna vara uppkopplad. Istället kan arbetsgivaren erbjuda andra former av handlingsfrihet och flexibilitet, exempelvis sådana som kommunen redan har idag med flextid och möjlighet att anpassa sitt arbete utefter den personliga kalendern.

5.2 Behålla

I arbetet med att behålla medarbetare kan det vara av stor vikt att vidhålla och underbygga ett gott ledarskap. Deltagarna i processen för socialekreterare sa att ledarskapet fungerar bra, och

sågs som en attraktiv dimension. Men även en dimension, som tidigare nämnts, kunde förbättras genom att det kontinuerligt tillförs goda förutsättningar för att vara fortsatt bra.

En sak förskolepedagogerna och socialsekreterarna nämnde kring ledarskapet är kommunikationen. De anser att den behöver förbättras uppifrån och ner, alltså från högre ledningsnivå ner till medarbetarnivå. Medarbetarna saknar att de beslut som tas, kommuniceras ner till medarbetarnivå. Förskolepedagogerna diskuterade olika utbildningar som chefer får gå och som medarbetarna också vill vara involverade i. Detta för att lättare kunna nyttja och arbeta med kunskap som en utbildning gett, vilket är svårt när en chef ska förmedla kunskap i ett andra led. Det som kom upp under processen som exempel var arbetsmiljöutbildningar. Det är förståeligt att medarbetarna själva vill gå en sådan utbildning när det direkt påverkar deras sätt att arbeta. Kan de också få en förståelse till varför de arbetar på ett visst sätt eller varför förändringar ska ske, så kan detta höja känslan av delaktighet och en förändring är som Jacobsen (2013) skriver, lättare att genomföra. Detta är såklart en stor kostnad, men förslagsvis kan ett fåtal eller en medarbetare gå detta tillsammans med chef. En förändringsprocess som inte innefattar de anställda i en organisation, deras kunskaper, synpunkter och utrymme att vara delaktig i arbetet med att omforma organisationen, har sämre förutsättningar att lyckas åstadkomma långvariga och ihållande förändringar som värnar de anställdas motivation, tillfredsställelse samt syn på arbetet (Åteg, 2006; Angelöw, 2002). Vi menar att förändringar som ska göras kan skapa större engagemang och motivation om medarbetarna får vara delaktiga. Det beror såklart på vilken typ av beslut som ska tas och i vilken form medarbetarna kan vara delaktiga men det underlättar både arbetsgivarens och arbetstagarrens arbete om alla är med på förändringen som ska ske.

Lönen verkar ha en betydande del i om arbetsgivaren är attraktiv eller inte. Visserligen är det inte den enda faktorn som spelar roll men oavsett så upplevs lönen handla om den är rättvis mot det arbete arbetstagarren utför eller inte. Alltså i vilken grad medarbetarna känner sig uppskattad för det arbete de utför. Socialsekreterarna delgav att de vara nöjda med lönen, då kommunen erbjuder mer än vad konkurrerande arbetsgivare gör, vilket också var en bidragande faktor till varför några av deltagarna valde just denna arbetsgivare. De menar att det inte är kommunen i sig som är attraktiv utan vad arbetsgivaren kan erbjuda medarbetarna. Lön kan och verkar vara en dimension som bidrar till engagemang och motivation gällande uppskattning för utfört arbete, som också bidrar till det Berthon m.fl., (2005) kallar för employer attractiveness. Däremot ansåg förskolepedagogerna att lönen var låg och delgav att lön också är en dimension som visar på en uppskattning för utfört arbete och en högre lön skulle troligtvis höja statusen på yrket.

Holtom m.fl. (2006) skriver om just detta som förskolepedagogerna beskriver, att arbetstagaren upplever att lönen är ett bra utbyte mot det arbete som denne utför. Skillnaden i lön mellan olika yrkesroller är såklart något som förskolepedagogerna kan uppleva och bli påverkade av, då känslan av att inte uppskattas på samma sätt som andra yrkesroller med högre lön gör. Om så är fallet kan vi inte säga, men det är en upplevd känsla hos förskolepedagogerna som är viktig och riktig för dem. För att höja statusen på yrket måste detta arbetas med på politisk nivå, det är svårt för en liten kommun att ensam höja statusen på yrket. Det kommunen kan göra är att arbeta med andra dimensioner som också bidrar till attraktivitet. Exempelvis de dimensioner som bidrar till att det psykologiska kontraktet inte bryts. Kan kommunen bidra med dessa dimensioner kan lönen bli en mindre betydande faktor, även om den såklart är viktig och måste följa utvecklingen, så kan kommunen bidra med attraktivitet på andra sätt. Exempelvis arbetstiden, som innebär viss frihet i form av flexitid och mindre kvällsarbete för förskolepedagogerna. Socialsekreterarna anser att den fasta schematiden som finns är bra och underlättar arbetet mycket, att de slutar tidigare desto närmare helgen de kommer är uppskattat. Det är också någonting som säkerligen kan locka den yngre generationen och passa familjelivet. Med småbarn i familjen kan schematiden vara lockande och att sluta tidigare i slutet på veckan kan också minska stressen och ge en viss utvilande effekt.

Den fysiska arbetsmiljön är en viktig del i arbetet för förskolepedagogerna. De innehar en yrkesroll som kräver mycket fysiskt och psykiskt, i form av höga ljud och lyft. De saknar anpassade lokaler och detta kan också handla om huruvida kommunen tar hand om personalen så att de ska orka arbeta i flera år. Som teorin kring EVP beskriver, fördelar och förmåner en organisation kan erbjuda anställda och framtida medarbetare, i utbyte mot deras kompetens och kunskap (Pawar & Charak, 2015; Parment & Dyhre, 2009). Förskolepedagogerna förväntar sig att arbetsplatsen ska vara anpassad till den verksamhet de bedriver och att arbetsgivaren tar hänsyn till detta. Om inte kan det bidra till att medarbetarna känner sig svikna och återigen inte uppskattade för de arbete de utför. Det kan också påverka det psykologiska kontraktet genom att medarbetarna känner sig svikna över en förväntan de haft på arbetsgivaren. Det är inte heller enkelt att utföra sitt arbete korrekt om inte material finns, vilket kan skapa mindre grad av engagemang och motivation. Om de har tillräcklig och funktionell utrustning skulle deras fysiska arbetsmiljö förbättras, vilket i längden skapar mer trygga och friska medarbetare. En risk kan vara att arbetstagarna väljer att sluta då de upplever att kommunen inte kan erbjuda sina medarbetare en hållbar fysisk arbetsmiljö och de löften som arbetstagarna förväntat sig av arbetsgivaren kan anses brutna.

Respondenterna tycker att stimulans och eftertraktad är attraktiva dimensioner. De menar att de känner sig eftertraktade av sin arbetsgivare och har stimulerande arbetsuppgifter på så vis att deras dagar innehåller varierade arbetsuppgifter och att de har möjlighet att påverka dessa efter rådande situation samt att de har utrymme till kreativitet. I analysen har en koppling till teorin om job embeddedness gjorts för att beskriva hur dessa dimensioner kan bidra till att medarbetarna blir mer ”invävd” i sitt arbete och minskar benägenheten att lämna arbetet, även om möjlighet finns. Detta är något som kan främja behållandet av medarbetare genom att de väljer att stanna kvar hos kommunen. Ur detta går det att se att kommunen har funnit verktyg som verkar för att behålla medarbetare eftersom de har stimulerande arbetsuppgifter som uppfyller de behov och/ eller krav medarbetarna har på sitt arbete. Om det till exempel skulle ske en förändring i medarbetarnas möjlighet att anpassa sina arbetsuppgifter och dagar efter situation skulle det antagligen hämma deras upplevelse av stimulans och kreativitet. Det kan öka benägenheten att se sig om efter andra arbetsgivare som kan uppfylla de krav arbetstagaren har, alltså minskar det hur ”invävd” medarbetaren är. En parallell går att göra till teorin om psykologiska kontrakt, som också menar att om mellanrummet mellan vad som utlovas av arbetsgivaren och vad en medarbetare har för förväntningar blir för stort, ökar också benägenheten att lämna arbetsgivaren för en annan (Aronsson, m.fl., 2012; Allvin, m.fl., 2006; Robinson & Rousseau, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2016). Kommunen bör fortsätta arbeta som den nu gör, i och med att medarbetarna som deltagit i processerna känner sig eftertraktade och stimulerade som i sin tur främjar kreativiteten. Därigenom finns det dimensioner som nu verkar behållande, men om dessa förändras till det sämre så blir situationen en annan. Återigen kan det leda till att arbetstagarna lämnar kommunen för en annan arbetsgivare.

Sammantaget går det att säga att kommunen arbetar på ett sätt för att behålla sina medarbetare, de bör dock fortsätta arbeta för det goda arbetet och för att utvecklas. I och med de möjligheter som processen mynnat ut i så kan dessa med stor fördel användas för att attrahera ny kompetent personal. Det finns flertalet dimensioner som kommunen bör ta tillvara på och använda för att marknadsföra sig, dessa kan med stor sannolikhet stärka arbetsgivarvarumärket på sikt. Precis som Parment & Dyhre (2009) skriver så har ofta icke vinstdrivande organisationer liten budget och detta gör att det blir svårt att hitta rätt kompetens som vill stanna kvar i verksamheten. Det är viktigt att kommunen skapar utrymme för kompetensförsörjningen och ser den som något viktigt. Då kostnaderna som uppstår när en medarbetare slutar kan långt överstiga den lön som betalas ut om medarbetaren inte slutar (Holtom m.fl., 2006). Att fortsätta utvecklas och ta hand

om personalen är en viktig del som kan göra att kommunen får större konkurrensfördelar på arbetsmarknaden. Det är såklart svårt för en liten kommun att konkurrera mot större kommuner, det handlar således inte bara om arbetsförhållanden, arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse utan det kan också handla om vad kommunen för övrigt kan erbjuda potentiella arbetstagare och vad de har för premisser. Vad kan kommunen erbjuda förutom ett gott arbete?

Socialsekreterarna nämner att kommunen som arbetsgivare inte i sig är så viktig och skulle en annan arbetsgivare erbjuda mer attraktiva dimensioner så kan de lika gärna arbeta där. I empirianalysen kopplas detta till employer attractiveness och hur organisationen måste förstå de faktorer som bidrar till ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Det är alltså viktigt att kommunen tar tillvara på de förbättrings- och utvecklingsmöjligheter som respondenterna utgett som attraktiva och mindre attraktiva. Kan kommunen stärka och utveckla dessa dimensioner kan det i sin tur understödja dess image, som utstrålar att arbetsplatsen är attraktiv. För att stärka arbetsgivarvarumärket måste också kommunen förstå sin verksamhet, och precis som Berthon m.fl., (2005) skriver, skapa ett varumärkeslöfte som är övertygande och speglar de löften som getts. Med detta menar vi att kommunen genom denna studie får den information som ökar förståelsen för vilka dimensioner som arbetstagare ser som attraktiva gällande arbetsförhållanden, arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse. För att kommunen ska stärka sitt arbetsgivarvarumärke och image utåt mot marknaden så bör de också tillvarata på den information som processen gett och fortsätta arbeta aktivt för de dimensioner som är attraktiva, men också genom att utveckla de dimensioner som är mindre attraktiva (men viktiga). De löften som ges ska vara sanningsenliga för att minska risken för att medarbetare slutar, och att det psykologiska kontraktet och varumärkeslöftet bryts. Visserligen kan vi inte säga att de dimensioner som inte uppfylls eller upplevs attraktiva kommer göra att medarbetaren känner sig förbisedd och eventuellt slutar, men det visar i alla fall på att det är högst viktigt för medarbetarna. Med nöjda medarbetare ökar också deras motivation, engagemang och genom detta så är det större chans att organisationens arbetsgivarvarumärke blir attraktivt. Det är viktigt att personalen inte känner sig förbisedda och att den förväntan de har uppfylls, därav är det centralt att marknadsföra de faktorer kommunen kan lova och utelämna sådana faktorer som är svåra att lova något om. Organisationer som har ett starkt arbetsgivarvarumärke kan minska sin personalomsättning, förbättra anställningsförhållanden, behålla personal öka graden av motivation och engagemang och även erbjuda lägre lön än vad konkurrenter med svagare arbetsgivarvarumärke kan (Berthon m.fl., 2005; Parment & Dyhre, 2009; Torrington m.fl., 2014).

5.3 Attraktivt arbete

Utefter det respondenterna berättat under processernas gång kan vi säga att kommunen arbetar efter det Åteg & Hedlund (2011) beskriver som attraktivt arbete. Det innebär att ett attraktivt arbete kan vara en position på ett arbete som en individ önskar sig ha på grund av positiva egenskaper, i en organisation som uppfattas som en bra arbetsplats (tilldragande), och där de anställdas erfarenheter kännetecknas av stabilitet (behållande) samt främjar de anställdas engagemang (Åteg & Hedlund, 2011). Deltagarna nämner flertalet dimensioner som både är tilldragande och utvecklande som i sin tur skapar och främjar engagemang. Hedlund (2007) skriver att ett arbete är attraktivt om människor vill ha det och stanna kvar i det. Med detta vill vi säga att kommunen verkar för det attraktiva arbetet och arbetar redan i dag med många dimensioner som skapar attraktivitet. Det finns förbättringspotential och kan kommunen även arbeta med dessa dimensioner så kommer detta leda till en mer attraktiv arbetsplats. Hur kommunen sedan väljer att arbeta med detta i led med arbetsgivarvarumärket och att attrahera personal är svårt att säga, men förutsättningarna finns där!

I inledningen beskriver vi hur det examineras för få socialsekreterare och förskolepedagoger och behovet av arbetskraft ökar i dagens samhälle gällande dessa bristyrken. I och med att bristen på arbetskraft fortsatt stiga jämlöpande med efterfrågan har detta skapat ett problem i att lyckas rekrytera den arbetskraft som behövs (SKL, 2015). I relation till den samhällliga kontexten och nutiden ser vi att behovet i att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger är mycket viktigt. Därav bör det ligga i kommunens intresse att vara en attraktiv arbetsplats. Kan kommunen tillvarata de förbättrings och utvecklingsförslag som studien mynnat ut i, kan det också bidra till en konkurrensfördel på marknaden, i och med att arbetsgivaren redan nu arbetar för att attrahera och behålla på ett gott sätt.

5.4 Sammanfattande slutsatser

Denna studies syfte har inneburit att ge en förståelse för vilka möjligheter och svagheter det finns i att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger i en kommun. Studien har genererat kunskap om vilka möjligheter och svagheter socialsekreterare och förskolepedagoger upplever i sitt nuvarande arbete. Vi anser att studiens syfte uppnåtts genom nedanstående frågeställningar och dess svar.

5.4.1 Vilka dimensioner kan användas för att främja och stärka arbetsgivarvarumärket?

Ett flertal attraktiva dimensioner har uppkommit under processerna som främjar ett attraktivt arbete. De är; handlingsfrihet, variation, ledarskap, arbetstid, lön (enligt socialsekreterarna), stimulans, eftertraktad och förtrogenhet med arbetsuppgiften. Dessa kan användas för att stärka arbetsgivarvarumärket på så sätt att bibehålla dessa goda omständigheter som råder och lyfta fram attraktiva dimensioner såsom arbetstid, lön (för socialsekreterarna) och handlingsfrihet i rekryteringsarbetet.

5.4.2 Hur kan kommunen använda ledarskapet för att främja ett attraktivt arbete?

Studien har visat att ledarskapet har stor betydelse för huruvida arbetet ses som attraktivt eller inte. Det goda ledarskapet främjar att många dimensioner upplevs som attraktiva och det har visat sig att flertalet dimensioner och kategorier påverkar varandra i ett led, i relation till ledarskapet. Upplevs en dimension som mindre bra så påverkar det också andra dimensioner. Kommunen bör fortsätta utveckla sina ledare för att fortsätta ha ett gott ledarskap.

5.4.3 Hur kan kommunen utveckla och arbeta med olika dimensioner för att attrahera och behålla kompetent arbetskraft?

De dimensioner som ansågs viktigast att utveckla är; lön, ledarskap, fysisk arbetsmiljö, praktiskt arbete, status och erkänsla. Kommunen bör förbättra/utveckla dessa dimensioner som ansågs som mindre attraktiva och har utvecklingspotential. Genom att göra detta kan kommunen minska den risk som finns att medarbetare slutar samt för att attrahera ny arbetskraft. Hur kommunen kan arbeta med dessa dimensioner beskrivs i *tabell 1* nedan.

5.4.4 Förbättrings- och utvecklingsförslag

Förbättrings- och utvecklingsförslag samt potentiella effekter presenteras i *tabell 1* nedan för att ge en sammanfattande överblick över dessa samt hur de kan verka för att attrahera och/eller behålla medarbetare. Tabellen syftar till att ge en överskådlig bild över de förbättrings- och utvecklingsförslag som vi kommit fram till, och potentiella effekter. Därefter är det kommunens uppgift hur de vill använda sig av denna. Vissa dimensioner kan ses som attraherande men vi har valt att utgå från det som potentiella arbetstagare kan se vid första anblick, vilket vissa dimensioner inte bidrar till förrän medarbetaren börjat sin tjänst. Därav är det inget vi ser kan användas i marknadsföringssyfte.

Tabell 1. Förbättrings- och utvecklingsförslag

Förbättring/utveckling	Potentiella effekter	Attrahera	Behålla
Höj friskvårdsbidrag	- ökad användning - friskare personal - minskad sjukfrånvaro - känsla av uppskattning	X	X
Annonsering av tjänster - framhäva attraktiva dimensioner	- minskad personalomsättning	X	
Mer material och möbler till förskolorna	- förbättrad arbetsmiljö - minskad belastning - ökad arbetstillfredsställelse		X
Ledarskapsutbildning för att vidhålla och utveckla det goda ledarskapet	- engagemang - motivation - minskad personalomsättning - förtrogenhet - erkänsla		X
Öka delaktighet och förbättra kommunikation	- medarbetarna deltar i arbetet med förändring - engagemang - motivation - mindre missförstånd		X
Avlasta socialsekreterare i administrativt arbete	- minskad personalomsättning - mer tid till faktiska arbetsuppgifter - lägre stress/sjukfrånvaro - utvecklande	X	X
Fortsatt tillgång till arbetskläder	- eftertraktad - uppskattad - erkänsla	X	X
Bibehålla mindre barngrupper	- minskad personalomsättning - lägre stress/sjukfrånvaro - förbättrad fysisk/psykisk arbetsmiljö	X	X

Bibehålla varierande arbete och handlingsfrihet	- stimulans - trivsel - utvecklande	X	X
Bibehålla arbetstakt	- handlingsfrihet - lägre stress/sjukfrånvaro	X	X
Lön - bibehålla för socialsekreterare - höjning för förskolepedagoger	- eftertraktad - uppskattad - statushöjning	X	X

5.5 Studiens bidrag

Denna studie bidrar med kunskap kring vad medarbetare i en offentlig verksamhet anser är attraktivt respektive mindre attraktivt i arbetslivet och hur viktigt det är att involvera medarbetarna i arbetet med employer branding.

5.6 Förslag till fortsatta studier

Ett förslag till fortsatta studier är att göra en utvärdering om kommunen tillvaratagit de förbättrings- och utvecklingsförslag som studien bidragit med. Dels i marknadsföringssyfte och om detta lett till ökad attraktivitet i form av att attrahera personal, men också för att behålla den befintliga.

6. Källförteckning

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006): *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber.

Angelöw, B. (2002): *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbjörn, I. (2012): *Arbets – och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur. Utdrag ur bok. s 116–125

Backman, J. (2008): *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bohgard, M. (2015): *Arbete och teknik på människans villkor*. Stockholm: Prevent.

Bryman, A. (2011): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Denscombe, M. (2009): *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Hedlund, A. (2007): *Attraktivitetens dynamik. Studier av förändringar i arbetets attraktivitet*. [Akademisk avhandling] Stockholm. Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för industriell ekonomi och organisation. Avdelningen för arbetsvetenskap.

Jacobsen, I, D. (2013): *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016): *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Parment, A., & Dyhre, A. (2009): *Employer Branding. Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber.

Söderfjäll, S. (2012): *Behovsanpassat ledarskap: att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Nomen förlag.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014): *Human Resource Management*. Harlow, England: Pearson. Ninth edition.

Yukl, G. A. (2013): *Leadership in organizations*. Boston: Pearson. Eight edition.

Åteg, M., & Hedlund, A. (2011): *Researching Attractive Work. Analyzing a model of attractive work using theories on attraction, retention and commitment*. Arbetsliv i omvandling 2011:2, Växjö: Linnéuniversitetet.

Åteg, M. (2006): *Aktiviteter och lärande för attraktivt arbete. Utvecklingsprocesser inom verkstadsindustrin* [Akademisk avhandling] Stockholm. Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för industriell ekonomi och organisation. Avdelningen för arbetsvetenskap.

Artiklar

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005): Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151–172.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006): Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, pp. 316–331.

Pawar, A., & Charak, K. S. (2015): Employee value proposition leading to employer brand: The indian organizations outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(12), 1195.

Robinson, L. S., & Rousseau, M. D. (1994): Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15. 245–259 (1994).

Rydell, A., Andersson, I-M., & Hedlund, A. (2014): Change in Managers' Conceptions of Human Resources in Organisations: Outcomes of an Intervention. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 1. 168-179.

Shenton, K-A. (2004): Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information Vol. 22. No. 2 (2004) 63–75. School Of Informatics, Northumbria University, United Kingdom.*

Elektroniska källor

Akademikerförbundet SSR. (2017). "Socialtjänsten under stor press". Hämtad 2017-01-29 från <https://akademssr.se/yrkesfragor/socionom/socialsekreterare>

Arbetsförmedlingen. (2017). Var finns jobben? Hämtad 2017-02-02 från <https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.40fa4e7b159ff02933130b86/1486626381471/Var-finns-jobben-2017.pdf>

Sveriges kommuner och landsting, SKL. (2015) Rekryteringsläget inom socialtjänsten. Hämtad 2017-01-29 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-323-9.pdf?issuusl=ignore>

Bilaga 1

Informationsbrev

Attraktivt arbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om hur arbetsgivaren kan arbeta med kompetensförsörjning i form av attrahera och behålla svårrekryterade yrkesgrupper.

Syftet med vårt arbete är att öka kunskapen för vilka möjligheter och utmaningar det finns i att attrahera och behålla socialsekreterare och förskolepedagoger i [REDACTED] kommun. Vår förhoppning är att resultatet ska bidra med förståelse och verktyg för [REDACTED] kommun att arbeta med i utvecklingen av arbetsgivarvarumärket.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av metoden *Fokusgrupper Attraktivt Arbete* för att tillvarata medarbetarnas synpunkter. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Processen kommer att ta ca 3–4 timmar och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in processen under fokusgruppens gång. Detta för att kunna säkerställa den data som samlas in. Medverkande i fokusgruppen avidentifieras. Obehöriga personer kommer inte ha tillgång till materialet.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att vi har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Emma Skoog, emmaskoog1@gmail.com, 076 888 96 13
Emelie Swahn, emelie_swahn@hotmail.com, 070 623 27 05

Handledare: Alexis Rydell, Ek dr, Arbetsvetenskap, ary@du.se, 023 77 89 25