



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
och Tjänstervetenskap

Kandidatexamensarbete

Tio nyanser av grått

Hur utvecklingsmöjligheter har färgat
kommunal karriär!

Sandra Jönsson
Josefine Öhlén

Grupp 60

Handledare:
Gustaf Kastberg

Uppsats
VT 2015

Förord

Vi börjar med att informera att arbetet gällande detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Vidare vill vi främst med detta förord tacka våra kontaktpersoner och respondenter på Helsingborg stad som möjliggjort denna uppsats genom att bidra med sitt deltagande.

Vi vill även tacka övriga som har bidragit med intressanta erfarenheter och åsikter, lika så tacka alla i vår närhet som på något sätt har ställt upp och hjälpt oss att komma i mål.

Slutligen vill vi tacka vår handledare, Gustaf Kastberg, för värdefull handledning under uppsatsarbetets gång.

Stort tack!

Helsingborg 2015-05-28

Sandra Jönsson

Josefine Öhlén

Sammanfattning

Titel: Tio nyanser av grått - *Hur utvecklingsmöjligheter har färgat kommunal karriär!*

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management, inriktning Health. 15hp.

Författare: Sandra Jönsson och Josefine Öhlén.

Datum: Maj 2015.

Syfte: Studien syftar till att generera kunskap om individers perspektiv kring karriär, arbetsrörlighet, samt val av arbetsplats på kommunal nivå i Sverige. Studien syftar även till att undersöka hur organisationen arbetar med att behålla anställda utifrån medarbetares perspektiv. Med utgångspunkt i Talent Management strategins delar: attrahera, behålla samt utveckla personal.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ ansats. Empirin har författarna samlat in genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med medarbetare som arbetar inom de administrativa stödfunktionerna inom Helsingborg stad, medarbetarna hade varierande yrkesbefattningar. Författarna har blivit inspirerade av strategin Talent Management delar: attrahera, behålla och utveckla personal, som vi har format vårt teoretiska ramverk efter. Författarna har även utgått ifrån de delar när vi sökte efter passande forskning inom ämnena.

Resultat & Slutsats: Det som attraherade medarbetare var det kommunala samhällsupdraget, möjligheten till att utvecklas samt organisationens storlek. Medarbetarna upplevde även att de främsta anledningarna till att de arbetade kvar inom organisationen var möjlighet till fortsatt utveckling, variation och ansvarstagande. Dock upplevde anställda att karriärmöjligheterna inom organisationen var bristfälliga samt att intern rörlighet inte uppmuntrades.

Nyckelord: *Talent Management, attrahera, behålla, utveckla, medarbetare, arbetsrörlighet, kommunal verksamhet*

Abstract

Title: Ten Shades of Grey - *How possibilities to develop has put municipal careers in a new light!*

Level: Bachelor Thesis in Service Management, Health. 15 credits.

Authors: Sandra Jönsson and Josefine Öhlén.

Date: Maj 2015

Aim: The study aims to generate knowledge about individuals' perspectives on careers, job mobility and choice of vocation on a municipal level in Sweden. The study also aims to examine how the organization works to keep employees from an employee perspective. Building on Talent Management Strategy parts: attract, retain and develop employees.

Methodology: The study was conducted with a qualitative approach. The writers have collected the empirical data through semi-structured interviews with employees who work in administrative support functions within the City of Helsingborg in Sweden. The employees had varying professional positions but professions that also could be found in the private sector. The writers have used the Talent Management Strategy's components: attract, retain and develop employees, as themes for the thematic analysis of data.

Result & Conclusion: The main factors that got employees attracted to working in a municipal organisation were the purpose and size of the organisation as well as the possibilities to develop personally and professionally. The employees also argued that the main reasons for staying in the organisation were possibilities to continue to develop, the variation of tasks and the responsibilities that they were given. The majority of the informants experienced that career opportunities were limited and that internal transitions were not encouraged.

Key words: *Talent Management, Attract, Retain, Development, Knowledge, Labor mobility*

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Val av metod	5
2.2 Informationssökning	6
2.3 Urval	6
2.4 Insamling av material	8
2.5 Metod för databearbetning	9
2.6 Studiens trovärdighet	10
2.7 Avgränsningar	11
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Talent Management	12
3.2 Attrahera	12
3.2.1 Organisationskultur	13
3.2.2 Arbetsgivarvarumärke och förändringsfaktorer	14
3.2.3 Matchning i arbetslivet	15
3.3 Behålla och Utveckla	16
3.3.1 Kompetensutveckling	16
3.3.2 Ledar- och Medarbetarskap	16
3.3.3 Motivation och karriärplanering	17
3.3.4 Arbetsrörlighet	19
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	21
Författarnas egenkomponerade figur.	21
4. Presentation av empiri	22
4.1 Attrahera	22
4.1.1 Traditionell stämpel som grå organisation	22
4.1.2 Yrkesroll och organisation	22
4.1.3 Storlekens betydelse	23
4.1.4 Organisationens syfte	23
4.1.5 Organisationsidentitet	24
4.1.6 Organisationskultur	24
4.1.7 Val av medarbetare	24
4.2 Behålla	25
4.2.1 Motivationsfaktorer till att stanna kvar	25
4.2.2 Sociala interaktioner	25
4.2.3 Flexibel ansvarsroll	26
4.3 Utveckla	27
4.3.1 Lojalitetens betydelse	27
4.3.2 Medarbetarens karriärsuppfattning	28
4.3.3 Organisationen karriärsuppfattning	28
4.3.4 Karriärmöjligheter	29
4.3.5 Attityder	30
5. Analys	32
5.1 Attrahera	32
5.1.1 Attraktion till kommunal verksamhet	32
5.1.2 Organisationens attraktionsarbete	33

5.2 Behålla och utveckla	33
5.2.1 Arbetslagstiftningens inverkan	33
5.2.2 Kompetensmedvetenhet	34
5.2.3 Utvecklingsmöjlighet	34
5.2.4 Kompetensutveckling	34
5.2.5 Karriärvägar	35
5.2.6 Intern rörlighet	35
5.2.7 Främja horisontell karriär och intern rörlighet	36
5.2.8 Kulturförändring och ledarskap	37
6. Slutdiskussion	39
6.1 Studiens bidrag	40
6.2 Framtida forskning	41
Källförteckning	42
Figurer	45
Muntliga referenser	45
Bilaga 1: Intervjuguide	46

1. Bakgrund

Världen är en dynamisk plats, där allt som sker är delar i ständiga utvecklingsprocesser. Varje ekonomisk revolution omdefinierar roller och relationer i hur värde skapas (Normann & Ramirez, 1993: 68) vilket medför förändringar på arbetsmarknaden. Stiftelsen för strategisk forskning (SSF) presenterar en prognos som visar att drygt varannan anställd har yrken som skulle kunna ersättas med teknik inom 20 år (SSF. 2014:6f). Ett makroekonomiskt paradigmskifte kommer ske, där vi går från dagens tjänstesamhälle mot en humanekonomi (Grönroos. 2008:15; Seidman. 2014). Där kunskap, kompetens och egenskaper som värdesätts av organisationer skiftas och ledningens mål samt huvuduppdrag går från att bygga kapital till att förvalta den interna kompetensen (Albinsson & Geterud. 2013:234f; EIU. 2015:2, 7; Normann & Ramires. 1993: 69; Seidman. 2014; Wikström & Martin. 2012:14). Det makroekonomiska paradigmskiftet påverkar hur organisationers strategiska arbete kring ledarskap och rekrytering kommer se ut (EIU. 2015:2, 7; Fölster & Hultman. 2014; Nyberg & Lagerhorn. 2007:6; Seidman. 2014). Personalfrågan har därmed blivit allt mer central och strategier för att attrahera, behålla och utveckla anställda är därför viktigare än någonsin (Talent Management Barometern. 2014; Wikström & Martin. 2012:17).

Makroekonomiska skiftet är inte det enda som kommer påverka det strategiska arbetet med att rekrytera och behålla medarbetare. Pensionsavgångar kommer att öka och det finns inte lika många unga som kan ersätta dem (Jusek. 2014: 3,9; Nyberg & Lagerhorn. 2007:6; SSF. 2014:20). Samtidigt studerar unga allt längre vilket resulterar i att de introduceras in i arbetsmarknaden mycket senare än tidigare generationer (Wikström & Martin. 2012:5). Nästa generation medarbetare har även andra förväntningar på sin arbetsgivare än tidigare (Albinsson & Geterud. 2012:39f; Wikström & Martin. 2012:5). Talangjakten efter rätt kompetens blir såldes allt svårare (Wikström & Martin. 2012:14, 34ff). Rapporten *Är du redo för nästa generation?* beskriver unga akademiker som individualister med höga krav som värderar inflytande, variation, utveckling och ansvar (Dyhere. 2007:6f, 9). Dagens unga ser byte av arbetsgivare som en attraktiv och nödvändig del i sin karriär och söker sig vidare till andra arbetsgivare om de inte känner sig tillfredsställda på sin nuvarande arbetsplats (Dyhere. 2007:9; Wikström och Martin. 2012:9, 14, 34ff). Den inställningen leder till att unga yrkesverksamma betraktas som mer illojala mot sin arbetsgivare än tidigare generationer (Dyhere. 2007:5). Den

nya generationens intåg på arbetsmarknaden i kombination med makroekonomins utveckling är grunden för Wikström och Martins (2012:5) argument om att *Talent Management*, arbetet med att attrahera, behålla och utveckla personal, har utvecklats till en av de största utmaningarna på den svenska marknaden.

1.1 Problemformulering

Diskussionen om hur den nya generationens intåg påverkar arbetsmarknaden i Sverige verkar dock vara tudelad. Statistik från Statistiska centralbyrån (SCB) samt studier publicerade av forskare och myndigheter visar upp andra sidor av arbetsrörligheten i Sverige (Abrahamsson. 2004:5; Helmbring. 2012:12, 16; IAM 2006:2; SCB. 2010:5). En rapport publicerad av Arbetsmarknadsstyrelsen förklarar att ungdomar alltid uppvisat högre frekvens av arbetsgivarbyten än andra åldersgrupper (Ura 2003:1, 46). Rapporten tillbakavisar dock den allmänna uppfattningen om att nya generationens ungdomar trendmässigt förflyttar sig oftare mellan arbetsgivare och menar att sådana samband inte kan statistiskt bekräftas (Ura 2003:1, 3, 46). Rapporten visar även att anställda oavsett kön, ålder och näringsgren uppvisat ett stabilt rörlighetsbeteende under drygt tre decennier (Ura 2003:1, 46). Dessa studier visar både på en stabilitet och en minskning av arbetsrörligheten i Sverige. Argumentet för ungas illojalitet och ökad rörlighet på arbetsmarknaden är därmed inte verifierad. Anställningar och arbetsrörlighet är således intressanta fenomen där många åsikter finns representerade. Organisationers ställningstagande i diskussionen influerar hur de använder samt arbetar med dessa frågor operativt.

Majoriteten av de studier vi har hittat som behandlar arbetsrörlighet och hur organisationer behåller samt utvecklar anställda har bedrivits utanför Sverige och utgår från privata aktörer med vinstintresse. Nationella skillnader på arbetsmarknaderna gällande lagar och avtal innebär att den forskningen inte direkt kan appliceras till den svenska marknaden. De få svenska studier som vi funnit berör övervägande privata bolag och kan således inte appliceras på kommunala verksamheter rakt av då organisationerna har olika syften, struktur och regelverk att rätta sig efter. I denna studie koncentrerar vi oss därför till den offentliga sektorn i Sverige på kommunal nivå då vi upplever att tidigare kunskap inom ämnet är bristfällig.

Kommunala verksamheter är även intressanta att studera ur fler aspekter. Traditionellt har kommuner upplevts som stela, trista och grå arbetsplatser (Johansson. 2015). En uppfattning som allmänt lever kvar vilket redan vid utgångsläget försvårar organisationens arbete med att attrahera rätt personal (Johansson. 2015). Kommuner kan även ha svårt att attrahera personal

med höga löner vilket medför att de måste vara skickligare på att förmedla vilka andra förmåner en kommunaltjänst kan erbjuda. Kommuner är även de organisationer som enligt FöretagsBarometern 2015 (i Johansson, 2015) klättrar snabbast i listan över unga akademikers drömarbetsgivare.

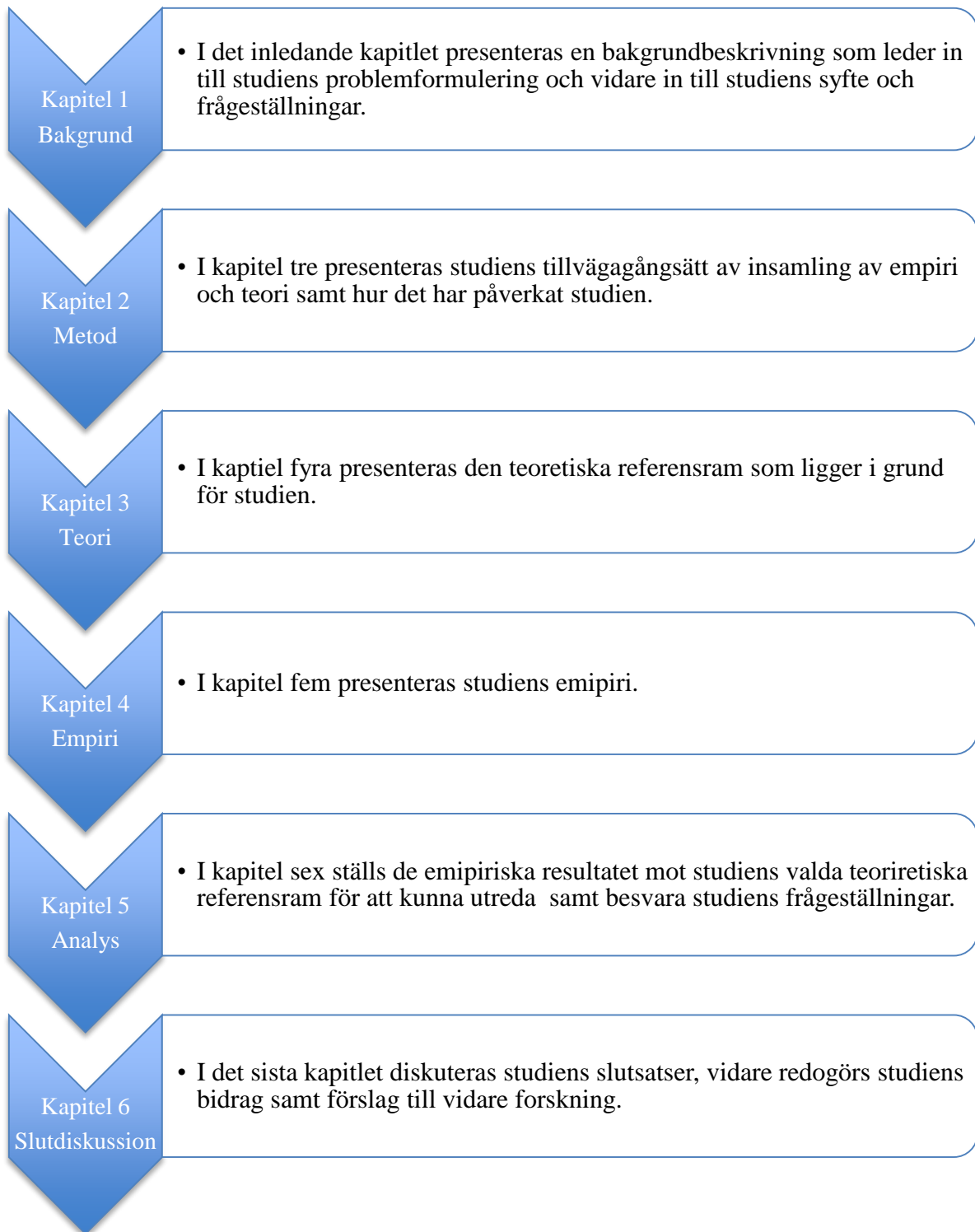
1.2 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att generera kunskap om individers perspektiv kring karriär, arbetsrörlighet, samt val av arbetsplats på kommunal nivå i Sverige. Studien syftar även till att undersöka hur organisationen arbetar med att behålla anställda utifrån medarbetares perspektiv. Med utgångspunkt i Talent Management strategins delar: *attrahera*, *behålla* samt *utveckla* personal vill vi besvara följande frågeställningar:

1. Vad attraherade personal till att söka anställning inom den kommunala organisationen?
2. Hur upplever medarbetare att kommunala verksamheter arbetar med att behålla anställda?
3. Hur upplever kommunalt anställda att organisationen arbetar med att utveckla och främja karriärmöjligheter för de anställda?

1.3 Disposition

Denna studie innehåller sex olika kapitel och redovisas följande



Figur 1. Studiens disposition. Författarnas egenkomponerade figur.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras studiens olika metodologiska val. Avsnittet inleds med en redogörelse för uppsatsens kvalitativa angreppssätt och följs därefter med en beskrivning av studiens tillvägagångssätt av insamling av empiri och teorisökning samt hur det har påverkat studien.

2.1 Val av metod

Uppsatsens syfte utgår ifrån viljan att beskriva och förstå individers perspektiv kring karriär, arbetsrörlighet, samt val av arbetsplats på kommunal nivå i Sverige. Studien syftar även till att undersöka hur organisationen arbetar med att behålla anställda utifrån medarbetares perspektiv. För att uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar använder vi oss av kvalitativt angreppssätt som enligt Bryman (2011:340f) är ämnad till att anta ett interpretativt synsätt där vikten ligger i hur individerna tolkar och uppfattar sin sociala verklighet. Bryman (2011:36f) beskriver att verkligheten konstrueras och tolkas av olika sammanhang och perspektiv enligt konstruktionismen, som är en ontologisk inriktning. Hur kunskap uppnås, skapas och möjliggörs baseras i epistemologiska ställningstaganden där hermenutik är subjektiv, tolkande och utgår ifrån empati och förståelse för upplevelser och känslor (Bryman. 2011:29, 40f). Valet av en kvalitativ ansats medför att vi anammar den konstruktionistiska verklighetssynen samt den hermaneutiska kunskapsteorin då de traditionellt tillhör den kvalitativa forskningsinriktningen (Bryman. 2011:40, 340f). Det bidrar även till att få en mer nyanserad analys av individernas uppfattning av sin verklighet. Kvalitativ metod är flexibel vilket underlättar vid insamlande av empiriskt material (Bryman. 2011:40, 340f). Vi har använt oss av kvalitativa semi-strukturerade intervjuer som möjliggör att följdfrågor kan ställas under intervjun, som i sin tur resulterar i fler fördjupade samt uttömmande svar ifrån våra respondenter.

Kvalitativ metod har traditionellt en induktiv relation till teori och empiri, där syfte ligger i teorigenerering. Enligt Bryman (2011:43f) präglar forskarnas förförståelse deras sätt att se omvärlden. Att anta en ren induktiv ansats vore att intet säga förförståelsens påverkan över vår forskning, datainsamling och analys. Oundvikligt ligger tidigare erfarenheter, föreställningar och värderingar till grund för den verklighet vi upplever. Av den anledningen är vårt val av teman, metod, teori och slutsatser en produkt av vårt sätt att tolka och se omvärlden. Denna studie har därmed en abduktiv inriktning. Abduktion är en iterativ process vilket innebär att det sker växelverkan mellan de två idealmodellerna, den induktiva teorigenererande ansatsen och

den deduktiva hypotesprövande ansatsen (Emt. 2015). Sammanfattningsvis har vi valt att använda oss av abduktiv kvalitativ forskningsmetod i form av kvalitativa semi-strukturerade intervjuer vid insamling av empiriskt material som analyserats genom en tematisk analys.

2.2 Informationssökning

Uppsatsens information har insamlats från både primär- och sekundär källor. De primära utgörs av tio intervjuer med tio medarbetare inom Helsingborg stad. Sekundärkällorna består av facklitteratur och vetenskapliga artiklar som behandlar ämnet. De vetenskapliga artiklarna har hämtats genom LUBsearch, Google Scholar eller EBSCHost med hjälp av sökorden "Talent Management", "Motivation", "Arbetsrörlighet" och "Organisationskultur". För att komplettera dessa källor har vi även använt oss av rapporter samt statistik från svenska myndigheter och Statistiska Centralbyrån hämtade från respektive hemsidor. Artiklar från Dagens Nyheter, Harvard Business Review samt HR-bloggen använde vi som komplement för att förstå hur Talent Management samt den nya generationens intåg på marknaden diskuteras i medier. Vi har genomgående under informationsinsamlingen intagit ett källkritiskt förhållningssätt genom att främst sökt efter primärkällor samt att i största möjliga mån försökt hitta fler artiklar som bekräftar samma utsaga. Vid vissa tillfällen har vi kringgått förstahandskällor för att få information från svenska källor då vi anser att de varit mer relevanta till vår studie då den riktar sig mot svenska kommuner.

2.3 Urval

Vi valde att fokusera på en enskild kommunal organisation för att undvika en komparativ studie som enligt Bryman (2011:80) fokuserar på kontraster och jämförelse mellan olika fall. Vi ville belysa kommunala medarbetares perspektiv angående karriärmöjligheter samt val av arbetsplats. Olikheter mellan exempelvis kommuners styre, storlek och struktur skulle kunna influera slutsatser om individers åsikter om deras karriärmöjligheter. Valet av en kommun gav oss således möjlighet till att djupare analysera våra frågeställningar och fokusera på individers uppfattningar snarare än att jämföra olika kommuners egenskaper. Vi valde att fokusera studien på Helsingborg stad som kommunal organisation baserat på resurser, tillgänglighet och närhet. Trots att vi valt att fokusera på en kommun utgör kommunala organisationers specifika karaktärsdrag att generaliserbara resultat skulle kunna göras utifrån att de baseras på samma regelverk och har jämbördigt ansvar mot samhället och respektive kommuns medborgare (Riksdagen. 1991; SKL. 2015).

I denna studie används medarbetare, anställd och personal synonymt. Vilket innebär att vi betraktade alla typer av anställningar och roller som medarbetare, oavsett om respondenternas position innefattade ett chefsuppdrag eller ej. Då vi anser att chefer även kan betraktas som medarbetare. En av våra frågeställningar berörde vad som motiverar individer till att söka anställning kommunalt. Därför ansåg vi att det var mer intressant att fokusera studien till de yrken som finns representerade både inom privat och offentlig sektor. Urvalet av respondenter till intervjuerna baserades på att de arbetar inom en förvaltning eller en avdelning som arbetar med administrativa stödfunktioner inom organisationen samt med positioner och yrken som kan appliceras i privat sektor. Det slutliga urvalet var medarbetare från olika avdelningar och enheter inom Stadsbyggnadsförvaltningen (STB), Stadsledningsförvaltningen (SLF) samt Näringsliv och Destinationsutveckling (NoD) inom Helsingborg Stad. Vår initiala kontakt med organisationen utgick ifrån tidigare kontakter som sedan förde oss vidare till relevanta respondenter.

Enligt Bryman (2011:350) är ett målstyrt urval vanligt inom kvalitativ metod. Vårt urval kan beskrivas som ett målstyrt urval eftersom vi hade en styrd tanke gällande respondenternas avdelning och arbetsroll. Vi hade även använt ett så kallat snöbollsurval vilket är en typ av bekvämlighetsurval (Bryman. 2011:196, 433f) vilket innebar att en kontaktperson ledde till en annan genom den sociala interaktionen. Ser vi till kön och ålder på respondenterna som ingick i vår studie var det ett slumpmässigt urval.

2.3.1 Demografi av respondenter

För att öka studiens replikerbarhet trots respondenternas anonymitet har vi valt att tydliggöra respondenterna demografiska karaktärsdrag. Könsfördelningen mellan respondenterna var åtta kvinnor och två män. En fördelning som var representativ för den population av män och kvinnor som arbetar inom Helsingborg stad. Enligt respondent 6 är det 80 procent kvinnor som arbetar inom Helsingborg stad och 20 procent män, samma gäller vår könsfördelning i vår studie. Vad det gäller åldersspridningen hade vi respondenter födda från 1953 till 1993. Anställningstid som respondenterna hade inom organisationen var mellan 8 månader till 36 år inom Helsingborg stad. Medellängden på respondenternas anställning inom Helsingborgstad var 10 år och medianlängden 5 år. Två av respondenterna har lämnat organisationen för att sedan börja arbeta där igen. Åtta av respondenterna har en tillsvidareanställning. En respondent är anställd på ett vikariat för en föräldraledig tjänst och en respondent är timanställd.

2.4 Insamling av material

Vid insamling av material utgick vi ifrån kvalitativa semi-strukturerade intervjuer. Kvalitativa intervjuer är enligt Bryman (2011:413) mindre strukturerade än kvantitativa och det finns en betoning i det generella gällande formuleringen av de inledande frågeställningarna. Det ligger även ett större fokus på intervjupersonernas egna uppfattningar samt synsätt. Vid semi-strukturerade intervjuer utgår forskaren ifrån en så kallad intervjuguide som innehåller specifika teman som ska beröras under intervjun (Bryman. 2011:415). Vår intervjuguide innehöll följande teman: *attraktion till kommunalverksamhet, faktorer till att stanna inom organisationen, organisations identitet och arbetsrörlighet* (Se Bilaga 1).

Under semi-strukturerade intervjuer behöver inte frågorna ställas efter intervjuguidens ordningsföljd och det finns även utrymme för sonderingsfrågor där respondenter har stor frihet att utforma svaren (Bryman. 2011:415). Intervjuguiden skickades till respondenterna i förväg för att ge möjlighet till förberedelse. Detta innebar att respondenterna har haft möjlighet att förbereda sig på sina svar.

Till vår studie genomförde vi tio stycken semi-strukturerade intervjuer, som var cirka 40 till 60 minuter långa. Intervjuerna utfördes på respektive respondents arbetsplats inom förvaltningarna i Helsingborg stad. Det har inneburit att vi har kunnat observera de olika fysiska arbetsmiljöerna på förvaltningarna vilket påverkade vår uppfattning om det sociala arbetsklimatet på avdelningarna. Vi har inte genomfört observationer med syftet att ställa dem i kontrast till medarbetarnas uppfattning om organisationen men vi är öppna med att det kan ha influerat vår upplevelse av sammanhanget samt vår analys. Enligt Bryman (2011:420) underlättar besök hos respondenterna eller företaget som studeras för tolkningar och förståelse. Under intervjuerna var det en av oss som ställde frågorna och en som antecknade intressant respons som uppstod under intervjun.

2.4.1 Etiska aspekter

I studien har vi utgått från Vetenskapsrådet etiska riktlinjer. Dessa riktlinjer utgör främst fyra krav om *information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande* (Bryman. 2011:131f). Vid varje initial kontakt med potentiella respondenter klargjorde vi vårt syfte samt att vi garanterade anonymitet och vad det praktiskt innebar i det slutgiltiga publicerade materialet. Inga namn eller yrkesroller nämns därmed i det slutgiltiga resultatet eller analysen. Vi intervjuade även

flera respondenter från samma avdelning vilket gör att det aldrig blir tydligt vilken respondent som står bakom olika åsikter.

För att uppfylla information- och samtyckeskravet påpekade vi noga att medverkan som respondent var högst frivillig samt skickade ut intervjuguiden i förväg. Innan intervjuerna påbörjats frågade vi om eventuella oklarheter från respondentens sida för att undvika missförstånd. Respondenterna deltog utan ersättning och kunde dra sig ur intervjun om de ville. För att underlätta valde vi att spela in intervjuerna med mobiltelefon, vilket vi fick godkännande av respondenterna innan intervjun startade. Under hela uppsatsprocessen var vi noga med under diskussion med andra studenter som bedrev forskning kring liknande teman eller organisation, att våra källor förblev anonyma och att inte information spreds utan vår kontroll eller respondenternas godkännande.

Utifrån dessa grunder anser vi att vi har uppfyllt de etiska kraven och att vår studie kan anses giltig ur en etisk ståndpunkt gällande insamlingen av empiri.

2.5 Metod för databearbetning

Intervjuerna har transkriberats, vilket innebar att vi har skrivit rent intervjuerna i text för att underlätta vid analys av de empiriska material som införskaffats (Bryman. 2011:415). Vid transkriberingen delade vi upp de tio intervjuerna så att vi skrev hälften var. Allt transkriberat material har vi båda tagit del av när materialet skulle analyseras. Vi har använt oss av en tematiskanalys som metod för att bearbeta vårt material. En metod som innebar att strukturera materialet i olika teman och identifiera mönster (Braun & Clarke. 2006:82f; Bryman. 2011:655). Vi utgick från en deduktiv, teoristyrd tematiskanalys. Vilket innebar att vi analyserade materialet utifrån förutbestämda teman (Braun & Clarke. 2006:88; Ryan & Bernard. 2003:88). Vi blev inspirerade av Talent Management vid utformning av vår teoretiska referensram och använt delarna attrahera, behålla och utveckla som våra förutbestämda teman när vi kategoriserat vårt insamlade material. Båda författarna har gått igenom allt material var för sig flera gånger för att lära känna materialet. Vi har sorterat ut det vi anser relevant relaterat till våra förutbestämda teman. Under våra huvudteman kategoriserade vi sedan materialet ytterligare genom att identifiera återkommande svar samt identifierade de frågor där respondenternas svar åtskiljer sig och skapade nya underkategorier för att presentera materialet tydligt. Som diskuterat har vi valt att använda Talent Managements delar attrahera, behålla och utveckla vid presentation av teori, något som vi även gjorde när vi sorterade och kategoriserade

vår empiri. Vår analys grundade sig därefter på att jämföra teori och tidigare forskning med vårt insamlade material som kategoriserats under respektive rubriker. Exempelvis teorier under kategorin attrahera ställdes i relation till vår empiri under rubriken attrahera.

2.6 Studiens trovärdighet

Som med alla metoder och tillvägagångssätt har kvalitativt utgångssätt sina begränsningar (Bryman. 2011). Svagheter med kvalitativansatser är att det inte kan argumenteras för studiens validitet, generaliserbarhet och reliabilitet med samma noggrannhet jämfört med kvantitativa metoder (Bryman. 2011:351f). Däremot diskuterar Bryman (2011:52f) kriterier som bättre passar in på kvalitativ forskning och dess mätning av resultat: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Trovärdighet är den interna validitetens motsvarelse och syftar till hur sannolikt ett resultat är samt att studiens syfte tydligt besvaras (Bryman. 2011:52). För att öka studiens trovärdighet har vi valt teorier nära kopplade till studiens syfte och Talent Managements delar: attrahera, behålla och utveckla då de legat som grund för intervjufrågorna som utgör fundamentet vid vår analys.

Pålitlighet påminner om reliabilitet och syftar på om studien kan upprepas och få liknande resultat (Bryman. 2011:52). För att studiens ska kunna anses pålitlig har vi utförligt beskrivit studiens process, urval, respondenternas demografi samt våra avgränsningar. Vi har även bevarat alla ljudinspelningar från intervjuerna och samtliga transkriberingar. På så sätt finns allt vårt underlag bevarat för att säkerställa studien trovärdighet. Under intervjuerna använde vi samma intervjuguide men olika sonderingsfrågor ställdes utifrån de svar respondenterna angav. Det kan ha influerat analysen och därav även studiens pålitlighet. Det finns även en viss problematik gällande generalisering av kvalitativa forskningsresultat. Eftersom forskningens empiriska grund antingen baseras på ett fåtal ostrukturerade intervjuer eller observationer menar kritikerna att det blir svårt att generalisera resultatet till att kunna vara representativt i andra sammanhang (Bryman. 2011:369). Istället är det intressant med studiens grad av överförbarhet, vilket avser om resultatet ifrån studien kan tillämpas i andra kontexter (Bryman. 2011:52). De semi-strukturerade intervjuerna möjliggör en djupgående analys och förståelse, vilket i sin tur kan anses höja överförbarheten. Konfirmering svarar mot objektivitet och innebär att forskaren har kontrollerat sina värderingar under studien så att de inte har påverkat resultatet på ett skevt eller avgörande sätt (Bryman. 2011:52). Enligt Bryman (2011:368) anses kvalitativa ansatser vara alldeles för impressionistiska och subjektiva, eftersom resultaten bygger på forskares tolkningar. Vi har i processen varit medvetna om att vår förförståelse

påverkar våra tolkningar, analys och där av våra slutsatser. En studie av kvalitativt slag är dock beroende av forskarens egna tolkningar samt uppfinningsrikedom, eftersom det är forskaren själv som producerar majoriteten av arbetet enligt Bryman (2011:368).

2.7 Avgränsningar

Avgränsningar i en studie baseras på vilken typ av material som forskaren vill få fram och de resurser som finns till hands för att slutföra studien, resurser som tid och kontakter (Bryman. 2011:44f). I denna studie har vi inte beaktat ekonomiska konjunkturernas inverkan på arbetsgivarbyten med anledningen till att vi ville utreda fenomenet ur ett individperspektiv. Genusperspektivet har vi även uteslutit ur studien men vi har varit medvetna att vi kan ha gått miste om detta perspektiv och en nyans till analysen. Dessa avgränsningar valde vi för att kunna färdigställa studien inom vår tidsram. Vi har inspirerats av Talent Management vid val av teoretisk referensram och teman till analysen. Delarna vi har valt att fokusera på är attrahera samt behålla och utveckla personal. Studien avgränsas där av till att utesluta delen, att avsluta.

3. Teoretisk referensram

Under detta avsnitt kommer vi att redovisa vårt val av teoretisk referensram som vi använt för att kategorisera teorier och tidigare forskning. Teoretiska referensramen har sedan legat till grund för de frågor och teman vi har använt vid insamlingen av materialet och vid uppbyggnaden av intervjuguiden.

Som beskrivit i inledningen har vi i denna studie intresserat oss för varför individer väljer en kommunal organisation samt vilka faktorer som gör att de stannar kvar och fortsätter arbeta i den. Vid utformandet av vår teoretiska referensram blev vi inspirerade av Talent Management och valde att använda strategins delar attrahera, behålla och utveckla när vi undersökt och sorterat tidigare forskning, teorier, lagstiftning om organisationer samt arbetsgivarbyten. Nedan presenterar dessa delar i relation till forskning och perspektiv som vi anser är intressanta i förhållande till vår studie, frågeställningar samt kommunalt sammanhang.

3.1 Talent Management

Talent Management är en strategi som syftar till hur organisationer strukturerat och systematiskt ska *attrahera, utveckla och behålla* samt *avsluta* rätt medarbetare (Collings & Mellahi. 2009:305f; Wikström & Martin. 2012). Talent Management arbete kan bidra till en lägre personalomsättning och rekryteringskostnader samt ökad konkurrenskraft (Talent Management Barometern. 2014:2f; Wikström & Martin. 2012:10f). Resultat som kan optimeras om alla Talent Managements delar integreras i verksamhetens affärsstrategi. Wikström och Martin (2012:9) menar att en affärsstrategi talar om vad företaget ska åstadkomma och Talent Management strategin beskriver hur det ska åstadkommas. Strategin bör inkludera alla medarbetare samt spänna över de anställdas hela anställningsperiod (Albinsson & Geterud. 2013:93; Wikström & Martin. 2012:9, 11ff).

3.2 Attrahera

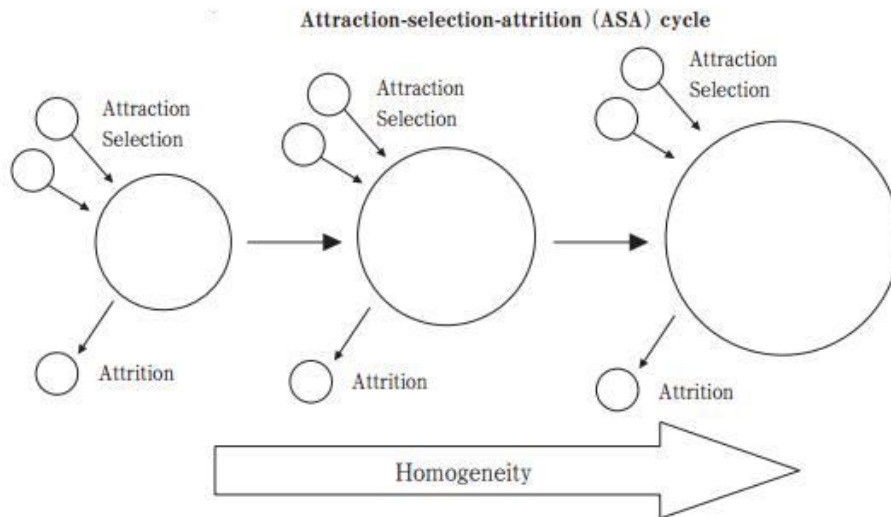
Under kategorin attrahera, Talent Managements första del, hamnar teorier om rekrytering samt introducering av medarbetare (Talent Management Barometern. 2014; Wikström & Martin. 2012). Relaterat till att attrahera diskuterar vi *Organisationskultur, Arbetsgivarvarumärke, Rekrytering* samt *Matchning i arbetslivet*.

3.2.1 Organisationskultur

Kultur kan ses som ett socialt regelverk som omfattar de mönster som formar organisationens verklighet (Clegg et al. 2007:283f). Clegg et al (2007:283f) diskuterar att förstå en organisation är att förstå dess kultur. Organisationskultur kan definiera vad som är centralt för en organisation och kan influera anställdas beteende, inställning och känslor (Taylor. 2014:9). Syftet med en organisationskultur är att den tydliggör företagets värderingar, beteenden och attityder som råder inom organisationen (Wikström & Martin. 2012:23). Om organisationen hanterar företagskulturen rätt kan det bidra till ett effektivt styrmedel eftersom att det blir enklare för medarbetarna att förstå hur verksamheten resonerar (Wikström & Martin. 2012:23). Enligt Bolman och Deal (2014:457f) är det viktigt att skapa en vision som är konkret och att alla i organisationen förstår den. Parr (2012) beskriver organisationskultur som en kombination av psykologi, attityder, handlingar och värderingar. Parr (2012) anser att kultur bör ses som den mest vitala faktorn som avgör långsiktig samt hållbar framgång. Värderingarna i ett företag är svåra att ändra på (Wikström & Martin. 2012:23) och kultur kan inte skapas utan måste genuint vårdas från organisationens ledning ner i alla led och nå samtlig personal (Parr. 2012). Att organisationen arbetar med kultur och värderingar kan bidra till en ökad attraktion vilket innebär att fler lockas till att arbeta inom organisationen, som i sin tur bidrar till att det är lättare att attrahera och behålla rätt medarbetare (Wikström & Martin. 2012:24). Företagskulturen kan således vara avgörande för organisationens framgång.

Organisationskulturen kan inverka vid urvalet av den framtida medarbetaren (Sekiguchi. 2004:181). Attraction-Selection-Attrition cykeln (ASA-cykeln) är ett teoretiskt ramverk för organisatoriskt beteende och individers karaktärsdrag och består av tre delar. Del ett i cykeln förklaras av att individer är attraherade av organisationer med medlemmar som i personlighet, värderingar och intressen liknar dem själva (Se Figur 2) (Sekiguchi. 2004:181). Del två i cykeln representeras av att organisationer är mer benägna att välja anställda som innehar liknande kunskap, erfarenheter och kompetens som organisationens medlemmar redan besitter (Sekiguchi. 2004:177, 181f). Om det uppstår slitningar mellan organisation och individ ökar sannolikheten för att individen lämnar organisationen, vilket representeras av steg tre i ASA-cykeln (Sekiguchi. 2004:181f).

Den interna organisationskulturen fortlever och förstärks genom modellens cykliska karaktär (Sekiguchi. 2004:181f). ASA-cykeln kan över tid leda till en homogeniserad organisationskultur med effekter som reducerad effektivitet samt svårigheter till att anpassa sig till en förändrande omvärld (Sekiguchi. 2004:181f). Utifrån ASA-cykeln menar Sekiguchi (2004:181f) att organisationens medlemmar tillsammans utgör kulturen snarare än att kulturen påverkar dem.



Figur 2. Attraction-selection-attrition (ASA-cykeln).

3.2.2 Arbetsgivarvarumärke och förändringsfaktorer

Arbetsgivarvarumärke är ett begrepp som är direkt länkat till organisationskulturen (Wikström & Martin. 2012:33). Arbetsgivarvarumärket syftar till att stärka organisationens varumärke internt och externt. Frågor som är väsentliga vid utveckling av arbetsgivarvarumärke är; Hur belönar man sina medarbetare och hur hanterar man de anställda som vill gå vidare? (Wikström & Martin. 2012:33). Enligt Wikström & Martin (2012:34) är det flertal förändringar som på senare år har påverkat arbetsmarknaden och som bör tas i beaktning vid organisationens framtida utformning av arbetsgivarvarumärket. Förändringar som Wikström & Martin (2012:35) syftar på är relaterade till den yngre generationens arbetstagare som är på väg in på arbetsmarknaden. Den yngre generationen menar Wikström och Martin (2012:35) prioriterar sina personliga mål och välbefinnande framför företagets. De har också krav på att arbetsgivaren har ett starkt varumärke, men framförallt kan leva upp till sina löften. Den yngre generationen är därmed svårflörtade och kräver mer av företagen. Det innebär att organisationer

måste arbeta mer med arbetsgivarvarumärket för att attrahera de yngre till företaget (Wikström & Martin. 2012:36).

3.2.3 Matchning i arbetslivet

Traditionellt inom rekryteringssammanhang överväger organisationen hur en potentiell medarbetares karaktärsdrag skulle kunna passa med tjänsten och arbetsplatsen, så kallad Person-Job fit och Person-Vocation fit (Sekiguchi. 2004: 177, 180f). Det är viktigt enligt Sekiguchi (2004:177, 180f) att yrket och anställningen passar bra ihop med individen. Person-Job fit (P-J fit) berör huruvida det finns en matchning mellan individuella behov och vad anställningen kan erbjuda och Person-Vocation fit (P-V fit) handlar om vad yrkets specifika arbetsuppgifter kräver för kompetens och den anställdes förmågor till att klara av dessa (Sekiguchi, 2004: 117). Phillips (2014:19) argumenterar att P-J fit är viktigast vid rekrytering eftersom fel person oavsett jobb aldrig kommer prestera som förväntat trots intensiv träning, coachning eller motivation. Är matchningen god kommer det leda till högre arbetstillfredsställelse och engagemang från medarbetaren samt lojalitet vilket indirekt resulterar i större chans att individen väljer att arbeta kvar inom organisationen (Phillips. 2014:18f, Sekiguchi, 2004:177, 180f).

Vikten av en bra match mellan P-J och P-V är tydlig men enligt Sutarjo (2011:232) kräver den dynamiska omvärlden att anställda är anpassningsbara och lätt kan byta uppgifter och röra sig mellan avdelningar. En match mellan organisationen som helhet och medarbetarens personlighet blir då viktigare än att känna tillhörighet till sitt yrke eller sin fysiska arbetsplats. Person-Organisation fit modellen (P-O fit) berör kultur-matchning och kompatibiliteten mellan person och organisationer i helhet (Sutarjo. 2011:227, 232; Wikström & Martin. 2012:108). Där en "fit" uppstår när individens personlighet, mål och värderingar överensstämmer med organisationens (Sutarjo. 2011:227, 232). När P-O fit är god främjar det medarbetarens anpassningsbarhet samt stärker lojalitet till arbetsgivaren (Wikström & Martin. 2012:108). Detta resonemang styrks av tydliga samband mellan hög upplevd P-O fit och låg personalomsättning och minskad arbetsrörlighet (Cornelissen et al. 2007: 4-7; Sutarjo. 2011:225,232)

För att få en positiv upplevd P-O fit på ett individuellt plan krävs det oftast arbetslivserfarenhet inom olika yrken och arbetsgivare för att individen ska få en känsla för sina egna preferenser och var man kan passa in. De med kort arbetslivserfarenhet, oftast unga, har därför bredare sökprefsenser när de söker jobb vilket medför ökad arbetsrörlighet. Cornelissen et al. (2007:

4-7) menar att det inte beror på lägre lojalitet till arbetsgivaren utan mer är ett resultat av att individen strävar efter att hitta en bra P-O fit.

3.3 Behålla och Utveckla

Behålla och utveckla är den mest centrala delen i Talent Management strategin och är viktig för att skapa en sammanhållen och logisk målstyrningsprocess i organisationen (Wikström & Martin. 2012:12). De teman som vi har valt att knyta an till ämnet är: *Kompetensutveckling*, *Ledar- och medarbetarskap*, *Motivation och karriärplanering* samt *Arbetsrörlighet*.

3.3.1 Kompetensutveckling

I undersökningar om vad som gör en arbetsgivare attraktiv är svaret entydigt: möjlighet till personlig utveckling (Wikström & Martin. 2012:83). Enligt Wikström & Martin (2012:87) bör 70 procent av kompetensutvecklingen ske i den individuella rollen och innefatta exempelvis större ansvar och utmanande arbetsuppgifter. 20 procent är utveckling inom företaget och beskrivs kunna vara gränsöverskridande projekt och jobbrotation. De sista 10 procenten är externa utbildningar till exempel kurser. Kunskapsamhället har inneburit att medarbetares kompetens har blivit mer central för organisationens konkurrenskraft (Normann & Ramires. 1993:69). Eftersom att världen förändras i allt snabbare takt medförs det med att medarbetares kompetens blir inaktuella och internkompetensutveckling blir då viktigt, specifikt för äldre medarbetare vars grundläggande utbildning oftast är äldre (Vallerius & Uggelberg. 2007:93).

3.3.2 Ledar- och Medarbetarskap

Med en ny generation på intåg som saknar respekt för det auktoritära systemet och starka hierarkier kommer den framtida ledaren behöva ett intresse för både människor och affärer (Wikström & Martin. 2012:94). Det är ledaren som ska skapa rätt förutsättningar för medarbetarna att leverera ett värde genom att coacha, kompetensutveckla samt säkerställa rätt informationsflöde (Albinsson & Geterud. 2013:168; Wikström & Martin. 2012:94).

Medarbetarskap är ett organisatoriskt begrepp vilket definieras av medarbetarens inställning till arbetsgivaren, kollegorna och arbetsuppgifterna (Tengblad et al. 2007:27f). Medarbetarskap hänger ihop med ledarskap och chefskap, enligt Tengblad et al (2007:26) finns det ett beroende mellan chefen och medarbetarna och vice versa. Medarbetarskap sker och utvecklas i samspelet mellan chef och medarbetare samt mellan medarbetare och medarbetare. Relationen till sin chef, möjlighet till utveckling och lärande, samt att ha inflytande över sitt arbete och bli likvärdigt behandlad är minst lika viktigt som lönen för svenska medarbetare (Tengblad et al.

2007:28). Om inte dessa faktorer är tillfredsställda så har svenska medarbetare en tendens att bli mer missnöjda med sin arbetssituation i jämförelse med andra länder. Svenska arbetstagare värdesätter meningsfullhet och ansvarstagande mycket högre än de flesta industriländer, något som bidrar till att medarbetarskap som fenomen blir otroligt viktigt (Tengblad et al. 2007:29).

Om det finns en god plattform för utövandet av medarbetarskap i en organisation bidrar det till en förenkling att realisera företagets övergripande strategier och mål (Tengblad et al. 2007:154). Att arbeta med medarbetarskap stärker även verksamhetens attraktionskraft som arbetsgivare likväl som det stärker arbetsgivarvarumärket (Tengblad et al. 2007:154).

3.3.3 Motivation och karriärplanering

Motivationsfaktorer är inget entydigt begrepp utan det finns flera olika teorier och studier kring motivation. Vi har valt att diskutera motivation utifrån i två klassiska motivationsteorier och två modernare motivationsstudier: *Maslows behovshierarki*, *Herzbergs tvåfaktors-teori*, *en motivationsstudie utförd på Institute of Leadership and Management (ILM)* samt *Universeums karriärprofiler*.

Abraham Maslow's behovshierarki tar avstamp i människors olika behov (Maslow. 1987). Enligt Maslow (1987) finns det fem kategorier av behov, där en individs mål är att nå självförverkligande: *fysiologiska*, *säkerhet*, *sociala*, *självkänsla* och *självförverkligande*. I denna studie diskuteras endast det andra steget i behovshierarkin, alltså säkerhet. Behovet säkerhet i arbetslivsammanhang innebär det att personal behöver trygga arbetsförhållanden och arbetsmiljö samt möjlighet till avancemang (Kaufman. 2010). I Herzbergs tvåfaktor-teori är motivation uppdelat i *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. Motivationsfaktorer innefattar det som bidrar till tillfredställelse på arbetsplatsen, exempelvis framgång, utveckling och ansvar (Herzberg. 1966). Hygienfaktorer är de grundläggande faktorerna som lön, arbetsmiljö och arbetsförhållanden, något som kan skapa otillfredsställelse om de inte uppfylls till fullo (Herzberg. 1966).

Både Maslow och Herzbergs teorier pekar på att det finns grundläggande faktorer som påverkar individen, Herzbergs grundläggande faktorer, så kallade hygienfaktorer är likartade med Maslows första steg i hierarkin, de grundläggande behoven. De grundläggande faktorerna i de båda teorierna syftar dels till lörens väsentlighet i arbetslivet. Teorierna talar även för att varje individ har samma grundläggande motivationsfaktorer och menar att den grundläggande

motivationen till att arbeta för alla individer är lönen. Ett exempel på att detta resonemang inte stämmer är volontärarbete, där människor i de flesta fall arbetar helt gratis och lönen således inte är en motivation till arbete (Abrahamsson & Andersen, 2005:153; Sjöberg. 1999). Detta innebär att det finns en viss begränsning avseende att applicera dessa teorier i verkligheten och att begreppet motivation är komplext.

En studie från Institute of Leadership and Management (2013) antyder att faktorer som motiverar skiljer sig från individ till individ. I studien har fyra olika medarbetarkategorier identifierats och alla har olika motivationsfaktorer: *Karriärklättrarna*, *Sociala medarbetare*, *Flexibla medarbetare* och *Finansfokuserade medarbetare* (ILM. 2013). Universum Global (2015) har även identifierat olika karriärprofiler som är kopplat till personlighet och motivation: *Harmoniserare*, *Ledaren*, *Jägaren*, *Entreprenören*, *Karriärklättraren*, *Internationalisten* och *Idealisten*. (Universum Global. 2015). De sju karriärprofilerna har olika personligheter som motiveras på olika sätt. Två av karriärprofilerna, *karriärklättraren* och *idealisten*, är mer relevanta än de övriga för denna studie och därmed har vi valt att fördjupa oss i dem. Hos *karriärklättraren* är det främsta målet att bli chef och gruppleddare på ett företag. Denna typ av person anser att vägen till målet är en stegrande process. *FöretagsBarometern 2015* visar att majoriteten av dagens unga identifierar sig som karriärprofilen *idealist* vilket beskrivs som individualister som värdesätter sin integrering högt och är lojala mot sig själv i första hand (Albinsson & Geterud. 2013:39f; FöretagsBarometern. 2015). Det innebär dock inte att de är egoistiska i en negativ bemärkelse utan de värderar balans mellan arbete och fritid samt möjlighet till utveckling som avgörande faktorer vid val av arbetsplats (Företagsbarometern. 2015). Idealisten ser till helheten och främst på framtiden och har ofta en vision med det arbete som personen tar sig an. Idealisten vidgar ofta sin karriär genom att anta arbeten och uppgifter utanför sitt utbildningsområde. Både för att skaffa sig bredare kunskap och för att se vilken typ av roll eller organisation som skulle passa för individen (Universeum Global. 2015).

3.3.3.1 Kasam - Känsla av sammanhang

Modellen Kasam betyder *känsla av sammanhang*. Kasam har sin utgångspunkt i det salutogena perspektivet som innebär fokus på de faktorer som främjar hälsa, så kallade friskvårdsfaktorer (Hanson. 2004:109). Kasam innerfattar tre centrala delar; *Begriplighet*, *Hanterbarhet* och *Meningsfullhet*, (Antonovsky. 2005:43). Ser man till Kasam på en arbetsplats utgörs begriplighet utav kunskap om exempelvis arbetsmiljön och branschen, samt feedback från, exempelvis chefer och arbetskamrater (Hanson, 2004:126). Hanterbarhet synliggörs i fyra

delar: resurser och stöd, påverkansmöjligheter, kompetens samt ork. Meningsfullhet i arbetssituationen utgörs av tre delar: motivation, värderingar samt positiv upplevelse (Hanson, 2004:126).

3.3.4 Arbetsrörlighet

Extern arbetsrörlighet kan definieras som uppsägningar, avsked, kontrakt som löper ut och externa övergångar mellan olika organisationer (Cornelissen et al. 2007:22). Intern rörlighet är personalens rörlighet mellan olika tjänster inom en och samma organisation i form av befordringar, positionsskiften och förflyttningar (Cornelissen et al. 2007:22). Rörligheten kan vara traditionell vertikal, från medarbetare till chef eller horisontell där den anställde behåller samma "rang" i hierarkin som vid tidigare position. Beroende på organisationens strukturer kan intern rörlighet vara vertikal och horisontell samtidigt.

Direkta övergångar från en anställning till en annan är den vanligaste formen av jobbskiften samt den främsta anledningen till varför arbetsrörlighet sker (Cornelissen et al. 2007:2). Detta kan förklaras av att majoriteten som söker ett nytt jobb redan har en anställning (Cornelissen et al. 2007:5). Cornelissen et al. (2007: 4-7) menar att arbetsrörlighet är ett resultat av att individen strävar efter att hitta bättre arbetsvillkor samt en bättre P-O fit.

Ju längre en anställd har arbetat inom en organisation eller har hög anställningstrygghet desto lägre är sannolikheten för extern arbetsrörlighet (Cornelissen et al. 2007:5f). Anställningen har försett medarbetaren med specifik kompetens om organisationens interna processer, system och kultur. Kompetens som blir irrelevant för andra organisationer kan därför inte ge individen monetärt värde externt (Cornelissen et al. 2007:5f). Däremot ökar sannolikheten för intern rörlighet med längden som individen arbetat inom organisationen då det ger flera fördelar för organisationen att använda sig av medarbetarens företagsspecifika kompetens. Intern kompetensutveckling leder till ökad produktivitet hos medarbetare (Cornelissen et al. 2007: 5f). Arbetet med att behålla lojal personal genom investeringar i personalens kompetens öppnar upp för nya karriärmöjligheter i form av positionsskiften och mer ansvar (Cornelissen et al. 2007:8f). Organisationers ovilja att riskera att förlora långtidsanställda syns på löneutvecklingen där den anställdes produktivitet inte är den största faktorn vid lönesättning utan anställningstiden spelar avgörande roll (Cornelissen et al. 2007:5f; SOU 2010:93,16). Interna jobbskiften sker oftare inom större organisationer och Cornelissen et al. (2007:9)

diskuterar att det kan bero på att organisationens storlek erbjuder en större bredd av anställningar.

3.3.4.1 Lagstiftningens inverkan

Sveriges traditionella trygghetsarbete för anställda som uppkom under industrisamhället i form av kollektivavtal bidrar till hämmad rörlighet på arbetsmarknaden (Thelning. 2004:77, 82). Bruun (2004:84, 86, 88) menar att lagen om anställningsskydd (LAS) som innefattar turordningsreglerna och "sist in-först ut"-principen bidrar till att många stannar kvar hos sin arbetsgivare trots att de upplever att de inte trivs. Turordningsreglerna gör att en ny anställning skulle leda till minskad anställningstrygghet, vilket premieras före val av karriär, arbetsgivare och yrke (Bruun. 2004:84, 86, 88). Direkta konsekvenser är en upplevd negativ inlåsnings effekt för den anställde samt reducerad extern arbetsrörlighet (Bruun. 2004:84, 86, 88). En utveckling som statistiskt kan valideras där det skett en minskning av antalet externa jobbskiften i Sverige samt en ökad intern rörlighet överlag (Helmbring. 2006:12)

3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Vidare kommer vi att bära med oss dessa teoridelar till studiens analys för att förstärka vår diskussion mellan empiri och personliga tolkningar.



Figur 3. Sammanfattande kategorisering av våra valda teoridelar. Författarnas egenkomponerade figur.

4. Presentation av empiri

I detta kapitel kommer studiens empiriska resultat att presenteras. Avsnittet innefattar tre delar: attrahera, utveckla och behålla. Respondenterna kommer i detta kapitel att benämnas som respondent eller som RX, där x:et motsvarar en siffra som kod på vilken respondent som förklarar vad.

4.1 Attrahera

4.1.1 Traditionell stämpel som grå organisation

Majoriteten av respondenterna trodde att många yngre uppfattar den kommunala verksamheterna som ”den grå organisationen”. R4 menar på att det finns konkurrens mot de privata verksamheterna när det kommer till att attrahera yngre till den kommunala sektorn. R1 tror att yngre antar att lönen är sämre i kommunal verksamhet jämfört med de privata organisationerna och skulle kunna vara en faktor till varför attraktionen är sämre i den offentliga sektorn. R1, R3 och R4 tror att när de yngre väl sätter sin fot i organisationen Helsingborg stad ändrar sin uppfattning och inser att det inte är så grått och tråkigt som de kanske trodde från början.

4.1.1.1 Stabil och trygg arbetsgivare

Flertalet av respondenterna tyckte att det var viktigt med en tryggeställning och att det är en viktig orsak till att söka anställning inom den kommunala sektorn. R6 tror att en trygg anställning är det som de flesta vill ha i sin arbetssituation. R4 menar att en kommunal anställning traditionellt sett betraktats som trygg, vilket i sin tur är en konkurrenskraft för den kommunala sektorn jämfört med den privata. R10 tycker att det är viktigt att arbetsgivare kan erbjuda en grundtrygghet till sina anställda. R6 poängterar att tryggheten med att vara anställd inom kommunal sektor även bygger på det faktum att kommunen inte kan gå i konkurs. En kommunal organisation kan bli tvungen att stoppa projekt mitt i eller dra ner på en del arbeten och prioritera de arbeten som måste följas enligt kommunallagstiftningen, men inte gå i konkurs som privata företag.

4.1.2 Yrkesroll och organisation

Det som i första hand attraherade respondenterna vid valet att arbeta inom Helsingborg stad var yrkesrollen. R10 skulle lika gärna kunna ha samma uppgifter i en helt annan verksamhet, privat

som kommunal hade ingen större betydelse. Samtidigt som majoriteten av respondenterna ansåg att kombinationen av yrkesrollen, sociala arbetsmiljön och organisationen i sig var en stor anledning. Som R9 beskriver; *“Det skulle inte fungera att ha ett fantastiskt jobb med kollegor som suger. Eller ha ett superdåligt jobb med uppgifter man inte trivs med och ha trevliga kollegor, de skulle nog fungera lite längre men inte i längden.”*

4.1.3 Storlekens betydelse

Mer än hälften av respondenterna hade haft flera olika roller inom Helsingborg stad eller arbetat i offentlig sektor tidigare och har god kännedom om hur offentlig organisation fungerade. De specifika faktorerna som majoriteten attraherades av gällande Helsingborg stad som organisation var storleken. R3 och R8 menar att organisationens storlek är betydelsefull vid val av arbete, eftersom att storleken bidrar till fler resurser jämfört med en mindre kommun. R9 anser att de teoretiska karriärmöjligheterna är fler i en större organisation och därför en av anledningarna till att respondenten sökte sig till kommunal verksamhet och Helsingborg stad. En annan respondent, R5, poängterande att större organisationer medför oundvikligt mer strategiarbete, administration och arbete med koordination av information och personalhantering. R5 menar också att en stor organisation gör det möjligt att utveckla nya och mer okonventionella roller, vilket ur ett HR perspektiv, kan ses som en attraktiv aspekt då arbetet inte enbart behöver ske operativt men även kan användas strategiskt. R9 anser att en annan fördel med stora kommuner är att det är teoretiskt möjligt att kunna flytta inom organisationen.

4.1.4 Organisationens syfte

En annan aspekt som hälften av respondenterna ansåg var betydelsefullt vid valet av privat eller kommunal organisation var det kommunala samhällsuppdraget och meningsfullheten som det bidrar med. R7 uttrycker det så här: *“Det behöver inte vara inom en kommun, men jag hade haft svårt att arbeta i ett företag där främsta fokus låg i att tjäna pengar”*. För R9 var samhällsuppdraget en viktig del vid valet av organisation, eftersom *”samhällsfrågorna är givande och spännande att arbeta med.”* Andra respondenter tycker dock annorlunda, enligt R10 var känslan av meningsfullhet i arbetet inte en av faktor till val av kommunal sektor, då R10 anser att den privata sektorn också bidrar till samhällsnytta.

4.1.5 Organisationsidentitet

Majoriteten av respondenterna anser att den privata sektorn har en viss fördel gentemot den kommunala. R1 menar på att Helsingborg stad dras med alla offentliga förvaltningars dåliga självförtroende angående sig själv som attraktiv arbetsgivare och ser oftast sig själva som ett sämre alternativ för arbetssökande. R1 tror samtidigt att det inte stämmer i verkligheten och eftersom många människor har ett intresse att få arbeta inom den offentliga sektorn. Majoriteten av respondenterna tycker att Helsingborg stad är en mycket attraktiv arbetsgivare jämfört med andra kommuner. Helsingborg stad är duktiga och har vunnit många priser för sitt arbete säger R10 och enligt R3 är Helsingborg kända i hela Sverige gällande flera arbeten och projekt som dem har åstadkommit.

De första respondenterna tänkte på när vi diskuterade Helsingborg stad som organisation, var framförallt kaxighet, innovativa och utveckling. Kaxiga i bemärkelsen att Helsingborg stad alltid vill ligga i framkant, något som kan tolkas lite ytligt menar R5. R3 anser att Helsingborg stad utåt sätt har en kaxig attityd, samtidigt som organisationen är osäker kring varför människor skulle vilja arbeta i organisationen. R3 tycker att Helsingborg stad har lite problem med självbilden och menar att det borde vara en bättre balans mellan organisationens osäkerhet och självförtroende. Vidare anser R3 att Helsingborg stad inte endast borde vara en stad för de människor som vill något, utan en stad för alla.

4.1.6 Organisationskultur

Gällande upplevelsen av en ”vi och dom” känsla inom organisationen Helsingborg stad ansåg ungefär hälften av respondenterna att det fanns en sådan känsla. R6 menar att det är rätt naturligt att det finns och att det inte är känsla som känns negativ. R1 menar på att det finns en form av ”skitsnackskultur”, men att det är en jargong ”*på en mer intellektuell nivå eftersom vi alla vet innerst inne att medarbetare eller förvaltningar bara gör sitt arbete*”. Majoriteten av respondenterna uppger att de känner mer tillhörighet till sin avdelning än till enheten eller förvaltningen och Helsingborgsstad i stort. R10 såg mer arbetet som ett jobb och hade svårt att känna någon direkt tillhörighet till organisationen.

4.1.7 Val av medarbetare

Hälften av respondenterna menar på att Helsingborg stad vill och arbetar med att attrahera yngre för att få fler yngre människor att arbeta inom staden. R8 lockades utav Familjen Helsingborgs traineeprogram eftersom att det visar att staden arbetar med att attrahera de yngre till

organisationen. Samtidigt menar R4 att Helsingborg stad behöver arbeta mer med att attrahera de yngre och få in fler yngre i organisationen. R4 anser att det finns rätt mycket konkurrens, framför allt med att ta in ny kompetens, men det är något som organisationen arbetar med. Vidare menar R5 att Helsingborg stad är duktiga när det kommer till arbete med Talent Management och syftar till arbetet med att utveckla och främja arbetsgivarvarumärket. Vid rekrytering anställer Helsingborg stad i först och främst externt anser majoriteten av respondenterna. R6 menar att en anledning till att organisationen rekryterar externt främst beror på att man vill ha in en person som kan bidra med friska ögon och nya perspektiv till arbetet. Vidare uppfattar R6 att Helsingborg stad anser att intern rekrytering, som innefattar förflyttningar inom organisationen, inte kan bidra med nya perspektiv i lika stor grad som extern rekrytering kan göra. R6 menar att det förklarar organisationens agerande när de premierar externt sökande. R1 anser att Helsingborg stad vill ha in nya perspektiv och nya vinklar på arbetet som bidrar till att man glömmer bort personalen som redan finns, medarbetare som också kan utveckla och tillföra med nya perspektiv till arbetet.

4.2 Behålla

4.2.1 Motivationsfaktorer till att stanna kvar

Personliga omständigheter till varför respondenterna stannar i organisationen var bland andra möjlighet till flexibel arbetstid och pendlingsavstånd. Det var en respondent som valt Helsingborg stad på grund av kort pendlingsavstånd. Motsatt fanns det flertalet respondenter som genom att arbeta inom Helsingborg stad fick längre pendlingsavstånd än vid deras tidigare anställningar. De personliga anledningarna till att arbeta kvar var olika, till exempel R4 anser att det handlar om en åldersfråga och kan bero på var personen befinner sig i livet. De personliga anledningarna ansågs dock vara sekundära. Det var främst tre teman som återkom som motiverade respondenterna att fortsätta arbeta för Helsingborg stad. Dessa teman var social interaktion, flexibilitet i arbetet samt möjlighet till att utvecklas. En fördjupad diskussion om dessa teman förs nedan.

4.2.2 Sociala interaktioner

Angående arbetsmiljön ansåg bland annat R4 att det var viktigt med en ergonomisk arbetsmiljö och mer än hälften av respondenterna ansåg att det var viktigt att ta hänsyn till både de fysiska och psykosociala delarna i arbetet. Den fysiska arbetsmiljön synliggör resursfördelningen hos förvaltningarna samt påverkar upplevelsen av enheternas hierarki i organisationen enligt R8.

R8 anser att ett tydligt exempel på hur chefen kan påverka trivseln då den som ansvarar för budgeten konkret formar möjligheter för att mötas och interaktion mellan medarbetare kans uppstå. R2 menar att det övergripande hälsomiljöarbetet inte märks operationellt på respondentens enhet men att det flödar nedåt i organisationen och R2 menar skämtsamt ”att fruktkorgen iallafall är på plats”. Hälsواسpekten är nära kopplat till trivsel på arbetsplatsen enligt majoriteten av respondenterna såväl som att ha kul på jobbet. Vidare ansåg även respondenterna att framförallt hygienfaktorer, alltså grundläggande behoven var viktiga att tillfredsställa. En annan viktig faktor som de flesta respondenter talar om är upplevelsen av en god relation med sina kollegor och sin chef där det finns en öppenhet för att skapa hanterbarhet. De menar inte att chefer ska hantera det åt medarbetare utan de ska uppmuntra för en tillåtande kultur där det är okej att göra fel och där alla kan bolla idéer med varandra om hur de kan hantera situationer.

4.2.3 Flexibel ansvarsroll

Relaterat till ledarskap och påverkansmöjligheter är det flertal respondenter som anger upplevt förtroende och ansvar som anledningar till att de arbetar kvar inom organisationen. Förtroende upplever R7 ger en känsla av tillit från organisationen och ett mer öppet klimat där olika förslag och idéer välkomnas. Något som i sin tur, menar R7, resulterar i fler initiativ och nya perspektiv som gör att Helsingborg stad enklare kan frångå de traditionella vägarna i hur saker och ting ska göras. R2 förklarar enkelt att det finns frihet under ansvar inom Helsingborgs stad. Något som R2 tror attraherar många unga eftersom det gör att organisationen öppnar upp för nya idéer kring hur ens roll kan utvecklas. Det ger ständig utveckling och det blir inte som en förvaltande position där tiden bara löper ut till nästa tar över. Därav uppstår en känsla av meningsfullhet tillsammans med möjlighet att utvecklas i sitt yrke och som individ summerar R2. R8 upplever att trygghet och ansvar är nära sammanlänkade. Där trygghet i sin roll och i sina arbetsuppgifter med en tydlighet från chefens sida uppmuntrar samt underlättar för medarbetaren att ta ansvar.

Forskning kring flexibilitet och anställning har enligt R6 misstolkats av arbetsgivare. Där organisationer tolkar flexibilitet och anställning synonymt med korta projektanställningar och tror att unga eftersträvar det. Den tolkningen menar R6 har blivit en bekväm lösning för organisationer som kan överlåta det tidskrävande arbetet med rekrytering samt dialogen med facken till bemanningsföretag. Ett bevis på att detta är allmän uppfattning från många arbetsgivare menar R6 är den drastiska ökningen av bemanningsföretag. Sammanfattningsvis

menar R6 att uppfattningen att unga vill ha projektanställningar har resulterat i en självuppfyllande profetia eftersom de arbeten som unga erbjuds utan lång arbetslivserfarenhet är korta, temporära anställningar. Det är främst unga under 30 som arbetsgivare kan komma undan med att erbjuda dem temporärt kontrakt anser R7. Kommuner ska vara en förebild för övriga arbetsgivare menar R7 och tror att det bidrar till att många kommunalt anställda erbjuds tillsvidareanställning. R6 tror att korta anställningar är ointressant oavsett ålder och generation. R6 förklarar sitt argument med att korta projektanställningar betyder att du inte har en tillsvidare anställning. Det innebär att du inte kan få en bostad, eller lån på banken. Samhället är uppbyggt så att inga möjligheter erbjuds om du inte kan visa en kontinuitet i din inkomst. R6 sammanfattar med *“Jag tror att väldigt många vill ha en trygghet i sin anställning. Men att jobba med flexibla uppgifter och projektform. Det är något helt annat.”* Det är inte flexibla anställningsvillkor utan eller möjlighet till att påverka sitt arbete med variation, arbetstider och ansvar som motiverar anställda till att stanna kvar på sin arbetsplats anser R6.

4.3 Utveckla

4.3.1 Lojalitetens betydelse

Ansvar leder till utveckling och utveckling leder till möjligheter att kunna ta mer ansvar menar R8. Alla respondenter är eniga om att möjligheten till kompetensutveckling delvis finns inom Helsingborg stad. De anser att anställda får ta mycket ansvar samt att det finns möjlighet att växa i sin roll. Mer än hälften av respondenterna säger att de ofta får utmanande arbetsuppgifter och möjligheter att testa kreativa lösningar på problem. R7 och R9 menar att den kompetensutveckling som medarbetaren får bestäms av arbetsgivarens behov och den roll medarbetaren har. R9 belyser denna problematik; *“eftersom kompetensutveckling och personlig utveckling går hand i hand är det svårt för alla inblandade att avgöra vilken kompetens som kommer bidra till ett bättre arbete och vilken som inte kommer göra det”*.

Under intervjuerna diskuterades även lojalitet och dess koppling till motivation att stanna kvar inom organisationen. Synen på lojalitet var olika mellan respondenterna. *“Passiv lojalitet är ur tiden och det funkade inte att sitta av tiden trots att anställning inom kommun räknas som ett stabilt och tryggt jobb”* menar R6. Att en tjänst inom kommunen är en tjänst som innebär att man arbetar kvar till pensionen är förlegad och enligt flertalet respondenter är det varken relevant eller något som förväntas inom organisationen. R3 skulle känna sig illojal om den bytte till en annan avdelning eller förvaltning inom organisationen. Däremot ansåg R10 sig lojal vid byte av förvaltning eller avdelning inom samma organisation. R5 tycker främst att det

viktigaste är att vara lojal mot sig själv och att det är där fokus bör ligga. R8 anser att uppskattning och förtroende från sin chef samt möjligheten att påverka sitt jobb bidrar till att skapa lojalitet. R8 har stannat kvar och avböjt jobberbjudanden från andra organisationer tack vare möjligheten till professionell och individuell utveckling. R8 menar att utvecklingsmöjligheter leder till lojalitet vilket resulterar i att den anställde arbetar kvar och organisationen behåller den anställde.

4.3.2 Medarbetarens karriärsuppfattning

När vi frågat respondenterna om vad karriär betyder för dem har majoriteten svarat att det innebär möjlighet till utveckling. Antingen genom att växa i sin professionella roll, möjligheter till varierande arbetsuppgifter samt möjligheten att kunna påverka sin anställning. Enligt R9 är utveckling i sin profession oskiljaktigt från personlig utveckling då det ena inte fungerar utan det andra. R6 anser att möjlighet till att utvecklas som människa är starkt kopplat till karriären och den utvecklingen kan se olika ut och kan vara kopplat till lön eller andra förmåner. Ingen av respondenterna anser att deras direkta mål med karriären är att gå från medarbetare till chef, som anses vara den vertikala hierarkiska modellen.

4.3.3 Organisationen karriärsuppfattning

Den mest frekventa förekommande uppfattningen vid diskussionen om begreppet karriär i organisationen Helsingborg stad uppger alla respondenter vara den traditionella klivet från medarbetare till chef. Denna uppfattning förklaras utifrån Helsingborg stads agerande operativt samt att de program för utveckling som erbjuds överlag är kopplade till chefer eller kopplade till dem som vill gå från medarbetare till chef. R6 menar att Helsingborg stad är bra på att ta in utbildningar, men majoriteten av utbildningarna riktar sig till chefer eller till dem som har ambitionen att vilja bli chef. Detta anser respondenterna även gäller traineeprogrammet som Familjen Helsingborg har infört och som fokuserar på att ta fram yngre samt framtida chefer till kommunerna som tillhör Familjen Helsingborg. Något som även bekräftas av Familjen Helsingborgs beskrivning av traineeprogrammet (Familjen Helsingborg, Traineeprogram. 2015). R10 tror att Helsingborg stad ser karriär på ett traditionsenligt vis, men menar att det ofta uttrycks så i de flesta organisationer, offentligt som privata aktörer. R10 tycker att organisationer överlag slösar människor genom att säga att karriär är att bli chef. Personligen anser R10 att Helsingborg stad är dåliga på att ta hand om de anställda som inte har ambitionen att bli chef och att karriär inom organisationen istället borde innefatta möjligheter för anställda att bli specialister. R5 menar att detta är paradoxalt då antalet chefer är 500 av de totala 10 000

anställda i Helsingborg stad. Fokus borde därför vara att främja medarbetarens möjlighet att utvecklas horisontellt snarare än vertikalt i hierarkin enligt R5.

4.3.4 Karriärmöjligheter

Majoriteten av respondenterna upplever att karriärmöjligheterna är begränsade för dem inom Helsingborg stad. Respondenterna upplever att organisationen inte ser hur deras kompetens och erfarenhet kan användas i andra roller och sammanhang. Majoriteten av respondenterna upplever även att det inte finns tillräckligt med information om interna karriärmöjligheter. R3 menar att den information som finns även kan vara missvisande då det inte finns exempel på hur en alternativ karriärväg till chef kan se ut. R3 anser att *”Man pratar mycket om alternativa karriärvägar om man inte vill bli chef...//... Det pratas om specialisttjänster, men det är ingen som kan tala om vad specialisttjänster innebär. Är det den som har jobbat längst, är det den som är svårast att ersätta, är det den som har unika uppgifter? Där har organisationen sjukt mycket att arbeta med.”*

Vissa av respondenterna nämner att tjänster finns utlysta på intranätet men de påpekar även att de arbetar med dessa frågor och vet var de ska leta. De påpekar dock att det är långt från alla tjänster som läggs ut där, men alla annonser finns tillgängliga på den gemensamma hemsidan för offentliga jobb i Sverige. R7 menar att intern utlysning av tjänster bara är en del i att erbjuda karriärmöjligheter och att det inte alltid handlar om att söka ett nytt jobb utan att det lika gärna kan vara berikande med en ny arbetsuppgift eller ett större ansvar. Många respondenter vill stanna kvar inom organisationen men vill få utveckling i sin professionella roll med mer variation eller ansvar. En idé som R10 diskuterade var att införa en automatisk inbyggd rotation som skulle innebära att medarbetare byter tjänst efter ett visst antal år för att främja intern rörlighet och kompetensutveckling för alla inom organisationen. Dock förklarar R10 en problematik med förslaget då vissa anställningar kräver yrkeslegitimation och att förslaget genast blir mer komplicerat att införa. Ett annat förslag var gränsöverskridande kompetensutbyte mellan medarbetare och avdelningar. Där medarbetare följer med någon annan kollega och lär sig av hur andra enheter arbetar. Till skillnad från R10 diskussion om kunskapsutbyte för medarbetare menar R1 att fokus bör ligga på att förändra chefers attityd till intern rörlighet. Att ta fram incitament till chefer för att de ska aktivt arbeta med och belönas för att utveckla medarbetare på ett sätt så de kan växa i organisationen. Det skulle kunna främja organisationens interna rörlighet och förändra chefers attityd. Incitament som R1 anser saknas idag.

4.3.5 Attityder

Flertalet upplever även att externt sökande tjänster premieras och för att kunna göra karriär inom kommunen underlättar det att lämna organisationen och sedan söka som extern. Majoriteten av respondenterna upplever att intern rörlighet inte uppmuntras i praktiken. Flertalet respondenterna beskriver även att organisationskulturen idag inte är positiv till intern rörlighet och att detta ses som illojalt och kan vara problematiskt för medarbetaren oavsett om den får tjänsten den söker eller inte. Får medarbetaren en ny intern tjänst kan det enligt R9 upplevas som illojalt för att man helt enkelt inte lämnar enheten på eget bevåg. R9 beskriver även att det blir problematiskt om medarbetaren söker en tjänst internt men inte får tjänsten. Dels på grund av att alla ansökningar för en tjänst inom offentlig verksamhet blir en offentlig handling. Det kan också upplevas som dina karriärmöjligheter inom din nuvarande anställning begränsas eftersom chefen kan uppleva att medarbetaren ändå inte vill stanna kvar eller att den är illojal mot sin enhet. R5 problematiserar att *"Jante bor i hela Sverige, till och med i Helsingborg och har även adressen hos oss, tyvärr. Det är ju inte alla som är bekväma med det. Jag tror att det finns dem som håller tillbaka. Men återigen hade vi haft en kultur som främjade rörligheten och är inställd på att se rörligheten som något positivt skulle det nog se annorlunda ut. Men tyvärr så är det nog många som känner så idag."*

R9 menar att det skulle vara positivt att ta reda på vilka som sökt tjänster internt och har viljan att utvecklas och bli bättre. På så sätt kan de internt sökande premieras samt användas inom enheten som drivkraft framåt. Enligt R5 kallas inte alla interna sökande till intervju och upplever att det påverkar kulturen för intern rörlighet och att färre är benägna till att söka interna tjänster då det upplevs lönlöst. R5 menar att det implicit förmedlar en inställning om att man inte ser sina egna anställda som bra. R10 menar att det kan uppfattas som att medarbetare måste lämna organisationen för att sedan få chans till en annan anställning inom organisationen. R1 anser att organisationen strävar efter att få in friskt blod men att strävan efter nya perspektiv gör att organisationen ibland glömmer bort att intern personal som också behöver utveckling och kan tillföra nya synsätt. Om organisationen vill få in friskt blod blir det främst relevant att fråga sig om de interna försvinner om de inte erbjuds en chans enligt R3. Det är en avvägning och prioritering som organisationen kontinuerligt måste göra menar R7. Att välja mellan att ta in sökande som bättre möter kravprofilen eller utveckla de anställda som finns internt.

Angående jämställdhet ska offentliga verksamheter enligt R3 vara förebilder och behandla alla lika. Det resulterar i att Helsingborg stad inte endast kan erbjuda enskilda medarbetare intern rörlighet utan att se till helheten. Istället för att göra det orättvist gör organisationen ingenting enligt R7. Arbetet med personalomsättning är problematisk då det kan mätas på olika sätt där nollvision inte är eftersträvansvärt enligt R7. R7 förklarar vidare att det behövs en rörlighet och en omsättning men samtidigt vill organisationen ha en stabilitet.

R7 menar att förenkla den administrativa biten för intern rörlighet är enkelt men att det är kulturen som tar tid. R6 anser att organisationens fokus på ledarskapet är viktigast för att en kulturförändring som premierar intern rörlighet och karriärmöjligheter ska kunna ske, då det är chefen som ska bevilja tjänstledigheten. Det är även chefen som ska anställa som måste få möjlighet att frånga traditionella uppfattningar om vem och vilka kompetenser som skulle passa till en viss roll. Slutligen menar R6 att ledarskapet är avgörande, att jobba med chefernas inställning till vad rörlighet är och att det arbetet kan komma till gagn inom många olika delar i organisationen.

Sammanfattningsvis upplever flera respondenter att organisationen Helsingborg Stad är en bra arbetsgivare med attraktiva förmåner samt att de föredömligt följer lagstiftningens regler om arbetstid och föräldraledighet. Dock utgör de få karriärmöjligheterna ett hinder att stanna inom organisationen på lång sikt, eftersom att karriärmöjligheterna inte anpassas till varje medarbetare.

5. Analys

Under detta kapitel ställs det empiriska resultatet mot den studiens valda teori för att analysera huruvida teorin förhåller sig till praktiken. I analysen kommer även studien frågeställningar att besvaras.

5.1 Attrahera

5.1.1 Attraktion till kommunal verksamhet

Det som i första hand attraherade respondenterna vid valet av arbetsplats var arbetsrollen. Majoriteten av respondenterna ansåg dock att kombinationen av yrkesrollen och organisationen i sig var en stor anledning till varför de valt just sin arbetsplats. Det som attraherade anställda till att söka anställning inom kommunal verksamhet var tre återkommande faktorer i alla intervjuer. En av faktorerna rörde samhällsuppdraget, den kommunala verksamhetens syfte, samt medborgaren som kund. Vilket gjorde att respondenterna valt att jobba kommunalt istället för privat. Att många respondenter såg samhällsuppdraget som meningsfullt kan enligt Hanson (2004:126) bidra till ökad motivation och en positiv upplevelse i arbetssituationen. Meningsfullhet är en viktig del för kommande yrkesverksamma generationer (Tengblad et al. 2007:29; Universeum Global. 2015; Wikström & Martin. 2012:24f). Vilket i sin tur kan bli gynnsamt för den offentliga sektorn när den yngre generationen idealisten tar språnget ut på arbetsmarknaden framöver. Den andra attraktionsfaktorn kan kopplas till det faktum att kommunala organisationer är stora företag med många anställda. Helsingborg stad betraktades som en stor organisations vilket teoretiskt sätt ger bredare möjligheter och ökad mängd resurser inom verksamheten. Vidare innefattade den tredje faktorn utvecklingsmöjligheter och flexibilitet i arbetssituationen, så som möjlighet till ansvar och avancemang som kan kopplas till Maslows behovshierarki enligt Kaufman (2010). Att ha inflytande över sitt arbete och möjligheter till ansvar är väsentligt för medarbetarens arbetssituation och något som bidrar till jobbtillfredsställelse (Herzberg. 1966; Tengblad et al. 2007:28f). Enligt Tengblad et al. (2007:29) värdesätter svenskar ansvarstagande inom sitt arbete högt och de har därmed lättare att bli missnöjda om inte faktorer som utveckling och ansvar uppfylls. Sammanfattningsvis grundar sig attraktionen till Helsingborgs stad som arbetsgivare sig på upplevelsen av ett meningsfullt arbete, organisationens storlek, flexibilitet och utvecklingsmöjligheter inom yrkesrollen samt organisationen.

5.1.2 Organisationens attraktionsarbete

Enligt ett flertal respondenter som arbetar på HR-avdelningen inom organisationen anser att Helsingborg stad ligger i framkant gällande Talent Management och syftar då på arbetet kring organisationens arbetsgivarvarumärke. Enligt Wikström och Martin (2012:33) är arbetsgivarvarumärket endast en del av Talent Management strategin, vilket får oss att frågeställa om Helsingborg stad verkligen arbetar med strategin till fullo eller om de endast fokuserar på delen att attrahera ny personal till organisationen.

Tengblad et al. (2007:154) menar att uppbyggnaden av organisationens varumärke blir medarbetarskapsplattformen en viktig del och att arbeta med medarbetarskap stärker även verksamhetens attraktionskraft. Hälften av respondenterna menade på att Helsingborg stad arbetar med att få in fler yngre till organisationen och fokus ligger på att attrahera just yngre och där är till exempel trainee programmet ett sätt. FöretagsBarometern (2015) visar att majoriteten av dagens unga identifierar sig som idealist när de anger sin karriärprofil. Idealister beskrivs som individualister som värdesätter sin integritet högt och är lojala mot sig själv i första hand (Albinsson & Geterud. 2013:39f; FöretagsBarometern. 2015). Idealisten vill ofta vidga och testat sig fram innan den bestämmer sig för en karriärväg (Universeum Global. 2015). Om Helsingborg stad vill attrahera yngre blir det även viktigt att förstå hur den yngre generationen motiveras på arbetsplatsen, framför allt om de vill att de ska stanna och växa inom organisationen och få en balanserad personalomsättning. Enligt Wikström & Martin (2012:11f) är det viktigt att koppla ihop alla stegen i Talent Management och inte endast det första, attrahera. För vad spelar egentligen attraktionen för roll om inte organisationen arbetar med att behålla och utveckla sin personal. Något som i sin tur kan resultera i att Helsingborg stad är bra på att attrahera nya medarbetare men får svårigheter att behålla dem.

5.2 Behålla och utveckla

5.2.1 Arbetslagstiftningens inverkan

Enligt flera respondenter ska kommunal sektor vara förebild som följer arbetslagstiftningen till punkt och pricka samt en konsekvens av detta blir att kommunala verksamheter främst erbjuder tillsvidareanställningar, bortsett vid rekrytering till föräldradighetsvikariat. Trygga anställningsvillkor anses minska sannolikheten för arbetsrörlighet (Bruun. 2004:84, 86, 88; Thelning. 2004:77, 82) vilket resulterar i att medarbetare stannar längre i en anställning. Men bara för att anställda är kvar inom organisationen är det inte synonymt med att anställda bidrar

positivt till organisationens utveckling. Att endast nöja sig med att personal stannar kvar inom sina anställningar är därför inte optimalt utifrån Talent Management. Vissa respondenter menar att organisationen bör sträva efter att individen aktivt väljer att stanna och således bidrar till att utveckla och förmedla organisationens kultur.

5.2.2 Kompetensmedvetenhet

Som beskrivits i teoriavsnittet om matchning på arbetslivet finns det flera argument som visar på fördelarna med att anställa personal som passar in i organisationens kultur och värderingar. Vid rekrytering läggs således allt mer fokus på att hitta personal med rätt attityd och personlighet (Cornelissen et al. 2007: 4-7; Sutarjo. 2011:232). Konsekvensen av detta kan bli att mindre vikt läggs på vilken saklig kompetens den potentiella medarbetaren har. Det innebär att investeringar för de anställdas kompetensutveckling blir mer väsentlig och resurskrävande. Till skillnad från materiella resurser som inventarier, är humankapital ingen resurs som endast kan förvaltas utifrån organisationernas villkor. Investeringarna i personalens kompetens är mjuka värden som medarbetarna innehar. För att behålla och få avkastning på investeringen är frågan om hur organisationen motiverar anställda till att stanna kvar väsentlig samt avgörande för framtida konkurrenskraft (Dess et al. 2012:153; Wikström & Martin. 2012:5f, 10).

5.2.3 Utvecklingsmöjlighet

Majoriteten av respondenterna har beskrivit att det är möjligheten att utvecklas och växa i sin professionella roll som är den viktigaste anledningen till att de stannar kvar inom organisationen. Uppskattning och förtroende från sin chef samt möjligheten att påverka sitt jobb bidrar till att skapa lojalitet till organisationen enligt respondenterna. Syftet med att behålla anställda är att de ska utveckla organisationen framåt, förmedla organisationens kultur samt bevara intern företagsspecifik kompetens, något som kommer bli allt viktigare (Seidman. 2014; Wikström & Martin. 2012). Att få medarbetare att stanna kvar är en fråga som bör diskuteras i förhållande till vilka karriärmöjligheter som erbjuds. Där behålla medarbetare kan ses som ett resultat av ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Att ge sina anställda utvecklingsmöjlighet blir då ett konkurrenskraftigt verktyg för att behålla anställda och kan på sikt minska risken för att anställda lämnar och tar med sig kompetens utanför organisationen.

5.2.4 Kompetensutveckling

Sett till hur kompetensutveckling är kategoriserat enligt Wikström & Martin (2012:87) och utifrån empirin, arbetar Helsingborg stad med två av de tre kategorier som det innefattar. Enligt

respondenterna finns det en kompetensutveckling i den individuella yrkesrollen och organisationen erbjuder också externa utbildningar till sina anställda, dock finns det brister gällande utveckling inom företaget. En metod som redan existerar inom vissa avdelningar i organisationen är enligt R10 att de anställda har gränsöverskridande kompetensutbyte. Metoden skulle kunna vara ett tillvägagångsätt för att förstärka kompetensutveckling inom hela organisationen om metoden implementerades överallt.

5.2.5 Karriärvägar

Majoriteten av respondenterna upplever att Helsingborg stad är måna om att utveckla sina anställda. Utvecklingsvägen som organisationen har är främst den traditionella, att gå ifrån medarbetare till chef och respondenterna menar på att alternativa karriärvägar är bristande inom organisationen. Vilket även kan synliggöras via Familjens Helsingborgs traineeprogram. R10 anser att Helsingborg stad är dåliga på att ta hand om de anställda som inte har ambitionen att bli chef och att karriär istället borde innefatta möjligheter för anställda att bli specialist i större utsträckning. Enligt Universum Global (2015) finns det sju olika karriärprofiler som motiveras av olika anledningar. Att endast fokusera på en av de alla sju kan vara en risk då organisationen enligt vår information från respondenterna främst tillfredsställer de som har ambitionen att bli chef.

5.2.6 Intern rörlighet

Intern rörlighet anser majoriteten av respondenterna inte finns inom Helsingborg stad eller så upplever de att information gällande det inte är tillräcklig. Enligt Wikström & Martin (2012:87) är intern rörlighet en viktig faktor i medarbetarnas kompetensutveckling. Att gränsöverskridande befordringsvägar saknas i kombination med att endast motivera anställda till en vertikal karriärväg är en onödig barriär för intern rörlighet enligt Wiklander (2014). Organisationen Helsingborg stad beskriver sig som *“Staden för dig som vill något”*. Kanske borde staden fråga sig vad varje enskild anställd vill samt ta det i beaktning om de vill behålla och utveckla sin personal. Om medarbetare vill testa sig fram och utvecklas inom flera områden inom organisationen bör det finnas möjlighet till horisontella karriärvägar inom organisationen, vilket intern rörlighet skulle kunna möjliggöra. Intern rörlighet kan uppmuntras genom att befintliga anställda blir informerade och motiverade till att söka utlysta tjänster inom organisationen. För att på så vis kunna hoppa på ett projekt eller ett vikariat i en annan del av organisationen.

Detta skulle också kunna bidra till att fler delar av Talent Management används inom Helsingborg stad och att fokus inte endast är på att attrahera medarbetare till organisationen som det upplevs av respondenterna i dagsläget. I organisationer är det vanligt att synen på horisontell rörlighet betraktas som negativ att det är ett synsätt inom organisationen som behöver brytas (Wikström & Martin. 2012:5, 33f). Flera av respondenterna upplever att synsättet kring intern rörlighet måste förändras och att det handlar om en kulturfråga inom organisationen. Flertalet respondenter ansåg dock att internförflyttning sällan bemöts uppmuntrande bland kollegor.

5.2.7 Främja horisontell karriär och intern rörlighet

Kommunala verksamhetens art och bredd medför svårigheter med intern rörlighet samtidigt kan den kommunala organisationen även medföra möjliga lösningar. En idé berör fördelningen av resurserna för rekrytering och kompetensutveckling. Idag kan det vara svårt att se över dessa resurser i sin helhet inom organisationen eftersom kostnader för dessa går under ram. Svårigheten med att spåra kostnader kan bidra till att organisationen inte ser fördelningen mellan rekrytering och kompetensutveckling och går miste om vilka befintliga resurser som skulle kunna omprioriteras till utveckling. Om intern rörlighet skulle uppmuntras samt öka kan resurserna som tidigare lagts på externrekrytering användas till kompetensutveckling av befintliga medarbetare. Dock är nollvision avseende personalomsättning aldrig eftersträvanvärt. Externrekrytering är samtidigt väsentlig vid stora pensionsavgångar och den kommunala lagstiftningen innebär att tjänster måste lysas ut offentligt.

Flertalet av respondenterna hade idéer och argument till vad organisationen skulle kunna göra för att underlätta intern rörlighet och möjliggöra andra karriärvägar. Ett förslag som diskuterades var automatiskt inbyggd rotation som skulle innebära att medarbetare efter en period skulle rotera position och på så sätt skulle medföra en acceptans för rörlighet samt kompetensutveckling för alla. R10 förklarar svårigheten med detta förslag genom att vissa yrken kräver legitimation och inte kan utföras av vem som helst. Därför blir en automatisk rotation av medarbetare genast mer komplex.

Organisationen storlek och samhällsuppdrag medför variation av yrkesroller och är enligt flertal respondenter den största problematiken med att främja alternativa karriärvägar till de traditionellt vertikala. Komplexiteten med administration och intern fakturering så som attestering av löner gör det även komplicerat att införa tillfälliga projektanställningar eller

utbyten. Då dessa frågor måste redas ut centralt i organisationen men även bland de chefer som berörs av skiftet av medarbetare. Den kommunala rättvisan medför även att strategier för karriärmöjligheter och kompetensutveckling internt inte kan implementeras likgiltigt till alla organisationens förvaltningar och enheter. Det resulterar i en passiv handlingsförlamning istället för att det kan skapa orättvisa genom att möjliggöra för intern rörlighet på de områden som kan implementeras enklare. Attityden kring jämlikhet och rättvisa inom kommunal verksamhet gör på så sätt frågan om karriärmöjligheter svårare och mer komplex än privata aktörer som inte måste motivera och försvara sina prioriteringar mot samhället i lika stor utsträckning.

5.2.8 Kulturförändring och ledarskap

Helsingborg stad arbetar tydligt med en stadsövergripande vision för 2035. Respondenterna ansåg att Helsingborg stad ser sig själva vara en god förbild till andra kommuner utifrån det visionsarbete som de gör. Enligt Bolman och Deal (2014:457f) är det viktigt att skapa en vision som är konkret och att alla i organisationen förstår den. Samtliga respondenter beskriver tydligt att organisationens identitet, kultur och deras dagliga arbete genomsyras av organisationens vision. Enligt Parr (2012) är visionens prägel inom verksamheten ett tecken på en blomstrande organisationskultur. En kultur som dock inte verkar blomstra av acceptans och uppmuntran till intern rörlighet eller horisontella karriärmöjligheter enligt majoriteten av respondenterna. Att arbeta med sin organisationskultur och värderingar kan bidra till en ökad attraktion som enligt Wikström och Martin (2012:24) i sin tur bidrar till att det är lättare att attrahera och behålla rätt medarbetare.

De yngre respondenterna ansåg till större utsträckning att de skulle uppleva sig illojala mot sin nuvarande avdelning om de skulle byta avdelning eller förvaltning. Något som kan förklaras av FöretagsBarometern (2015) där den nya generationen har en annan syn och känslighet gällande att svika sina kollegor och chef. I relation till detta anser unga akademiker att referenser för framtida karriär som den viktigaste aspekten vid val av arbetsgivare (FöretagsBarometern, 2015). Dessa två perspektiv i kombination gör att intern rörlighet kan minska om det inte främjas från chef eller av organisationskulturen. Eftersom illojalitet kan riskera att medarbetaren inte får goda referenser i framtiden så kan det anses som säkrast att inte ta några initiativ till rörlighet själv. Om Helsingborg stad fokuserar på att alltid ligga i framkant gällande utveckling så borde de fundera över hur de ska ta hand om den yngre generationen som är på väg in. Acceptansen för intern rörlighet kommer att bli ännu viktigare framöver där förändring

i organisationskulturen kan vara avgörande. En allt för homogen kultur kan göra det svårt att anpassa organisationen till den dynamiska omvärlden (Clegg et al. 2007:302f; Sekiguchi. 2004:181f). Ett mångfaldsarbete kan en positiv inverkan på attityder till förändring samt kan motarbeta att organisationskulturen blir alltför homogen (Taylor. 2014:9; Vallerius & Uggelberg. 2007:128). Dock kan specifika kriterier om exempelvis ålder, kön eller etnicitet skapa ett dilemma om prioritering mellan mångfald och kompetens. En alltför specifik kravprofil kan således bidra till minskad arbetsrörlighet både internt och externt då händerna för arbetsbyten har blivit fler (Cornelissen et al. 2007:4f).

Att förändra en organisationskultur sker inte över en natt, utan något som går långsamt och tar tid enligt Wikström och Martin (2012:28). En organisation som Helsingborg stad med en traditionell och lång historia har tiden troligtvis satt sina spår och försvårar kulturförändringen. Kulturförändring beskrivs som en icke demokratisk top-down process och därför är arbetet med ledarskap centralt vid implementering av kulturförändringar i en organisation (Wikström & Martin. 2012:28f). R7 menar att chefsrollen innebär bland annat att stödja och utveckla medarbetare. Genom att verka för att cheferna ändrar sitt synsätt angående intern rörlighet kan på så sätt kulturförändringen färdas ut mot alla riktningar i organisationen. R7 menar att det finns en kontinuerlig diskussion centralt om att ett åtagande om attityden kring karriärmöjligheter måste främjas. Denna fråga har allt mer blivit i fokus centralt inom organisationen då medarbetarundersökningen pekar på att medarbetare upplever att intern rörlighet samt karriärvägar som begränsade. R1 anser att det kan uppfattas som att intern rörlighet inte främjas från centrala delar i organisationen. R1 menar att det saknas incitament för att chefer ska arbeta med att utveckla medarbetare så de kan byta roll inom organisationen eller arbeta med gränsöverskridande projekt. Vidare menar R1 att incitament där chefen premieras för medarbetares utveckling internt och skulle kunna bidra till en ledarskapsförändring inom organisationen samt attityden till rörlighet överlag.

6. Slutdiskussion

I det sista kapitlet presenteras våra slutsatser och en diskussion om studiens bidrag samt idéer till framtida forskning.

Studien syftar till att generera kunskap om individers perspektiv kring karriär, arbetsrörlighet, samt val av arbetsplats på kommunal nivå i Sverige. Med inspiration från Talent Management strategins steg; attrahera, behålla samt utveckla personal har vi nu utrett tio medarbetares perspektiv inom den administrativa stödfunktionen i Helsingborg stad. Slutsatsen att attraktiviteten ligger till grund för det kommunala arbetets samhällsuppdrag, frågor de berör samt att arbeta för medborgaren som kund är tilltalande. Kommunala organisationers mångfacetterade uppdrag gör det även attraktivt ur medarbetaresynpunkt, då organisationens storlek medför resurser samt handlingsutrymme till att skapa fler tjänster än endast de operativa, förvaltande funktionerna.

Helsingborgs stads medarbetare stannar inom organisationen då en kommunal karriär medför möjligheter till att utvecklas samt förtroende i form av stort ansvar tidigt i sin anställning. Samtidigt ansåg respondenterna att det var svårt att få nya möjligheter att använda sin kompetens i en annan roll samt att horisontella karriärvägar är begränsade. Det framgick även att informationen om befintliga karriärmöjligheter kunde lokaliseras var otydlig samt att den information som fanns var inkonsekvent och missledande. Uppfattningen av vad begreppen alternativ karriärväg och specialisttjänst innebar samt vilka som var kvalificerade för sådana tjänster varierade mellan respondenterna. Flera respondenter menade även att det blir problematiskt då det kan anses vilseledande att sträva mot karriärmöjligheter som sedan visar sig inte finns. När en tolkning av karriärmöjligheterna från en anställd inte överensstämmer med sin chefs eller organisationens uppfattning centralt kan det följaktligen leda till en besvikelse och bidra till att medarbetaren vill söka sig vidare externt. Slutsatser som blivit tydliga när vi nu har analyserat hur medarbetare upplever att Helsingborg stad arbetar med att behålla anställda samt främjar karriärmöjligheter för medarbetare på individnivå.

Enligt respondenterna är Helsingborg stad duktiga på att attrahera nya medarbetare. Att Helsingborg stads främsta fokus vid Talent Management strategin ligger i attraktion av nya medarbetare kan tydligt utläsas baserat på respondenternas diskussion kring organisationens sätt att attrahera, behålla och utveckla anställda. Ett fokus som kan anses nödvändigt från

organisationens sida då pensionsavgångarna kommer att öka framöver samtidigt som unga anser att det är viktigt att arbetsgivaren har ett starkt arbetsgivarvarumärke är detta positivt för Helsingborgs stad.

Organisationens nuvarande medarbetare ansåg att kommunal anställning medför möjlighet till att utvecklas och förtroende i form av stort ansvar tidigt i sin anställning inom organisationen. Fokus på att vidareutveckla och behålla anställda skulle kunna vara incitament som resulterar i fler lojala medarbetare som bidrar till att personalomsättningen blir stabilare. Vilket i sin tur kan göra att organisationen undviker ett hamsterhjul av rekrytering och uppsägningar. Något som skulle kunna ske om Helsingborg stads fokus ligger på att attrahera nya anställda och förbiser de nuvarande medarbetares individuella vilja till en framtida karriär inom organisationen.

Eftersom Helsingborg stad beskriver sig som *“Staden för dig som vill något”* så borde organisationen ta i beaktning att anställda säkerligen vill framåt men inte nödvändigtvis uppåt. Framåt bör snarare tolkas som viljan till yrkesmässig såväl som personlig utveckling. Vilja till utveckling utgår från ett driv till förändring. Förändring inom organisationskulturen i sin tur är bland annat det som krävs för att främja nya karriärmöjligheter inom Helsingborg stad. Den allmänt gråa bilden av kommunal verksamhet behöver inte suddas ut. Istället kan det vara dags att vända blad, för att från början måla upp den nyanserade organisation som medarbetare vill att Helsingborg stad ska vara. Det är trots allt medarbetarna som utgör organisationen och därav kulturen.

6.1 Studiens bidrag

Med 290 kommuner i Sverige (SKL. 2015) är det den organisationstyp som det finns flest av inom offentliga sektor vilket medför att majoriteten anställda inom offentliga verksamheter arbetar kommunalt. En studie i detta slag bidrar med kunskap om arbetsrörlighet och karriärmöjligheter inom kommunalverksamhet. Denna studie skulle därför kunna vara relevant att applicera och vidare utveckla till andra kommuner då de står inför samma förändringar framöver. Visserligen har alla kommunala organisationer individuella skillnader i form av storlek, politik och vision, men övergripande berörs samtliga av en riksöverskridande kommunallag (Riksdagen. 1991) och har jämbördiga grundläggande skyldigheter mot samhället.

6.2 Framtida forskning

Avslutningsvis vill vi ge förslag till framtida forskning som vi under studiens forskningsprocess ansåg kan vara intressanta perspektiv eller kan komplimentera denna studie.

- Då vår studie riktade sig mot organisationens administrativa stödfunktion då den delen av kommunen har medarbetare med positioner som i större grad kan återfinnas i den privata sektorn. Privatiseringen inom utbildning- och vårdsektorn blir allt vanligare kan en motsvarande studie inom dessa sektorer inom organisationen bli mer intressant eftersom sektorernas medarbetare då inte lika självklart måste arbeta inom offentlig verksamhet.
- Andra intressanta vinklar skulle kunna vara en kvantitativ eller komparativ studie mellan privat och offentlig sektor för att utreda hur stor del det kommunala arbetets art influerar vid karriär och val av arbetsgivare.

Källförteckning

Abrahamsson, Bengt. & Andersen, Aarum (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* (4:e upplagan). Malmö: Liber.

Abrahamsson, Kenneth. (2004). Förord till ett rörligt arbetsliv. I Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (red.) *Ett rörligt arbetsliv: Arbetslivsforum 2003 – en mötesplats för forskare och praktiker* (ss.5). Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.

Albinsson, Christian & Geterud, Gustaf. (2013). *Guldlockans tid är förbi*. Malmö: Roos & Tegnér.

Antonovsky, Aaron. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.

Bolman, Lee & Deal, Terrence (2014). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Braun, Virginia & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3. (2). 77-101.

Bruun, Niklas. (2004). Leder flexibla arbetsrätt till ökad rörlighet? I Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (red.) *Ett rörligt arbetsliv: Arbetslivsforum 2003 – en mötesplats för forskare och praktiker* (ss. 83-88). Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.

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

Clegg, Stewart., Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber.

Collings, David & Mellahi, Kamel. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19. 304–313.

Cornelissen, Thomas., Hübler, Olaf & Schneck, Stefan (2007). Cyclical effects on job-to-job mobility: an aggregated analysis on microeconomic data. *Hannover Economic Papers (HEP)*. (nr.371). Leibniz University, School of Economics and Management. 1-39.

Dyhre, Anna. (2007). *Är du redo för nästa generation?* Stockholm: Sveriges HR förening, *FöretagsBarometern 2015*. Universeum.
<http://universumglobal.com/se/foretagsbarometern-2015/>. (Läst 2015-05-02).

EIU: Economist Intelligence Unit. (2015). *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*. Chicago: Heidrick & Struggles.

Emt, Jeanette. (2015). Abduktion. *Nationalencyklopedin*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/abduktion>, (Läst 2015-05-10).

Familjen Helsingborg. (2015). *Traineeprogram*.
<http://www.familjenhelsingborg.se/traineeprogrammet/>. (Läst 2015-05-20).

Fölster, Stefan & Hultman, Lars. (2014). Varannan har ett yrke som inte behövs om tjugo år. <http://www.dn.se/debatt/varannan-har-ett-yrke-som-inte-behovs-om-tjugo-ar/>. (Läst 2015-05-06.)

FöretagsBarometern. (2015). Universeum. <http://universumglobal.com/se/foretagsbarometern-2015/>. (Läst 2015-04-28).

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Helmbring, Kajsa (2006). *Insider – outsider fenomen och det nya utanförskapet. The Swedish model, rapport 4*. Stockholm: Ratio- Näringslivets forskningsinstitut.

Herzberg, Frederick. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

IAM 2006:2. *En rörlig arbetsmarknad- dynamiken bland jobb, individer och företag. Fokus på näringsliv och arbetsmarknad våren 2006*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Johansson, Karin. (2015). *Svenska storföretag studenternas drömarbetsgivare – kommunerna blir allt mer populära*. <http://universumglobal.com/se/2015/03/svenska-storforetag-studenternas-dromarbetsgivare-kommunerna-blir-allt-mer-populara/>. (Läst 2015-05-07).

Jusek. (2014). *Säkra kompetensförsörjningen i offentlig sektor- lösningar för att attrahera rätt kompetens*. Stockholm: Jusek.

Kaufmann, Geir. (2010). *Psykologi i organisation och ledning* (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Maslow, Abraham. (1987). *Motivation and Personality* (3:e upplagan). New York: Harper & Row.

Normann, Richard & Ramírez, Rafael. (1993). Designing interactive strategy: From value chain to value constellation. *Harvard Business Review*, 71. (4). 65-77.

Nyberg, Thomas & Lagerhorn, Annika. (2007). *Nya spelregler på arbetsmarknaden*. Stockholm: Sveriges HR förening.

Parr, Shawn. (2012). *Culture eats strategy for lunch*. <http://www.fastcompany.com/1810674/culture-eats-strategy-lunch>. (Läst 2015-05-14.)

Phillips, Deborah. (2014). Anchoring Talent Management to Business Performance. *Journal of Property Management*, (May-June). 16-20.

Riksdagen. (1991). *Kommunallag (1991:900)*. http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Kommunallag-1991900_sfs-1991-900/. (Läst 2015-05-13.)

- Ryan, Gery & Bernard, Russell. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15. (1). 85–109.
- Seidman, Dov. (2014). From the Knowledge Economy to the Human Economy. <https://hbr.org/2014/11/from-the-knowledge-economy-to-the-human-economy>. (Läst 2015-05-06.)
- Sekiguchi, Tomoki. (2004). Toward a dynamic perspective of Person- Environment Fit. *Osaka Keidai Ronshu*, 55. (1). 177-190.
- SKL: Sveriges kommuner och landsting. (2015). *Kommuner och landsting*. <http://skl.se/tjanster/kommunerlandsting.431.html>. (Läst 2015-04-30.)
- Statistiska centralbyrån. (2010). Fler män än kvinnor byter jobb. *SCB:s tidskrift Välfärd 2010*. (nr.3). 3-5.
- Stiftelsen för strategisk forskning. (2014). *Vart annat jobb automatiseras inom 20 år- utmaningar för Sverige*. Stockholm: Stiftelsen för strategisk forskning.
- Sjöberg, Lennart. (1999). Maslowmyten. *Folkvett*. (nr.2). <http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten>. (Läst 2015-05-27.)
- SOU 2010:93. *Att skapa arbeten: Löner, anställningsskydd och konkurrens. Bilaga 5–7 till Långtidsutredningen 2011*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Sutarjo. (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*, 2. (21). (Special Issue – November 2011). 226-233.
- Taylor, Jeanette. (2014). Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 38. (1). 7–22.
- Talent Management Barometern*. (2014). Publicerad av Tidskriften Personal & Ledarskap; Sveriges HR Förening samt Stardust Consulting.
- Tengblad, Stefan. Hällstén, Freddy. Ackerman, Christer & Velten, Johan. (2007). *Medarbetarskap - Från ord till handling!* Malmö: Liber.
- Hanson, Anders. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- The Institute of Leadership and Management. (2013). *Beyond the bonus: Driving employee performance*. London: The Institute of Leadership and Management.
- Thelning, Erika. (2004). När är det för sent att röra på sig? I Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (red.) *Ett rörligt arbetsliv: Arbetslivsforum 2003 – en mötesplats för forskare och praktiker* (ss. 77-82). Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.
- Universum Global. (2015). *Karriärprofiler*. <http://top100.universumglobal.com/sweden/career-profiles>. (Läst 2015-05-16.)

Ura 2003:1. *Geografisk rörlighet och arbetsgivarbyten*. Stockholm: Arbetsmarknadstyrelsen.

Vallerius, Stefan & Uggelberg, Georg. (2007). *Age Management- att sätta kompetens före ålder*. Stockholm: Thomson Fakta.

Wikström, Charlotta & Martin, Henrik. (2012). *Talent management i praktiken- attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids.

Wiklander, Siri. (2014). *Intern rörlighet- nyckelfaktor för framgång*.
<http://hrbloggen.se/2014/09/intern-rorlighet.html>. (Läst 2015-05-22).

Figurer

Figur 1. Disposition.

Figur 2. ASA-cykel

Sekiguchi, Tomoki. (2004). Toward a dynamic perspective of Person- Environment Fit. *Osaka Keidai Ronshu*, 55. (1). sid. 182.

Figur 3. Kategorisering av vårt teoretiska ramverk.

Muntliga referenser

R1. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-21)

R2. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-22)

R3. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-23)

R4. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-23)

R5. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-23)

R6. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-27)

R7. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-28)

R8. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-27)

R9. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-29)

R10. Insamling av empiri [intervju] (Personlig kommunikation, 2015-04-29)

Bilaga 1: Intervjuguide

Dessa frågor är till som intervju guide och är öppen för tillägg eller avdrag under intervjuens gång och är mer till som en vägledning under samtalet.

Inledande öppna frågor

1. Vilket år är du född?
2. Innan arbetet inom staden har du arbetat mestadels privat eller inom offentliga arbetsplatser?
3. Hur länge har du arbetat inom kommunal verksamhet?
4. Hur länge har du arbetat inom din nuvarande avdelning?
5. Vilka roller har du arbetat med inom organisationen?

Mellanliggande frågor

Tema: Val av arbetsplats initialt

6. Hur kommer det sig att du började arbeta inom offentlig sektor?
7. Vad var det som fick dig attraherad av denna arbetsplats?
8. Organisationen eller yrkesrollen som lockade mest?
9. Vad är det första som kommer upp när du tänker på Helsingborg stad som arbetsgivare?
10. Vad är det första du tänker på gällande vad din yrkesroll/position bidrar till organisationen Helsingborgs stad?

Tema: Vad får dig att stanna kvar

11. Vad upplever du är den största bidragande faktorn till att du arbetar kvar inom din nuvarande position?
12. Vilka andra faktorer motiverar dig till att stanna kvar inom din roll?
13. Vad är den största bidragande faktorn till att du arbetar kvar inom organisationen Helsingborg Stad?
14. Andra bidragande faktorer?
15. Hur upplever du att du får använda din kompetens i din nuvarande anställning?
16. Vad innebär karriär för dig?
17. Samt vad tror du Helsingborg stad som organisation syftar till gällande karriär?
18. Vad anser du är viktigt gällande hälsa på arbetsplatsen?
19. Är hälsa på arbetsplatsen en väsentlig del för dig gällande trivsel samt att du arbetar kvar i organisationen?
20. Upplever du att ditt arbete som meningsfullt?
 - Om Ja, på vilket sätt då?
 - Om Nej, varför tror du?

Tema: Organisation identitet

21. Upplever du Hemkänsla inom din avdelning och/eller förvaltning?
 - Om Ja, på vilket sätt då?
 - Om Nej, varför tror du?

22. Upplever du en vi/dem känsla mellan avdelningar och förvaltningar inom Helsingborgs stad?
23. Hur uppfattar du organisationens uppfattning gällande sig själv som arbetsgivare? Hur upplever du att närmsta chefen påverkar din uppfattning om organisationens identitet och värderingar?
24. Skulle du känna att du svek dina kollegor om du flyttade till en annan avdelning?
25. Skulle du känna att du är lojal mot din nuvarande ledning om du flyttar till en annan avdelning?

Tema: Arbetsrörlighet

26. Hur länge tror du att du kommer att stanna inom organisationen?
27. Vad betyder begreppet karriär för dig?
28. Anser du att karriärmöjligheterna inom organisationen i din roll är tillräckliga för dig?
29. Upplever du att intern rörlighet inom organisationen uppmuntras?
30. Tillräcklig information om karriärmöjligheter inom organisationen?
31. Tror du att du skulle byta position oftare om processen med internrekrytering var smidigare?
32. Hur ser det ut gällande exempelvis föräldradidighet på arbetsplatsen? Hur tillsätts vanligen det vikariatet, intern rekrytering eller extern?
33. Vilka problem ser du med mängden vikariat och projekt anställningar inom kommunal verksamhet?
34. Har du på eget initiativ sökt en annan anställning inom organisationen?

35. Vilka övriga faktorer som individen uppfattar försvårar eller underlättar till intern rörlighet.

Avslutande frågor

36. Är det något du har kommit på som du vill tillägga till diskussionen?

37. Har du något tips eller kontakter till en passande respondent?

38. Är det okej om vi återkommer med kompletterande frågor?