

Retention genom engagemang

Förutsättningar för att behålla medarbetare och kompetens i kommunal verksamhet

Av: Marlene Lundgren

Handledare: Yohanan Stryjan
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper
Masteruppsats 30 hp
Företagsekonomi | Vårterminen 2016
Masterprogrammet i Företagsekonomi



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Sammanfattning – ”Retention genom engagemang”

Datum: 2:a Juni 2016

Nivå: Masteruppsats i Företagsekonomi, 30 ECTS

Institution: Institutionen för Samhällsvetenskaper, Södertörns Högskola

Författare: Marlene Lundgren

Titel: Retention genom engagemang

Handledare: Yohanan Stryjan

Nyckelord: Retention, behållning, motivation, arbetsplats, arbetsmiljöförhållanden, offentlig organisation, kommunal verksamhet, arbetsmiljö, engagemang, handledarstöd

Frågeställning: *Hur kan en offentlig organisation arbeta effektivt med retention av sin kompetens i konkurrensen om den mänskliga resursen med andra organisationer?*

Syfte: Studien skapar även en grund för att Västerås Stad ska utveckla en förståelse för hur förvaltningarna och cheferna kan arbeta mer proaktivt med deras retention av personal och hur detta i sin tur kan attrahera fler medarbetare eller i andra fall återinföra förlorad kompetens.

Metod: En kvalitativ forskning har gjorts genom en fallstudie på två förvaltningar inom Västerås Stad. Det förberedande arbetet har skapades genom att gå igenom en böcker och vetenskapligt granskade artiklar för detta forskningsområde. Empirisk data har samlats genom personliga semi-strukturerade intervjuer förutom en telefonintervju som hölls p.g.a. tidsbrist i respondentens schema.

Slutsats: För att arbeta effektivt att behålla medarbetare och kompetens i en offentlig organisation måste det finnas förutsättningar för personligt engagemang (PE). PE kan delas upp i 5 delar som är uppdelade på inre motivationer: Public Service Motivation (PSM), Utvecklingsmöjligheter och Handledarstöd samt yttre faktorer: Arbetsmiljö och Belöning. De yttre faktorerna ligger till grund för tillfredsställelse på arbetsplatsen och uppfylls dessa ökar den inre motivationen och i sin tur det personliga engagemanget. Medarbetare värderar den inre motivationen och då har en offentlig organisation fördelen att arbeta med PSM som en del av retentionsstrategin med styrkan i samhällsnyttan av medarbetarnas roll. Förväntningarna vid anställning skapar motivation och oförmåga att uppfylla förväntningar skapar risk för avgång. Om organisationen kan skapa en miljö som möjliggör re-retention, kan medarbetare som lämnat sin tjänst attraheras tillbaka vilket kan tillföra värdefullt perspektiv i nya arbetssätt samt tillfredsställa deras personliga utveckling.

Abstract – “Retention genom engagemang”

Date: June 2nd 2016

Level: Master Thesis in Business Administration, 30 ECTS

Institution: The School of Social Sciences, Södertörn University

Author: Marlene Lundgren

Title: Retention genom engagemang

Tutor: Yohanan Stryjan

Keywords: Retention, motivation, workplace, working conditions, public organization, municipal operations, work environment, commitment, supervisor support

Research

questions: *How can a public organization work more effective with retention of competence in the competition for human resources with other organizations?*

Purpose: The purpose with this study is to clarify why employees choose to work within their unit in Västerås Stad through an organisational perspective. The study lays the foundation for Västerås Stad to develop an understanding for how the units and managers can continue to work more proactive with their retention of employees and how this in turn can attract future employees or in some cases reintroduce lost competence.

Method: A qualitative research was done through a case study on two units in Västerås Stad. The preparatory work for this research was created through books and scientific articles for this research area. The empirical data has been gathered through personal semi-structured interviews except one telephone interview due to a lack of time for personal interview in the respondent's schedule.

Conclusion: To work effectively to retain employees and competence in a public organization there must be prerequisites for personal commitment (PC). PC can be divided into 5 parts that is split up into intrinsic motivations: *Public Service Motivation (PSM)*, *Development possibilities*, *Supervisor Support* and external factors: *Work Environment and Rewards*. The extrinsic factors are the basis for satisfaction in the work place and when met the intrinsic motivation will increase and as a result the personal commitment will also increase. The employees value intrinsic motivation and as a public organization they have the advantage to work with PSM as a part of their retention strategy, with strength in community benefit as a part of the employees' roles. Expectations when hired creates motivation and an inability to fulfil them creates a risk of resignation. If the organization can create an environment that enables re-retention, employees that have resigned could be attracted back to the organization and add valuable insight in new ways of working and satisfying their need for personal development.

Förord

Jag vill börja med att tacka HR-konsulterna på Västerås Stad: Madelene Carlsson och Linda Öhlén Sandborg, som har varit ett stöd genom uppsatsens gång. Utan deras hjälp hade jag inte kunnat få en fördjupning inom Västerås Stad. Jag vill även tacka respondenterna som har gett sin tid till att genomföra intervjuerna, utan deras utförliga och genomtänkta svar skulle denna uppsats inte ha kunnat skrivas. För att uppsatsen ska ha kunnat formats på rätt sätt och putsas upp krävs god opponering. Jag vill även framföra ett tack till mina opponenter för att ha tagit sig tid att uppmärksamma fel och bistått med kommentarer som har drivit uppsatsen framåt. Till sist vill jag tacka min handledare Yohanan Stryjan som har varit med som ett bollplank under skrivandet av uppsatsen. Tack för dina synpunkter, perspektiv och ditt engagemang för att hjälpa mig i färdigställandet av denna uppsats.

Till sist vill jag tacka min familj, min sambo och mina vänner för deras otroliga stöd genom hela uppsatsens gång. De har varit min hejarklack när uppsatsskrivningen känts tung och när slutmålet upplevts som långt bort.

.....
Marlene Lundgren
Stockholm, juni 2016

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	4
1.3 Frågeställning och Syfte	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Personligt Engagemang	10
2.2 Motivation	12
2.2.1 <i>Public Service Motivation</i>	15
2.2.2 <i>Utvecklingsmöjligheter</i>	17
2.2.3 <i>Handledarstöd</i>	18
2.3 Yttre faktorer	20
2.3.1 <i>Arbetsmiljön</i>	21
2.3.2 <i>Belöning</i>	23
2.4 Sammanfattning	25
3. Metod	26
3.1 Val av metod	26
3.1.1 <i>Kvalitativ forskning</i>	26
3.1.2 <i>Fallstudie</i>	27
3.2 Datainsamling/Urval	27
3.2.1 <i>Primär data</i>	27
3.2.1 <i>Sekundär Data</i>	30
3.3 Genomförande	31
3.4 Validitet och reliabilitet	34
4. Västerås Stad	35
4.1 <i>Public Service Motivation</i>	37
4.2 <i>Utvecklingsmöjligheter</i>	42
4.3 <i>Handledarstöd</i>	50
4.4 <i>Arbetsmiljö</i>	56
4.5 <i>Belöning</i>	66
4.6 <i>Personligt Engagemang</i>	68
5. Analys	70
5.1 <i>Public Service Motivation</i>	70
5.2 <i>Utvecklingsmöjligheter</i>	73
5.3 <i>Handledarstöd</i>	77
5.4 <i>Arbetsmiljö</i>	80
5.5 <i>Belöning</i>	85
7. Slutsatser	88
7.1 Avslutande diskussion	97
7.2 Bidrag till forskningen	99
7.3 Metoddiskussion och förslag till vidare forskning	100
Källförteckning	i
Bilaga 1 – Intervjuguide Medarbetare	vii
Bilaga 2 – Intervjuguide Chefer	ix

Figurförteckning

FIGUR 1.1 - ORGANISATIONSCHEMA ÅR 2016 FÖR VÄSTERÅS STAD. (EGEN KÄLLA)	7
FIGUR 3.1 - VÄSTERÅS STAD – TVÅ FÖRVALTNINGAR I FOKUS. (EGEN KÄLLA)	28

Tabellförteckning

TABELL 3.1 – RESPONDENTER. (EGEN KÄLLA).....	30
---	----

1. Inledning

Dagens organisationer möter ständigt nya samhällsförändringar i form av globalisering, teknologiska framsteg och ökad konkurrens. Marknaden har alltid varit i ständig förändring, organisationer utsätts för konkurrens för att överleva och behålla sin plats på marknaden. De tävlar om marknadsandelar, konsumenter och resurser. Organisationer måste hantera förändringarna för att behålla en hög konkurrenskraft i en ständigt skiftande marknad. (Carlsson 1997) Organisationernas förmåga att hantera förändringsprocessen avgör om de fortsätter dominera marknaden (Carlsson & Mårtensson 1994) eller om de får backa för en annan starkare organisation. Förändringsförmågan är ett samspel mellan strategiska och operativa processer där organisationen måste kunna följa med i omgivningens utveckling och anpassa sig efter rådande förhållanden, samtidigt som de ska vara ett steg före alla andra. Det torde inte vara en överraskning för organisationer att de behöver ha en fungerande strategi för att hantera förändringar och ha en långsiktig vision för organisationen (Todnem By 2005).

1.1 Bakgrund

En av de viktigaste delarna för att hantera förändringar är organisationens resurser. Vi lever i en kunskapsekonomi där i dagens organisationer en av de viktigaste resurserna är den mänskliga resursen, en resurs som går under många namn så som människorna, arbetskraften, anställda, mänskligt kapital m.fl. (Herling & Provo 2000). För organisationer att effektivt hantera sina mänskliga resurser krävs en effektiv Human Resource Management (HRM) strategi. En HRM-strategis huvuddelar är att attrahera, behålla och motivera anställda och därmed skapa förutsättningarna för hur de kan ständigt utveckla och hålla resurserna konkurrenskraftiga. Resultatet av en effektiv HRM-strategi är när organisationen kan attrahera och behålla motiverade anställda som är integrerade i organisationskulturen och blir en ovärderlig tillgång för att uppnå organisationens mål (Schneider 1988; Schuler & MacMillan 1984). Flertal författare har betonat vikten av att identifiera och vårda sina resurser inte bara för att en väl värd resurs är en ovärderlig källa för framgång utan också för att de är navet i den kunskaps- och företagskultur som organisationen vill förmedla. (Pfeffer 1995; Schuler & MacMillan 1984; Senge 1990)

Den mänskliga resursen är en resurs vars kompetens är ständigt förändrande (Jones 2001). Kompetens är en blandning av tillgångar, färdigheter och kunskap. Kunskap, information och data brukar ibland användas slarvigt tillsammans. För att förstå vikten av kunskap måste först de olika uttrycken skiljas åt. Cong & Pandya (2003) klargör att kunskap kommer från information, kunskap har sitt ursprung i att göra jämförelser, identifiera konsekvenser och göra kopplingar mellan information. Information i sin tur bygger på data som har blivit bearbetad och gets kontext. Kunskap är att använda eget omdöme och använda sig av den information som är tillgänglig och ny kunskap kommer från att försök och misslyckanden. Därmed är kunskap varken data eller information, utan det är en förståelse som fås genom erfarenhet och inläring. (Cong & Pandya 2003) Kunskap kan delas upp i två kategorier: explicit och tyst kunskap. Explicit kunskap är kunskap som kan fångas och skrivas ner och är överförbar genom media, ord och manualer. Tyst kunskap är vad en person har i sitt huvud och att föra över den här typen av kunskap kan inte göras på samma sätt som explicit kunskap. Tyst kunskap är en outtalad förståelse för något och är svår att skriva ner och föras vidare för att den ligger djupt i individen. Tyst kunskap kan föras vidare genom nära relationer där individerna måste formalisera och lära genom kommunikation och förståelse. (Cong & Pandya 2003; Desouza 2003). Kombinationen av en individs explicit och tyst kunskap är en individs resurs som inte går att ta på och formar denna individs kompetens (Desouza 2003). Denna kompetens är en resurs som individen själva äger och inte organisationen. Detta skapar en osäkerhet för organisationer när individen förstår sitt eget värde och denna förståelse ger dem makten och friheten att förflytta sig (Sutherland & Jordaan 2004).

Att hantera den här typen av kunskap kan visa sig ovärderlig även för organisationen där deras mänskliga resurser alla bidrar till organisationens kompetens. Denna kompetens bidrar till att lära upp nya individer i organisationsspecifik kunskap och skulle någon av dessa individer välja att lämna organisationen måste organisationen ha strategier för att behålla kunskapen inom organisationen. (Cong & Pandya 2003; Sutherland & Jordaan 2004)

Som Sutherland & Jordaan (2004) tidigare poängterade vet individerna om värdet av deras kunskap. Relationen mellan anställd och arbetsgivare har förändrats, anställda ser inte längre sina anställningar som livstidsanställningar, istället för att förlita sig på organisationen att utveckla deras karriär har de tagit den utvecklingen i egna händer och individer med hög kunskap sitter nu i en balanserad sits med arbetsgivaren. En maktbalans som grundar sig i att

de anställda vet värdet i den kunskap de besitter och arbetsgivarna behöver den kunskapen (Sutherland & Jordaan 2004). En av de största och oroande momenten för en arbetsgivare är att medarbetare med mycket kunskap är rörliga och denna rörlighet skapar konsekvenser för organisationen. Det är både en förlust av materiella och immateriella resurser samt konkurrensfördelen att ha kunskapen inom organisationen.

Melin (2005) presenterade i en undersökning gjord bland studenter, unga yrkesverksamma och anställda på tre olika företag att studenter och unga yrkesverksamma lockas av hur jobben ger en bra referens till framtida jobb. Det visade sig sannolikare att en anställd byter jobb i de tidigare åren på en ny arbetsplats och sannolikheten för att byta jobb minskar för varje år den anställda är kvar. Ett framträdande karaktärsdrag är att anställda kan vara i ständig förändring genom att byta jobb genom sitt karriärliv för att uppnå det bästa för dem själva och deras karriärer (Despres & Hiltrop 1995). Detta karaktärsdrag visar på ett skifte i anställdas lojalitet mot organisationen och dess interna karriärsystem till en lojalitet och jämförelse med anställdas egna yrke, nätverk och jämlingar (Sutherland & Jordaan 2004).

En av de förändringar som organisationer måste börja planera inför är den förändring som sker inom den demografiska profilen, åtskilliga pensionsavgångar i kontrast till färre yngre som kommer in på arbetsmarknaden samt den omsättning som sker av personal som söker nya möjligheter (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011).

Det finns en kamp om talangerna (Macfie 2007) där organisationerna drar och sliter i personer som bygger upp organisationens mänskliga resurs. Egenskaper så som flexibla arbetstider, balans mellan arbetsliv och privatliv är inte längre ett möjligt villkor utan en nödvändighet (Preece, Iles & Chuai 2011) för att attrahera talangerna (Gilmore & Williams 2013). Den offentliga organisationen kan oftast inte tävla med lön och bonus för att få in de högt värdesatta individerna som likaväl behövs i den offentliga miljön som i den privata (Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen 2012). Pfeffer (2001) problematiserar glorifiering kring uttrycket *The War For Talent*, bara för att en organisation har de 'bästa' betyder det inte att de är den bästa organisationen. En framgångsrik organisation skapar sin framgång genom att kombinera organisationens individer så att de kan arbeta i grupper. Det handlar inte bara om individens motivation utan hur arbetsplatsens system kring att nyttja individens egenskaper är utvecklade så att de tar tillvara på de talanger som finns.

Organisationer som kan upprätthålla en effektiv hantering av det mänskliga kapitalet och bevara ett genuint intresse för individerna i organisationen blir vinnarna i ett starkt konkurrerande klimat där medarbetarna ser mer och mer till sin egen utveckling och välmående (Hira 2011; Hamann & Foster 2014). Oi (1962) understryker att det är kostsamt att hitta och rekrytera rätt resurser men det är mer kostsamt när organisationen förlora duktiga och erfarna medarbetare. Det är den oplanerade frivilliga omsättningen av personal som organisationer vill kunna kontrollera (Frank, Finnegan & Taylor 2004).

1.2 Problemformulering

Den ständiga jakten på medarbetare, kompetens och mest passande resurserna för organisationen är en viktig del för kompetensförsörjningen men för mycket fokus kan komma att fördelas på att hitta individerna som passar organisationens målsättning och inte att leta efter individerna som kompletterar och förbättrar det team som kommer att leda till organisationens framgång. Medarbetare i en organisation känner till sin kunskapsförmåga och värdet de besitter i och med den kunskapen. Dessa medarbetare ser fler möjligheter i och med sin kunskap och rörligheten bland medarbetarna ökar desto fler chanser de ser att kunna utveckla sig själva utefter sitt egenintresse (Sutherland & Jordaan 2004).

Genom en bra samansättning av individer i organisationens mänskliga resurser ger det organisationen ökad omsättning, lägre personalomsättning, högre produktivitet, bättre kvalitet i produktionen för att den mänskliga resursen arbetar mot ett gemensamt mål och därmed skapas en snabbare acceptans av organisatoriska förändringar och implementering av företagsstrategier (Schuler & MacMillan 1984).

Förändring i pensionsavgångar och ambitiösa generationerna är situationer som kommer ständigt inträffa och därför går det att anta att organisationer som planerar in dessa ständiga förändringar i deras HRM-strategi blir stabila och får konkurrensfördel genom flexibilitet. (Schuler & MacMillan 1984) Dessa situationer skapar inte bara ett underskott av arbetare utan också en förlust av kunskap och erfarenhet i organisationen (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011). Denna förlust av kunskap och erfarenhet gör det än mer viktigt att tänka på hur kunskapen kan föras vidare inom organisationen. Genom att hantera och bevara den kunskap

som finns inom organisationen och föra över till nästa generation skapar organisationen en stabilitet i hanteringen av kunskapen, därmed går kunskapen inte förlorad om individer väljer att gå vidare till ett annat arbete eller vid pension.

Den utmaning som den offentliga sektorn står inför är att rekrytera smart och hållbart. Kommunen kan inte spetsa sin marknadsföring genom att säga att de är bäst, det finns en transparens i den offentliga miljön som gör att allt som sägs ska kunna presenteras och granskas (Jonsson 2016). Västerås Stad står inför stora pensionsavgångar fram till 2019 och en redan hög omsättning av ingenjörer (ibid) gör det mer än någonsin nödvändigt att skapa en hållbar strategi för att bevara kompetens samtidigt som Västerås Stad måste vara mer aktiv i rekryteringen.

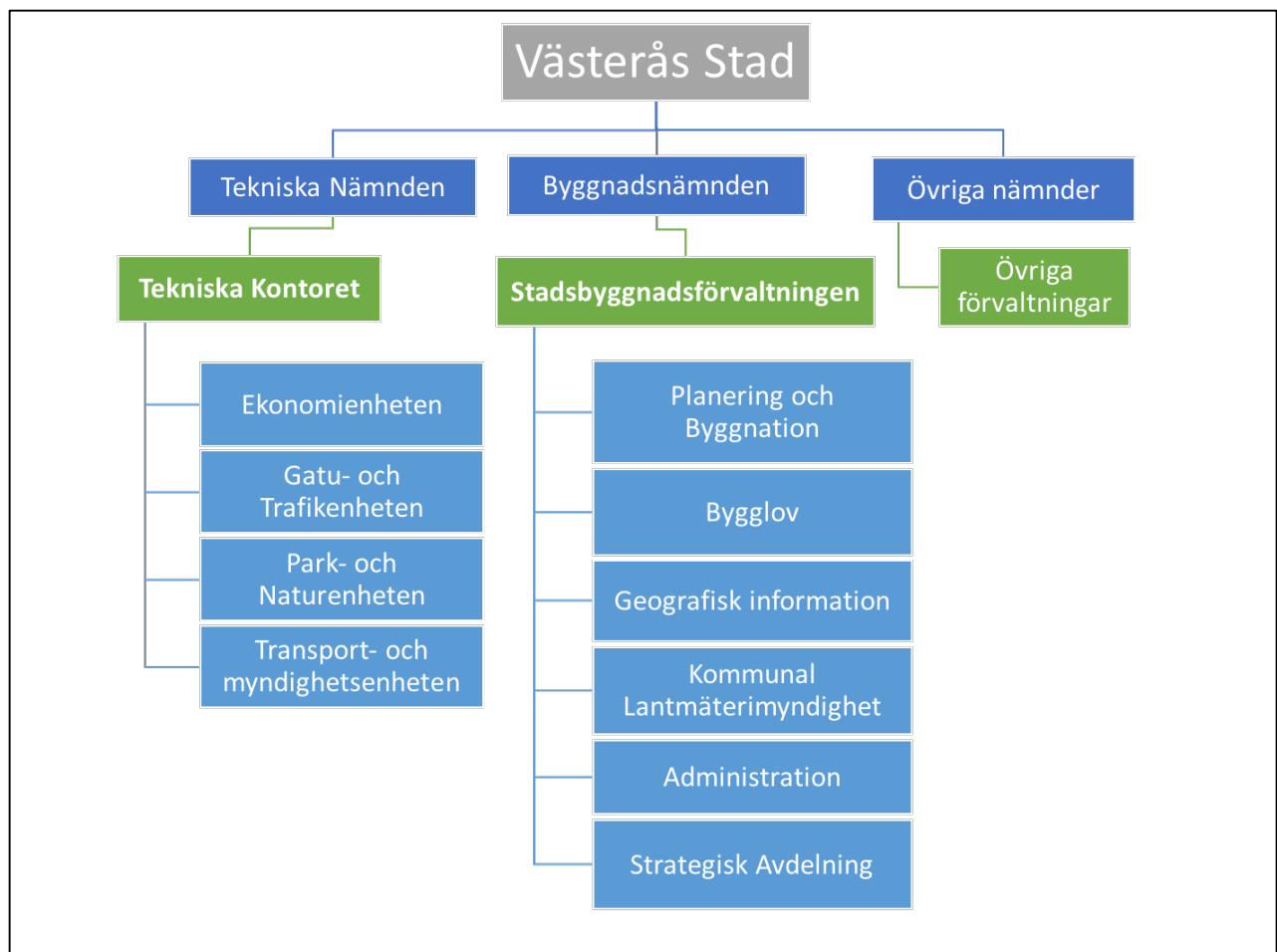
Samlade rapporter och undersökningar har visat att försörjningen av ingenjörer har nått en kritisk punkt där det nu formuleras en strategi och projekt har satts för att attrahera ingenjörer till Västerås Stad (Jonsson 2016). Situationen visar att det sker en ständig omsättning av personal som inte kan kontrolleras (ibid) och det gäller för ledningen att arbeta med hur det kan behålla kunskapen inom organisationen även om det sker en stor personalomsättning, dvs. i vilken utsträckning personal omsätts under en bestämd period (BLInfo 2013). Ständiga utmaningar ligger i retentionen av medarbetare, inte bara att behålla utan att förstå att det ständigt förändras och därmed behövs strategi för att skapa en bättre metod för hur kommunen arbetar med kunskap. Kan organisationen vara medveten om dessa utmaningar så skapas det ett bättre förhållningssätt till framtida utmaningar.

Västerås Stad har genom undersökningar visat sig vara en attraktiv arbetsgivare hos studenter som studerar till ingenjörerna, dock visar det sig att 85% av ingenjörerna som är intresserade av Västerås Stad går inte vidare till att söka jobb. (Universum 2015) I samma undersökning visade det sig att de värderingar som bedömdes som mest värdefulla är samma värderingar som Västerås Stad som arbetsgivare förmedlar. Många andra företag som är intressanta för ingenjörsstudenter visar sig ha samma egenskaper och stå för liknande värderingar som Västerås Stad, skillnaden är att studenterna inte vet om vad Västerås Stad erbjuder. Kommunen har ett ansvar att förbättra sin kommunikation både externt och internt för att bidra till den kompetensförsörjning som krävs (Jonsson 2016).

Västerås som kommun är 6:e största kommunen i Sverige. (Västerås Historia 2016). Genom offentlighetsprincipen har alla rätt att ta del av allmänna handlingar hos myndigheter och förvaltningar och det kommunala arbetet blir transparent (Västerås Stad 2015). Västerås Stad har över 10 000 medarbetare som arbetar med ständig tillväxt och en vision om en stad utan gränser. Västerås Stad har ett fokus att bli attraktivare och att samverka för framgång därmed arbetar Västerås Stad med att skapa ett engagemang mellan medborgare, näringsliv och organisationer. (Västerås Stad 2015) Inom den offentliga organisationen har organisationsmedlemmarna begränsade handlingsval, där det är starka inslag av rutiner vid utförande av uppgifter. De följer lagstiftning och regelverk vid behandling av ärenden och där det i vissa fall även påverkar hanteringstiden av ärenden. Den offentliga organisationens rutiner baserar sig på organisationens mål som är att ta hänsyn till alla i samhället. (Christensen, Lægroid, Roness & Røvik 2005).

De två förvaltningarna som kommer att användas i denna studie är Tekniska Kontoret och Stadsbyggnadsförvaltningen (se Figur 1.1). Tekniska Kontoret är en beställarorganisation som består av Ekonomienheten, Gatu- och Trafikenheten, Park- och Naturenhet samt Transport- och Myndighetsenhet. Tekniska kontoret går under Tekniska nämnden och förvaltningen arbetar med planering, utveckling och beställarfrågor. De beställda arbetena utförs av den utförande enheten teknik- och idrott samt entreprenörer och konsulter. (Västerås Stad 2015)

Stadsbyggnadsförvaltningen är en sammanslagning av före detta Lantmäteriförvaltningen och Stadsbyggnadskontoret. Byggnadsnämnden har ansvar för Stadsbyggnadsförvaltningen, en förvaltning med ansvar att planera och utveckla Västerås. Stadsbyggnadsförvaltningens uppgifter är planering och byggnationer, kartor och geografisk information samt fastighetsbildning. Stadsbyggnadsförvaltningen arbetar med att göra staden attraktiv genom att skapa mötesplatser, planera bostäder och parker. De arbetar med att handlägga ärenden som kommer in från externa parter och internt. (Västerås Stad 2015) Stadsbyggnadsförvaltningen upplevde en personalomsättning på 25% år 2015 vilket är en siffra som skapade oro bland kvarvarande medarbetare och ledningen ställdes inför svåra utmaningar i och med minskad personalstyrka och ökade produktionskrav. (M. Carlsson, personlig kommunikation, 16 februari, 2016)



FIGUR 1.1 - ORGANISATIONSSCHEMA ÅR 2016 FÖR VÄSTERÅS STAD. (EGEN KÄLLA)

Tidigare forskning visar på att det i många fall kan skapas ett fokus på att attrahera och kommunicera vad som erbjuds än att kolla över hur det som erbjuds uppfattas och nyttjas av de som är inne i organisationen och hur organisationen ska upprätthålla vad som har lovats. Förlusten av skickliga medarbetare leder till en förlust av den investering som lagts i deras kompetensförhöjning. Flertal uppsägningar och medarbetares avgångar ökar kostnaderna för organisationen men inte bara det, medarbetare som slutar tar med sig den kunskap och erfarenhet som så högt värderas och som ibland förloras helt. Den kunskapen är de nya medarbetarna och de redan existerande medarbetarna i stort behov av då det finns outtalade uppgifter och tysta roller som inte uppdagas förrän medarbetaren med ansvaret har slutat. (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011; Oi 1962) Därför kommer denna studies fokus ligga på hur en organisation bevarar kompetens i form av medarbetare med tanke på den personalomsättning som Västerås Stad har upplevt de senaste åren.

1.3 Frågeställning och Syfte

Hur kan en offentlig organisation arbeta effektivt med retention av sin kompetens i konkurrensen om den mänskliga resursen med andra organisationer?

Syftet med studien är att tydliggöra vad som kan göra att medarbetarna väljer att jobba kvar inom sin förvaltning i Västerås Stad genom ett organisatoriskt perspektiv. Studien skapar även en grund för att Västerås Stad ska utveckla en förståelse för hur förvaltningarna och cheferna kan arbeta mer proaktivt med deras retention av personal och hur detta i sin tur kan attrahera fler medarbetare eller i andra fall återinföra förlorad kompetens.

2. Teoretisk referensram

Flertal studier har visat att utvecklingen av organisationen har skapat direkt eller indirekta utmanande problem på den mänskliga sidan av organisationen. Flertal artiklar (Beechler & Woodward 2009; Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels 1998; Fishman 1998; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001; Trank, Rynes & Bretz Jr 2002)

skriver om de ständiga utmaningarna om att attrahera talangerna till en organisation men nu har utmaningen utvecklats till att faktiskt bibehålla arbetskraften i organisationen. Att behålla sina anställda i en global omgivning som uppmuntrar till utveckling skapar utmaningar för arbetsgivaren då denne själv ställs inför att utveckla retentionen av sina anställda och i sin tur att integrera individernas kunskap i organisationen. Anställda har blivit mer krävande gällande sitt arbete och uppgifter och arbetsgivaren måste ta hand om deras arbetstillfredsställelse. (Fatima 2011)

Därmed kommer vi in på ämnet med retention, retention definieras som de frivilliga ansträngningar en arbetsgivare lägger på att bibehålla åtråvärda arbetare för att uppnå organisationens mål (Bansal 2014). Huvudmålet är i sin tur att stoppa förlusten av kompetens och kunskap. (Bansal 2014; Frank, Finnegan & Taylor 2004). Retention är att skapa en trivsamt och individuellt anpassad arbetsmiljö som engagerar anställda på längre sikt. Retention skapas genom en hållbar och genuin länk mellan de anställda och organisationen genom gemensamma värden och hur organisationen svarar på de anställdas behov (Bansal 2014). En uppskattande och utvecklande arbetsmiljö bidrar positivt till retention då de anställda känner sig uppskattade för vad de bidrar med och deras styrkor. Det skapar möjligheter att utveckla individerna samtidigt som det bidrar till att nå organisationens mål. Arbetsmiljön och belöningsystemet leder sällan till tillfredsställelse på arbetsplatsen (Hein, 2012) men är som Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) har rapporterat: att känslor av missnöje oftast inte beror på arbetet i sig utan på de omständigheter som omger arbetet.

Det personliga engagemanget skapar en relation mellan anställda och arbetsgivare och det personliga engagemanget hos individerna leder i sin tur till en vilja att dela med sig av kunskap och ta del av den kunskap som finns inom organisationen.. Tidigare forskning (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011) har identifierat vissa faktorer som relaterar till ökad engagemang och i sin tur retention av anställda. Dessa faktorer inkluderar utmanande och meningsfullt arbete, utvecklingsmöjligheter, uppmuntran, ansvar, integritet, kompensation

och uppskattning för utfört arbete, positiv relation till kollegor, god kommunikation med organisationen. I kombination med ett belöningsystem eller lönehanteringen ökar retention i organisationen då de nämnda faktorerna redan ligger till bas varför en medarbetare väljer att stanna kvar men belöningen blir en bekräftelse och ökar känslan av tillhörighet. Dessa faktorer har visat sig viktiga för en organisation om de vill behålla sina medarbetare i längden. Faktorerna medverkar även till att organisationen som kan framgångsrikt implementera dessa inte bara kan behålla sina medarbetare utan också bli en attraktivare arbetsgivare.

2.1 Personligt Engagemang

Personligt engagemang är en direkt avspegling av en persons valda 'jag'. Detta jag är ett ständigt förändrande och multi-dimensionellt uttryck som anpassas efter situation och tycke men som är sann mot personens uppriktiga uppfattning om sig själv (Kahn 1990). Kahn's (1990) samlade intryck var att dessa dimensioner är vad som ligger bakom kända uttryck så som engagemang, inre motivation och mindfulness. Att göra uttryck för dessa är att visa sin identitet, sina tankar och känslor. Denna kombination av uttryck som anpassas efter situation och tycke påverkar hur en person närmar sig en situation. De personer är engagerade behåller sitt äkta 'jag' i situationen utan att förminska sina andra tankar och tycken. För en person som är engagerad är det lättare för personen i fråga att skapa en relation med sin roll och sina medarbetare samtidigt som sättet de utför sina uppgifter speglas i sättet de tycker och tänker om det dem gör. Dessa personer vågar göra uttryck för vad de känner och tycker för att det är det rätta att göra (Hirschman 1972).

Motsatsen till personligt engagemang är personlig likgiltighet där personen drar tillbaka och gömmer sitt valda jag och detta uttrycker sig i beteenden som icke-relationskapande, emotionellt avstånd, och undermedvetet avstånd. Denna likgiltighet kan uttrycka sig i ett avstånd till rollen och närmar sig en situation och sina uppgifter genom att dölja den man verkligen är och avstånd genom att följa ett manus om varför de gör uppgiften, inte varför de själva vill göra uppgiften. Detta skapar en ovilja till att lägga sin själ i en uppgift, då detta inte är något de själva brinner för. (Kahn 1990)

I Hirschmans teori integreras politiskt och ekonomiskt förfaringssätt där grundläggande strategier presenteras för att påverka och hantera styrning som uppfattas som oriktigt.

Individens reaktionsmönster vid ändrade förhållanden och oacceptabla eller ohållbara situationer som uppkommer (Hirschman 1972). De två reaktionerna vid ändrade förhållanden och oacceptabla eller ohållbara situationer som uppkommer är antingen sorti eller protest. Sorti är att lämna organisationen när det finns missnöje och/eller otillfredsställda villkor och protest är att protestera men ändå stanna kvar och vilja förändra organisationen. Att protestera och göra sin röst hörd innefattar att försöka förändra det som man anser vara missförhållande inom organisationen, så länge medarbetarna eller de som står bakom protest anser att protest är effektivt och kommer leda till förändring så skjuts exit upp. Med andra ord är det om medarbetarna känner sig ha ett inflytande över situationen som de använder protest. Exit kommer när det inte finns flera vägar att ta utan sista utvägen är att göra exit. Hirschmans teori om lojalitet (1972) påpekar att stark närvaro av sorti reducerar sannolikheten för uppkomsten av protest och vice versa. I organisationer som arbetar under konkurrens finns det en betydligt högre dominans av sorti då organisationen är starkt beroende av prestationerna från medarbetarna. Där har medarbetarna möjlighet att genom sin eftertraktade förmåga kunna göra exit och finna en annan organisation som tillfredsställer deras behov. Däremot kan exit försvåras i en miljö med nära relation och starka kopplingar till den mänskliga gruppen. För att förstå hur exit och protest kan samexistera så tar Hirschman (1972) till lojalitet som ett förklarande begrepp som binder samman de två begreppen. Lojalitet visar sig kunna öka sannolikheten för protest, dvs. att stanna kvar och vilja förändra rådande omständigheter. Lojalitet fördröjer exit och uppmuntrar till protest, även den mest lojale medlemmen kan göra exit och detta är en förhandlingsstyrka mot organisationen, hot om exit kan stärka verkan av den protest och viljan till förändring hos organisationen. Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) visar i sin forskning att anställda med en längre anställningstid känner sig mer kopplade till organisationen och brukar inte lämna organisationen.

Personligt engagemang kan definieras av: en stark tro i och acceptans av organisationens mål och värden, en vilja att utöva en avsevärd insats för organisationen och en stark önskan att fortsätta inom organisationen. På detta sätt kan det personliga engagemanget visa sig mer omfattande än passiv lojalitet. Engagemang är en omfattande emotionell reflektion på hur individen uppfattar organisationen som en helhet, i jämförelse med arbetstillfredsställelse som är en del av hur individen reflekterar dennes uppfattning om arbetet (Mowday, Steers & Porter 1979). Att en organisation har individer med högt personligt engagemang visade sig enligt Mowday, Steers & Porter (1979) minska omsättning av personal då de oftast upplevde att de har möjlighet att påverka sin miljö. Detta kan jämföras med Hirschman (1972) att

individer med högt personligt engagemang kommer att vilja ta del av att vara med och påverka organisationen och vid en situation som de anser som ohållbar kommer de att ta till antingen protest eller sorti i kontrast till situationen.

Att medarbetarna väljer att engagera sig visade sig genom studier av Smith, Organ & Near (1983) att en ökad tillfredsställelse på arbetsplatsen skapar en ökad nivå av samhörighet med organisationen. När medarbetare känner att de är en del av organisationen ser de en mer personlig sida av att påverka organisationens utveckling för deras egen skull. Handledarstödet kan påverka denna typ av engagemang indirekt om handledarstödet har skapat en positiv tillfredsställelse. Medarbetarnas uppfattning om hur organisationen uppskattar dem kunde också kopplas till starkare innovativ förmåga. Medarbetarnas vilja att vara med och påverka organisationen både anonym och frivilligt ökade hos de som ansåg att deras åsikt uppskattas av organisationen och att organisationen bryr sig om att de ska trivas och vilja vara med och utveckla. (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro 1990)

Genom att gå djupare in på de faktorer som Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert (2011) tar upp skapas en grund för hur det personliga engagemanget kan näras och hållas levande inom organisationen. Personligt Engagemang kommer att delas upp i 5 underkategorier som reflekterar inre motivation: Public Service Motivation (PSM), Utvecklingsmöjligheter och Handledarstöd samt yttre faktorer så som Arbetsmiljö och Belöning.

2.2 Motivation

Att känna arbetstillfredsställelse är att hitta de faktorer som skapar ett driv och en vilja att vilja uppnå sina mål. Oavsett om det målet är att klättra i karriärstegen eller att skapa värde i i uppgiften som görs i detta nu. En människa som inte känner något driv eller inspiration att agera karaktäriseras som omotiverad till skillnad från någon som är fylld av energi eller aktivt jobbar mot ett mål anses som motiverad (Ryan & Deci 2000). Ryan & Deci (2000) går igenom de klassiska definitionerna och nya spår för motivering för att skapa en förståelse för det mänskliga motivationsbeteendet där motivation kommer i olika former av inre motivationsfaktorer (Festinger 1961; Humberton 1996; Ryan & Deci 2000) därefter handlar det om vad som kan bidra till att förhöja eller sänka den inre motivation. Inte bara att motivation har olika typer utan motivationen kan yttra sig i olika nivåer och samtidigt olika

inriktningar, inriktningen av motivationen handlar om att hitta de underliggande attityder och mål för vad som skapar en handling hos en människa (Panagopoulos 2013). Ta till exempel en medarbetare som är motiverad att gå en fortsättningskurs inom sitt område, detta för att medarbetaren vet hur värdefullt det är att utöka sin kompetens och hur det kan användas i sitt arbete eller för att medarbetaren vet att om denne går kursen kan den få fler uppdrag som kan leda till vissa privilegier. Detta visar på att motivation inte bara kan mätas i mängden motivation utan också i motivationens natur och slutmål. Faktorer som påverkar retention och motivering av anställda är en blandning av inre och yttre motivationer. Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) fastställde att om motivationsfaktorer finns på arbetsplatsen så kommer motivation att existera. Det måste det finnas en väl komponerad blandning av inre och yttre motivationsfaktorer på arbetsplatsen. Brist på inre motivationsfaktorer resulterar inte i ett missnöje hos de anställda. Tvärtom gäller om de yttre motivationerna inte finns, frånvaron av yttre motivationsfaktorer kan leda till missnöje men med endast yttre motivationsfaktorer kommer de anställd aldrig uppnå tillfredsställelse med sitt arbete. Motivation enligt Hein (2012) kan förklaras som de gemensamma drivkrafterna som alla människor har inom sig och som ligger till grund för viljan att arbeta.

Birt, Wallis & Winternitz (2004) har i en studie med 115 deltagare kunnat formulera motivationsfaktorer som var högt rankade. De faktorer som kommer att presenteras nedan är till viss del baserad på deras forskning samt tidigare forskning (Humberton 1996; Ryan & Deci 2000) och delas upp enligt Herzbergs tvåfaktorteori med inre och yttre faktorer som påverkar motivation och arbetstillfredsställelse: Public Service Motivation, utvecklingsmöjligheter, handledarstöd, arbetsmiljö samt belöning.

Motivationen är i sin natur ett inneboende intresse för att uppnå ett mål eller för att göra något. Inre motiverade personer gör hellre något för att de själva ser det som av intresse, för att de tycker om handlingen eller för att det är en utmaning för dem själva (Lindmark & Örnevik 2006; Ryan & Deci 2000). Exempel på inre faktorer är att få erkännande, uppgiftens värde i sig, utvecklingsmöjligheten och att kunna framgångsrikt utföra en uppgift (Lindmark & Örnevik 2006). Ryan & Deci (2000) har genom flera års studier utvecklat en ny infallsvinkel på inre motivation. De förklarar att människors inre motivation är en naturlig del av det mänskliga beteendet sedan barnsben, när människor är välmående är de aktiva, ifrågasättande, nyfikna, framåtgående och lekfulla vilket visar på en omätad törst för kunskap och utforskande utan att behöva en belöning för det beteendet. Pinder (2014) håller med om

att denna törst för utveckling är en vital del för en persons egen utveckling. Enligt Hein (2012) bestäms motivation och huruvida en person kan motiveras utifrån personens egen attityd mot slutmålet. En person väljer själv hur denne ska reagera på en händelse eller förändring och om denne blir bitter, glad, självsäker, nyfiken osv. Coveys modellen som presenteras i Heins bok (2012) skiljer på två sfärer: intressesfär och inflytandesfär. En proaktiv individ koncentrerar sin energi på inflytandesfären dvs på de saker som går att påverka. En reaktiv individ fokuserar sin energi på intressesfären, på saker som inte går att påverka. Detta skapar negativ energi för dem där de inte kan påverka sin sfär. Detta är ett exempel på hur individen bestämmer över sin grad av motivation och hur det är individens eget ansvar att kunna öka motivation och livskvalité.

Inre motivation är ett relativt löst begrepp som vidare förklaras av Pinder (2014) att handlingen är mer för en själv än med syfte att förskaffa sig materiella ting eller belöningar. Den inre motivationen definierar en själv som den person som engagerar sig i att känna sig kompetent och ha rätten att välja själv.

Känslor av intresse, njutning, till och med spänning är typiska för den inre motivationen (Ryan & Deci 2000). Även om kompetens och intresse är drivande för att utföra en uppgift så måste även personen få uppleva att denne är fri från press av belöningar och eventuella straff för att upprätthålla och förbättra den inre motivationen (Panagopoulos 2013). Därmed är känslan av att ha valmöjligheter centralt för att upprätthålla inre motivation, personen måste få känna sig i kontroll av sina valmöjligheter och möjligheten att själv få välja – med andra ord en närvaro av fri vilja (Deci, Koestner, & Ryan 1999). I en studie (ibid) har det visat sig att i vissa fall kan fysiska belöningar underminera den inre motivation då det kan uppfattas som ett försök att kontrollera beteende. Personen i fråga måste ha en känsla av autonomi och self-efficacy (liknas vid självförmåga, alternativt situationsspecifik självförtroende; Ryan & Deci 2000), autonomisk motivation handlar om att vilja och friheten att själv få välja. Principen innebär att själv få bestämma över sina handlingar oberoende av andra (Pinder 2014).

De inre motivationerna att söka efter kompetens och självbestämmande skapar en ständig process att söka och testa på att övervinna de mest gynnsamma utmaningarna, gynnsamma i den bemärkelsen att utveckla en själv. När människor är fria från hinder av driv och känslor söker de sig till situationer som intresserar dem och kräver dem att nyttja sin kreativitet och

resursförmåga (Pinder 2014). Med en arbetskraft som har blivit mer högre utbildad och mindre hotad av att ta sig an utmanande arbeten så kommer den inre motivation spela större roll för att tillfredsställa medarbetarnas självintresse. Personens entusiasm driver dem att uppnå mål kopplade till deras arbete och detta bidrar till organisationens utveckling (Sarna 2015).

En teori utvecklad av Deci & Ryan (1985a) till inre motivation kallad Self-Determination Theory (SDT) utvecklades för att omfatta de antaganden om att individer har en naturligt inneboende tendens att utveckla en förbättrad självförståelse. Detta för att människor kan ses ha en drivande kraft att skapa bättre förståelse för deras egen uppfattning av sig själv samtidigt som de vill skapa relationer med andra individer och grupper. Grunden till SDT ligger i en syn på interaktionen (Deci & Ryan 1985b; 2002) mellan aktiv, integrerande mänsklig natur och dess sociala miljö som antingen kan nära individens naturliga driv. Deci & Ryan (2002) fann att även om SDT starkt argumenterar för den generella synen på att individens inneboende motivation alltid finns där kan de heller inte ta för givet att alla följer deras inneboende motivation. Den sociala miljön och situationer som människor sätts i avgör huruvida den inneboende motivationen hindras eller närs. Därmed ligger grunden till SDT i ett delat synsätt där interaktionen mellan en aktiv, integrerande individs natur och sociala miljö kan antingen nära eller hindra individens naturliga aktivitet (Ryan & Deci 2000).

De relevanta områdena för motivation är Public Service Motivation, Utvecklingsmöjligheter ochHandledarstöd. Dessa områden är inre motivationsfaktorer som återfinns i den organisatoriska miljön som bidrar till att nära den inre motivationen samt bygga på det personliga engagemanget.

2.2.1 Public Service Motivation

Public Service Motivation (PSM) är en inre motivationsfaktor som ses som vanlig inom den offentliga miljön. Grunden till PSM ligger hos Perry & Wise (1990) som förklarade PSM som en individs förutbestämda reaktion på vad som är primärt motiverade eller också unikt för motivationen inom den offentliga sektorn. Då det redan finns tydliga skillnader i lönenivåer mellan privat och publik verksamhet (Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen 2012) har vetenskapen börjat titta på motivationsnivåerna mellan privat och publikt anställda.

PSM grundar sig i tron att det är unika motivationsfaktorer som delas av offentligt anställda som är annorlunda från anställda inom privata sektorn. Perry & Wise (1990) fann att ett framträdande antal anställda inom den offentliga sektorn som frågades vad som gör de motiverade på jobbet utgick alltid med att definiera sina motivationer i form av deras uppgifter som offentligt anställda. I denna studie följs Perry & Wise (1990) teorier då de på ett tydligt och strukturerat sätt ger vägledning om den motivation som är PSM. Perry och Wise har delat in och förklarat PSM i tre kategorier; Rationellt, Norm-baserat och Emotionellt.

Rationellt

Inte mycket av den litteratur som finns visar på att motivationer är helt och hållet osjälviska men det som kan påvisas är att PSM är grundad i en individs nyttomaximering. En individ kan se möjligheten att vara med och forma den offentliga processen för policybildning, där motiveringen är att det finns möjlighet att ändra samhället och skapa nya bättre förutsättningar för medborgarna. Detta är en självinsikt som grundar sig i kunskap och förståelse för sin egen påverkan i samhället. Därför kan möjligheten att få delta i att förändra policybildningen i den offentliga mekaniken göra att personer med högre PSM dras till den offentliga sektorn, denna möjlighet att få delta skulle då tillfredsställa deras personliga behov samtidigt som det ger en samhällsnytta. (Perry & Wise 1990) Downs (1967) argumenterade för att samhällets tjänare ansåg sig vara motiverade för att de kunde identifiera sina mål med de mål av den offentliga verksamheten. Detta skapar motivationen att vilja följa verksamheten i dess förändringar för att en själv anser sig vara i synk med målsättningen.

En annan rationell motivering är de som deltar i den offentliga verksamheten för att de vill representera en speciell åsikt i samhället. De dras till den offentliga verksamheten för att det är ingen annan behandlar ett ämne som är kärt för dem själva och därmed kan de med högt PSM vara med och påverka. (Perry & Wise 1990)

Norm-baserad

En av de mest fundamentala och normativa grunden till varför anställda inom den offentliga sektorn väljer att arbeta inom just den offentliga sektorn är för att de har en önskan att tjäna allmänintresset. (Perry & Wise 1990) Detta är en grundpelare i PSM, där de offentligt anställda har en önskan att tjäna det allmänna goda och ett samhällsansvar som påverkar yrkesrollen. Individen som har en starkt PSM kan anses vara en som arbetar med individuella

målet att skapa ett bättre samhälle för medborgarna. Perry & Wise (1990) gjorde även distinktionen att finansiella belöningar betyder mindre för anställda som har en högre PSM och därmed kan icke-ekonomiska villkor och belöningar vara mer givande.

Emotionellt

Att rationellt arbete med ett mål i den offentliga sektorn kan grunda sig i en genuin tro på målets betydelse för samhället (Perry & Wise 1990). Denna typ av motivation riktar in sig på att fokusera på den vilja individer har att arbete osjälviskt och oberoende av påtvingad standard och förväntningar av andra människor (Bozeman & Su 2015). Duffy & Raque-Bogdan tillhandahöll en modell som visade en rak definition av PSM: *"the desire to serve others through one's future career"* (2010, s. 253) och knöt då samman PSM med arbetsmotivation. Duffy & Raque-Bogdan (2010) gör också då ingen särskiljning på vilket arbete som individen med PSM har, vare sig det är privat eller offentlig. Individer med högre PSM är mer troliga att söka sig till yrken och arbetsplatser där de kan bidra med sin kunskap och motivation. (Carpenter, Doverspike & Miguel 2012; Perry & Wise 1990)

2.2.2 Utvecklingsmöjligheter

Tydliga utvecklingsmål kan skapa en motivering för de anställda att engagera sig i uppgifter och hamna i bättre samspel med organisationens mål och värderingar samtidigt som de anställdas utveckling skapar en konkurrensfördel (Fatima 2011).

Kreisman (2002) har i sina artiklar kunnat påvisa att de anställda ser utveckling av färdigheter och karriärutvecklingen är tilltalande faktorer vid val av arbetsgivare. Att få möjligheten att förbättra sina färdigheter ser anställda som en möjlighet att få utvecklas på arbetsplatsen och i sina uppgifter. Det ger dem en valmöjlighet att själva få bestämma över sin utveckling och det ger organisationerna anställda som frivilligt och engagerat vill utvecklas. Kreisman (2002) fortsätter med att det inte bara blir viktigt för den anställdas utveckling utan också för organisationen som kan dra nytta av förbättrade färdigheter och nya processkunskaper. De anställda drar fördel genom att uppleva en starkare tillfredsställelse med sin förmåga att nå bättre resultat och få ansvaret för deras karriär samtidigt som organisationen får anställda som är mer produktiva. Om en organisation inte kan tillfredsställa individernas behov för utveckling så blir utvecklingsstoppet en betydande anledning till avgångar. (Kreisman 2002)

Att erbjuda utbildning och kompetensutveckling är en av de vanligaste retentionsstrategierna som används av organisationer som vill behålla sina medarbetare dock visade viss del av Samuel & Chipunzas (2009) forskning att konstanta utbildningar kan leda till en snabbare omsättning av personalen. Detta för att utbildningar ökar medarbetarnas marknadsvärde och därmed kan det även öka deras rörlighet.

Begåvade och erfarna människor är ansedd värdefulla i organisationens mål att utveckla verksamheten. Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert (2011) fortsätter på detta spår med att begåvning är ansedd som värdefull, ovanlig och svår att få tag på. Begåvningen har olika karaktärsdrag varav tre distinkta drag är till att börja med dess natur och hur begåvning närms, det kan anses att begåvning är något inneboende och medfött samtidigt som det krävs omgivningens hjälp för att utveckla den, då talar vi främst om utbildning och upplärning. Ett annat karaktärsdrag är att begåvningen är situationsanpassande, oberoende på hur begåvad en person är så måste den begåvningen jämföras med sammanhanget där begåvningen ska nyttjas. I företagsvärlden handlar det om verksamheten och hur begåvningen kan användas för att säkra företagets framtid. Det tredje och sista karaktärsdraget är att begåvningen är ett strategiskt verktyg för att skapa rätt förutsättningar för företagets framgång. Därmed grundat på de tre karaktärsdragen skapar begåvningen en ovärderlig tillgång för organisationen där om man har anställda som är engagerade, villiga att lära och lära ut, flexibla och klarar av förändringarna skapas rätt förutsättningar för att ta vara på de möjligheter som finns för att utveckla organisationen. Om anställda inte känner att de kan lära sig och fortsätta hålla samma takt som sina kollegor och vara till nytta för organisationen kommer de börja titta externt på fler möjligheter (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert 2009).

2.2.3 Handledarstöd

Handledarstödet tjänstgör som en stöttepelare för att stimulerar den inre motivationen. Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) fann att anställdas generella uppfattning om att vara värdefulla och att organisationen bryr sig om dem kan visa sig i hur de utför uppgifterna i sin roll, hur effektivt de utför uppgifterna, deras engagemang i organisationen utanför sin egen roll och tillslut hur pass engagerade de är att göra sådan uppgifter som de inte kommer att få en belöning för vid utförande. Medarbetare har en benägenhet att identifierar handledare som ansiktet för organisationen och när handledarna blir organisationens ansikte kommer handledarnas beteende att antingen reflektera negativt eller positivt på organisationen.

Medarbetarna formar därmed sin uppfattning om organisationen baserat på hur handledaren agerar. De anställda som uppfattar att de har ett stort stöd från sina handledare känner även en starkare koppling till organisationen och sina uppgifter. Det handlar då inte bara om stöd i att backa upp medarbetarna vid situationer och feedback, utan också att ha gehör för deras funderingar och oro. Det uppfattade stödet skapar en högre tillit och trygghet i organisationen. Från detta blir anställda mer engagerade i sin roll och hur de arbetar i den rollen och mindre benägna att söka andra jobb och byta till andra organisationer. De anställda som kände att de hade större stöd från handledare hade även högre förväntningar på att om de anstränger sig mer så blir även den belöning för det de gör högre. Dessa belöningar kunde då vara ökad lön, sociala belöningar så som erkännande och godkännande.

Ett effektivt ledarskap kan visa sig i indirekt och direkt återkoppling med medarbetarna. Anställda i organisationen svarar bra på bekräftelse, support och uppmuntran oberoende om denna typ av återkoppling är på personlig eller affärsmässig nivå (Irshad & Afridi 2007). Anställda som upplever att de är uppskattade på arbetsplatsen tar en mer aktiv roll i att möta organisationens mål och ett större engagemang i sitt arbete. Irshad & Afridi (2007) diskuterar hur spontant återkoppling utanför formella möten ger en större effekt på medarbetarnas motivation än att hålla återkopplingen formell. En chefs funktion är att vara både handledare och ledare, de finns där för att hjälpa medarbetaren hitta sin plats i organisationen samtidigt som de ska uppfylla organisationens mål. Att ge återkoppling och feedback kan vara svårt för många chefer. De kan känna sig obekväma att det feedback speciellt när det gäller upplevda områden som måste förbättras. Dock finns det också de chefer som har svårt att ge feedback även om det gäller att uppmärksamma när den anställde gör någonting bra. (Kreisman 2002)

Feedback på medarbetarens professionella utveckling handlar om att chefer arbetar med återkoppling som fokuserar på att stimulera en långsiktig karriär för en individ inom organisationen (Wilson, Mueser & Raelin 1994). Fokus skiftar från prestationer och resultat till att upprätthålla och uppskatta långsiktig individuell utveckling. Ett sådant fokus gagnar inte bara organisationens långsiktiga mål att öka sin mänskliga resurs och dess kompetens utan också för att skapa en stabilitet och engagemang hos medarbetaren. Det finns två inriktningar för denna typ av återkoppling av professionell utveckling, den ena är att låta individen uppleva en tillfredsställelse i att vara duktig inom sitt ämnesområde. Det andra är att skapa en intern standard för hur prestation, belöning och status kontrolleras i organisationen. Detta skapar en standard där medarbetarna upplever att de tillfredsställs i sin

utveckling. Relationen mellan den anställda och dess chef ska vara på sådant sätt att den anställda upplever en bekräftelse av sin kompetens och att chefen kan förmedla organisationens budskap. Chefen ska finnas där som ett stöd så att den anställda upplever att denne kan göra sitt jobb utan inskränkningar och rädsla för repressalier men samtidigt ha en uppfattning om eget ansvar. I slutändan handlar det om att skapa tillit mellan anställd och chef för att kunna arbeta mot organisationens mål. (ibid)

En chef har möjligheten att skapa en känsla av handlingskraft hos medarbetarna, där denna känsla av handlingskraft ökar medarbetarnas känsla av att vara engagerade på arbetsplatsen. Att ge medarbetarna handlingskraft är för chefen att ge bort en del av makten, kontroll och auktoritet till medarbetaren. I yrken som kräver hög kompetens och är tjänsteinriktade är detta en styrka för medarbetaren för att fatta egna beslut och våga stå bakom dessa. (Bartram, Joiner & Stanton 2004) Från chefens sida skapas ett fokus på att utveckla medarbetarna för att skapa tillit till att de kommer att prestera bättre och att det i framtiden kommer ge organisationen kompetens för att uppnå sina mål (Becker & Huselid 1999).

2.3 Yttre faktorer

Även om inre motivation har visat sig ytterst viktig så är inte de flesta aktiviteter vi människor involverar oss i motiverade av inre motivationer (Ryan & Deci 2000). Yttre faktorer är sådana faktorer som syftar på när en aktivitet eller handling görs för att uppnå ett separat resultat. Att en aktivitet eller inläring hålls levande för att individen har blivit lovad en belöning av fysiskt slag (Pinder 2014). Yttre faktorer att göra en uppgift baserar sig på att kunna uppnå fysisk belöning vilket skiljer sig från inre motivation då den inre motivation är att göra en uppgift för tillfredsställelsen av att göra uppgiften. Yttre faktorer är också ansedd att endast skapa en acceptabel arbetstillfredsställelse i jämförelse med inre motivation som skapar en högre arbetstillfredsställelse (Hein, 2012). Dessa omständigheter och faktorer är sedda som en grundläggande möjlighet att hålla en anställds motivation på en godtagbar nivå (Lindmark & Örnevik 2006). Exempel på yttre faktorer är belöningar (ex. lön, bonus osv.), fysisk miljö, chefer, arbetsvillkor.

I studier gjorda med SDT av Deci & Ryans (1985a; 1985b; 2002) visar det sig att de yttre faktorer som motiverar inte nödvändigtvis är totalt icke-autonom, i jämförelse med inre

motivationen som autonomisk, utan den yttre motivationen kan variera i den grad den är autonom. Två exempel som kan visa på olika grader av autonomi är exempelvis en som väljer att göra sina läxor för att hon är rädd för straff från föräldrarnas om hon inte gör klart läxorna och en annan som väljer att göra sina läxor för att hon personligen tror att det kommer att gagna hennes framtida karriär. Båda dessa är exempel på yttre motivationsfaktorer, instrumentala verktyg i form av att slippa straff och andra i form av att få en bättre karriär, dock visar de två olika grader av autonomi där det förstnämnda exemplet visar mer på en rättelse efter extern kontroll och sistnämnda exemplet visar på personligt engagemang och en känsla av val. Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) ansåg inte att den externa motivation i sig själv som tillräcklig för en persons utveckling utan bakomliggande inre motivation behövs för att en person ska vilja utvecklas men de yttre faktorerna fungerar som ett bränsle, om det används i rätt mängd ökar det drivet hos en person.

I arbeten där inre motivationsfaktorer inte tar samma plats, exempelvis vid roller med rutin och processbestämda arbetsuppgifter, så är de yttre faktorerna extremt viktiga som förebyggande insatser. Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) förtydligar att de yttre faktorerna skapar en mer uthärdlig arbetsmiljö men det ska inte förväntas att samma avkastningen med hjälp av yttre faktorer når upp till samma nivå som de inre faktorerna. De yttre faktorer är enbart ett medel för att skapa förutsättningar för högre motivation där medarbetarna själva kan utvecklas. Ju högre den inre motivationen tillfredsställs desto mer kan medarbetare tolerera att de yttre faktorerna inte är uppfyllda (Hein 2012).

2.3.1 Arbetsmiljön

Arbetsmiljön är en av de viktigaste yttre faktorerna som påverkar retention av medarbetare då arbetet är den plats där medarbetarna spenderar majoriteten av sin tid utanför hemmet. En väl fungerande och attraktiv arbetsmiljö skapar starkare retentionsfaktorer. Att utvecklingsmöjligheter som tidigare nämnts är viktiga för retentionen av medarbetare så måste organisationen samtidigt erbjuda en lärande och utmanande arbetsmiljö. Uttrycket kommer från tidigare forskning (Birt, Wallis & Winternitz 2004; Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011; Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert 2009) och i sin mest grundläggande mening handlar det om den miljö där anställda kan både arbeta och lära. Arbetsplatsen är den miljö där de anställda får ansvar, blir guidade i sitt arbete, utvecklas och får erfarenhet. De anställda får då uppmuntran som behövs för att ta del av de utvecklingsmöjligheter som finns

att tillgå. En uppskattande arbetsmiljö arbetar organisationen och chefer med att skapa en positiv miljö för de anställda och för retention och skapar möjligheter för dem att utvecklas (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert 2009). Det är viktigt att det inte bara blir fokus på organisationens mål utan också på hur det kan passa individens egna utveckling.

För de anställda att vara nöjda med sin arbetsplats är en signifikant faktor att de kan utföra utmanade och meningsfullt arbete som i slutändan skapar ett mervärde för slutanvändaren. Detta kan associeras med önskan om att känna tillhörighet för arbetet, uppgiften och gruppen. Gruppen kan i viss fall vara kollegorna och i andra fall en samhörighet med samhället genom sitt arbete (Fatima 2011). Miller, Erickson & Yust (2001) fastställde att tillhörighet är ett individuellt betingat fenomen där miljön för tillhörighet bestäms utefter den mening den har för individen. Individens känsla för ett ställe kan ändras över tiden, det kan gå från positivt till negativt eller vice versa. Ibland kan de anställdas känsla av tillfredsställelse påverkas genom olika nivåer av samarbete, eget ansvar, egen kontroll över sina uppgifter vilket i sin tur kan öka känslan av tillhörighet till organisationen. Om organisationen lyckas skapa en sådan arbetsmiljö resulterar det i en mer hållbar retention.

Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) upplyser om att det finns två olika förhållningssätt för organisationen och chefer att hantera en lärande och utvecklande arbetsmiljön, det ena är 'gap approach' och andra är 'appreciative approach'. 'Gap approach' är att se gapet eller klyftan mellan de färdigheter som finns på arbetsplatsen och de som behövs, därmed skapas förändringar baserat på att ett problem måste lösas. Detta förhållningssätt betonar vad som är fel eller vad som inte fungerar bra i organisationen och detta skapar en underskottsmodell. Med denna typ av förhållningssätt kan de anställda bli omskolade och får bäst möjlighet att lära sig nytt och utvecklas när organisationen stöter på svaga punkter. 'Appreciative approach' är ett individfokuserande förhållningssätt, där det vilar på antagandet att de resurser som behövs för organisationens önskade framtid redan finns tillgänglig i organisationen. Denna typ av förhållningssätt fokuserar på de positiva delarna och anställda uppmuntras att förbättras inom de områden där de är duktiga inom och är intresserade av. Om den anställde får möjlighet att delta i organisatoriska förändringar kan deras insats öka.

Earle (2003) upplyser om hur arbetsmiljön kan utformas i olika anseenden beroende på organisationen. Arbetsplatsen fungerar som ett marknadsföringsverktyg för framtida kollegor

då arbetsplatsens utformande har en signifikant effekt på hur kollegor upplever varandra och kan ha inverka på medarbetarnas attityder, känslor och beteende. Trygghet på arbetsplatsen ger medarbetare fler möjligheter att omfamna förändringar som sker. Earle (2003) fortsätter med att små förmåner i form av t.ex. biljardbord, avslappnande hörna, massagestol etc. bidrar till att skapa en avslappnad atmosfär där medarbetarna upplever en högre uppskattning av sin arbetsplats.

Alternativa arbetstider och en balans mellan arbetslivet och fritiden skapar en högre värde för medarbetarna. Värdet kan skapas genom att medarbetarna kan få en viss kontroll över sitt eget schema. Ett sådant sätt är att skapa alternativa arbetsplatser, dvs. att medarbetare fås möjlighet att sköta sitt jobb från andra platser än kontoret. Detta kan fungera väl för att attrahera medarbetare som arbetar och bor på olika orter samt kan skapa en frihet med bakgrund i eget ansvar. Detta underlättas av dagens teknologi som gör att det finns tillgång till deras arbetsuppgifter och det drar ner på pendlingsid. (Earle 2003)

I arbetsmiljö inräknas relation med arbetskollegor och bra kommunikation med och inom organisationen. Tillsammans med de andra faktorerna skapar dessa en norm på arbetsplatsen och har både direkt och indirekt påverkan på arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert 2009)

2.3.2 Belöning

Belöning är organisationens sätt att uppmärksamma sina anställdas prestationer och deras effektivitet och samtidigt en möjlighet att uppmuntra de anställda till fortsatt effektivt arbete. Det finns flera typer av belöningar i företagsvärlden och några av dessa är kontant bonus, utmärkelser och gratis produkter (Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen 2012; Fatima 2011). Belöningar fungerar som en bekräftelse av de anställda och visar de anställda att dem är uppskattade. Belöningar spelar stor roll i arbetstillfredsställelsen då belöningarna hjälper till tillfredsställa grundläggande behov samtidigt som de kan bidra till att nå högre mål och påverkar de anställdas prestation och avsikt att vara kvar som anställd. (Pfeffer 1998; Ryan & Deci 2000)

Det har debatterats om belöningar verkligen kan påverka beteende och detta är centralt i den ekonomiska världen, speciellt för de belöningsystem som finns (Lazear 1996). Flertal

undersökningar visar på att pengar inte är den viktigaste anledning till varför folk väljer att antingen stanna eller lämna jobbet (Pfeffer 2001). Kunskapsarbetare spelar en betydelsefull roll för organisationens långsiktiga framgång och dessa typer av arbetare är vanligtvis de som svarar bäst på belöning då det är ett sätt att bekräfta deras betydelse (Fatima 2011; Sirola 1998). Därför är ett effektivt belöningsystem som ger individerna en avkastning eller belöning till följd av deras resultat, prestation och bidrag till organisationens utveckling ett starkt incitament för fortsatt positiva resultat (Pfeffer 1998). Festinger (1961) fann att incitamentet måste tydligt visa varför det är värdefullt att vilja uppnå den typen av belöning. Om den anställda inte ser sambandet mellan belöning och dess egna prestation så är belöningen verkningslös för prestationshöjande syften. Genom sina experiment fann Festinger också att det inte är belöningen i sig som avgör effekten av belöningen utan meningens belöningen har för mottagaren.

Den offentliga sektorn har sällan möjlighet att konkurrera med den privata sektorn om lönesättningen (Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen 2012). En möjlighet att konkurrera är att erbjuda det som ligger den offentliga sektorn nära hjärtat: Hög Public Service Motivation (PSM). En offentlig verksamhet har lättare att nyttja PSM hos sina anställda än vad en privat firma har dock kommer lönesättningen fortfarande vara faktorer som påverkar men i vissa fall inte lika mycket som tidigare nämnts under avsnittet Public Service Motivation (Perry & Wise 1990).

Becker & Huselid (1999; 2006) skriver flertal artiklar om att kompensationer och förmåner är två av de viktigaste faktorerna i en organisation som beror på människor för att behålla sin konkurrensfördel. Inte bara för att det värderar prestation och resultat utan också för att det motiverar rätt beteende och att det beteendet kommer att reflekteras i ens lönekuvert. I deras studier (Becker & Huselid 1999) visade det sig att det är vanligt med olika typer av belöningsystem men det framträdde aldrig som den viktigaste strategin i något av företagen. Samuel & Chipunza (2009) visar också i sin forskning att belöningsystem uppmuntrar till innovation och flitiga anställda, speciellt i början av karriären där de har tydliga mål och vill visa sig vara en tillgång för organisationen. Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) går emot detta och säger att tjäna mer pengar har bara en indirekt påverkan på kvarhållningen av personalen, detta för att det endast skapar en tillfällig tillfredsställelse.

2.4 Sammanfattning

Personligt engagemang bygger på att individen känner en inre motivation för sin arbetsgivare och arbetsplats. De inre motivationerna som driver personer i den offentliga sektorn kan enligt litteraturen delas upp i tre underkategorier: Public Service Motivation, Utvecklingsmöjligheter och Handedarstöd. Dessa tre underkategorier stärker individens inre motivation genom att nära den inneboende motivationen att bidra till organisationens mål. De yttre faktorerna arbetsmiljö och belöning är faktorer som fungerar som ett stöd och kan antingen hålla inre motivation på en balanserad nivå för att inte skapa missnöje eller sänka den inre motivationerna men aldrig leda till att öka den inre motivationen. Utifrån hur väl uppfyllda inre motivationer är bidrar till engagemang på arbetsplatsen, nivån av engagemang avgör därmed retentionsnivån inom organisationen. Vid högt engagemang där inre motivation tillfredsställs och de yttre faktorerna är på en hållbar nivå skapas en starkare retention. Vid lägre engagemang börjar medarbetaren leta efter andra möjligheter och eventuellt sorti om deras behov inte tillfredsställs. Om engagemanget är högt men de yttre faktorerna är dåliga leder det till att individerna inom organisationen protesterar och gör sin röst hörd, så länge de känner att de kan förändra skjuts exit upp.

3. Metod

För att analysera det material och uppfylla studiens syfte kombineras olika forskningsmetoder för att nå ett trovärdigt resultat som kan användas i strategier för att behålla sina medarbetare. Studiens forskning är baserad på en kvalitativ forskning med semi-strukturerade intervjuer med anställda från två olika förvaltningar inom Västerås Stad.

3.1 Val av metod

Val av kvalitativ metod baserades på att en kvalitativ metod är mest lämplig när det handlar om att få ut information i form av åsikter, upplevelser och att få någon att berätta om händelser och där vikten ligger på att analysera ord (Bryman 2008; Dalen 2015). Studiens syfte är att fånga vad medarbetarna på förvaltningarna har för bild av organisationen och dess attraktivitet. Komplexiteten i deras uppfattningar gör det relevant att använda sig av kvalitativ metod för att fånga upp och urskilja mönster i deras uppfattningar.

3.1.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ metod som forskningsmetod är för att kunna betrakta situationer från olika perspektiv och fördjupa sig inom Västerås Stads situation (Bryman 2008). Genom den kvalitativa metoden ges en djupare insikt om hur de två valda förvaltningarna arbetar för att skapa en bättre kompetensförsörjning samt inre attraktionskraft och deras utmaningar runt dessa ämnen. Studien vilade inte på mängden data som kunde samlas in utan på kvalitén och djupet av den data genom att se ur medarbetarnas perspektiv hur de motiveras och tillfredsställs i organisationen.

Frågeställningen hade sin utgångspunkt i samtal med HR-konsulterna för de två berörda förvaltningarna (Tekniska Kontoret och Stadsbyggnadsförvaltningen) där efter att ha sett hur deras situation med pensionsavgångar och hög rörlighet gjorde att retention sågs vara ett perspektiv för organisationen att fokusera på för att inte tappa den kompetens som finns inom deras område. Därmed skapades en frågeställning som avsåg att styra studien.

3.1.2 Fallstudie

Anledningen till att det blev en fallstudie var för att möjligheten mottogs att få studera två förvaltningar inom Västerås Stad, anledningen till att det blev två förvaltningar är för att skapa ett djup i studien där objektet blev att studera två förvaltningar med författningar som oftast krävde högre utbildning. Fallstudie som metod är för att skapa en detaljerad och ingående studie av ett enda objekt (Bryman 2008). I detta fall var det två av Västers Stads tekniska förvaltningar. Att studera två förvaltningar inom Västerås Stad gav en ingående bild av den komplexitet och specifika situation som berör Västerås Stad och de valda förvaltningar.

Valet av fallstudieobjekt gjordes genom att kontakta Västerås Stads förvaltningar. Därigenom etablerades kontakt med HR-konsulter som såg utmaningar i sina förvaltningar men som inte såg bredden och djupet av dessa utmaningar. Efter mailkontakt och telefonkontakt bestämdes ett möte med 2 HR-konsulter med ansvar för Tekniska Kontoret respektive Stadsbyggnadsförvaltningen. Under mötet diskuterades det om de utmaningar som förvaltningarna har stått inför och kommer att stå inför. Därmed valdes Stadsbyggnadsförvaltningen och Tekniska Kontoret i Västerås Stad som objekt för vidare forskning.

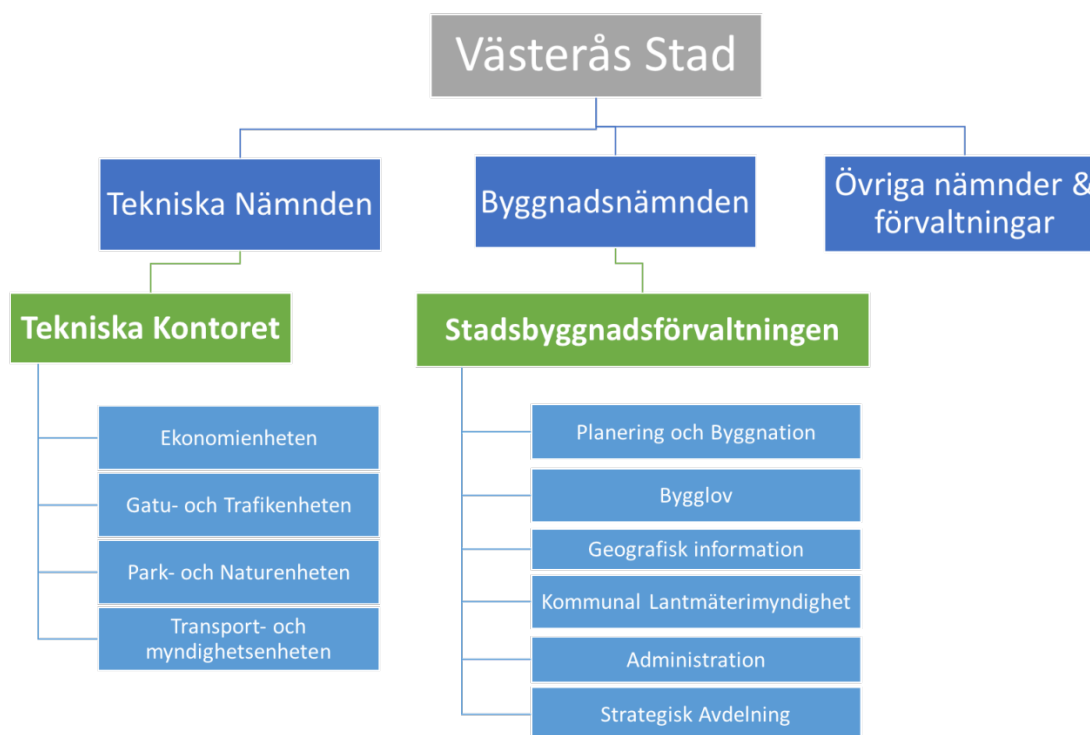
3.2 Datainsamling/Urval

Metoderna för datainsamling i denna studie var noggrant utvalda för att nå studiens syfte. För att få den information som var nödvändig för att genomföra och undersöka förvaltningarnas utmaningar så har både primär och sekundär data införskaffats.

3.2.1 Primär data

Den primära data samlades in genom 17 semi-strukturerade intervjuer med anställda från de två valda förvaltningarna, Stadsbyggnadsförvaltningen och Tekniska Kontoret. Dessa 17 var respondenter som återgav direkt information om deras egna känslor, uppfattningar och åsikter (Bryman 2008). Genom mötet med ansvariga HR-konsulter bestämdes urvalet av intervjupersoner från vardera förvaltning. Tillsammans med HR-konsulterna valde vi att ta en väl spridd blandning av personer (Dalen 2015) som hade jobbat kort tid, var nyutexaminerade, hade jobbat länge inom Västerås Stad samt de som hade valt att sluta sin

tjänst för en annan organisation och har kommit tillbaka till Västerås Stad (återvändarna). Dessa grupper ansågs vara viktiga för att skapa en bred bild av hur det kommer sig att vilja jobba inom respektive vald förvaltning på Västerås Stad. Det skapade en väl spridning i ålderskategori, kön och arbetslivserfarenhet. En viktig aspekt då det kan finnas en möjlig skillnad i de anställdas inställning mot arbetsplatsen och arbetsgivaren (Bryman 2008).



FIGUR 3.1 - VÄSTERÅS STAD – TVÅ FÖRVALTNINGAR I FOKUS. (EGEN KÄLLA)

Stadsbyggnadsförvaltningar (SBF) är fördelad på 6 enheter med totalt 76 anställda. Tekniska Kontoret (TK) är fördelat på 4 enheter med totalt 59 anställda (Se figur 3.1). Det föreföll sig naturligt att intervjua anställda från alla enheter, dock exkluderades ekonomiavdelning på TK och Administrativa på SBF bort då dessa i samråd med HR-konsulterna inte ansågs aktuella för uppsatsens syfte. Intervjuerna hölls med både enhetschefer och anställda. Detta för att få vidgat perspektiv från två nivåer. Fördelningen av respondenter på de olika avdelningarna kan ses i Tabell 3.1. Det som var viktigast var att få olika perspektiv från olika delar av förvaltningen.

Intervjupersoner valdes ut med hjälp av HR-konsulterna och de försåg namn och kontaktuppgifter på tänkta respondenter. HR-konsulterna hade kontakt med enhetschefer för

att få fram potentiella intervjupersoner genom kriterierna som angavs vid vårt möte och de potentiella intervjupersonerna tillfrågades av HR-konsulterna om de var intresserade att vara med i studien. HR-konsulterna är inte involverade i rekryteringen och har därmed inte den typen av kontakt med medarbetarna, inte i början och oftast inte i ett senare skede. De behövde då vara i kontakt med enhetscheferna för att få fram tänkta respondenter. Medarbetarna som tillfrågades av HR-konsulterna och accepterade att intervjuas kunde då kontaktas av mig för att individuellt bestämma tid och plats för mötet. Urvalet som gjordes tillsammans med HR-konsulterna diskuteras i 7.3 Metoddiskussion och förslag till vidare forskning.

De som valdes ut för intervjuerna har kategoriserats i tabell 1 utefter enhet, var deras intervjuer är dokumenterade samt antal år inom Västerås Stad. Intervjupersonerna arbetar på förvaltningar med tekniska inriktningar. Antal år inom Västerås Stad är uppdelat i tre kategorier: 0-5 år, 5-9 år och >9 år. Detta räknas med den tid de har varit inom Västerås Stad. 7 medarbetare och 2 enhetschefer från Tekniska Kontoret samt 6 medarbetare och 2 enhetschefer från Stadsbyggnadsförvaltningen. Enhetscheferna presenteras som enhetschefer inom respektive förvaltning och inte på vilken enhet då det endast finns en enhetschef per enhet.

Medarbetarna hade alla olika arbetslivserfarenheter inom olika sektorer, det som var tydligt vid intervjuerna var att respondenterna kunde delas upp i 4 kategorier: chefer (C), tidigare offentlig (TO), tidigare privat (TP) och återvändare (Å). En av medarbetarna var nyutexaminerad (nyutexad.) när hen kom till Västerås Stad och tillhör då en egen grupp.

Alias	Enhet	Intervjumaterial (IM)	Antal år	Övriga anteckningar
Respondent 1	KLM	IM 1	5-9 år	TO
Respondent 2	Planenheten	IM 1	0-5 år	TO
Respondent 3	Bygglov	IM 1	0-5 år	Nyutexad.
Respondent 4	KLM	IM 1	0-5 år	TP
Respondent 5	Bygglov	IM 2	0-5 år	TP
Respondent 6	Planenheten	IM 2	>9 år	Å

Respondent 7	Transport-& Myndighetsenheten	IM 3	>9 år	Å
Respondent 8	Gatu- & Trafikenheten	IM 4	0-5 år	TO
Respondent 9	Gatu- & Trafikenheten	IM 4	>9 år	TO
Respondent 10	Gatu- & Trafikenheten	IM 4	>9 år	Å
Respondent 11	Park- & Naturenheten	IM 5	>9 år	Å
Respondent 12	Park- & Naturenheten	IM 5	0-5 år	TO
Respondent 13	Transport-& Myndighetsenheten	IM 5	0-5 år	TP
Respondent 14	Enhetschef, Tekniska Kontoret	IM 6	>9 år	Chef
Respondent 15	Enhetschef, Tekniska Kontoret	IM 6	5-9 år	Chef
Respondent 16	Enhetschef, Stadsbyggnadsförvaltningen	IM 6	0-5 år	Chef
Respondent 17	Enhetschef, Stadsbyggnadsförvaltningen	IM 7	>9 år	Chef

TABELL 3.1 – RESPONDENTER. (EGEN KÄLLA)

3.2.1 Sekundär Data

En del av studien baserar sig på sekundär data. Sekundär data har samlats in genom olika källor så som böcker, artiklar och online material. Sekundär data kan definieras som data som har samlats in av andra forskare (Bryman 2008). Den information och data som samlats in av dessa forskare kan anses vara av hög kvalitet i jämförelse med tidigare forskare, detta för att forskarna kan tillgå stora databaser och flera verk. Urvalet av sekundär data skedde genom sökord på SöderScholar, emerald insight, Google Scholar, research gate, International Journal of Human Resource Management och genom artiklar kunde nya källor hittas. Endast databaser där det fanns som valmöjlighet att söka efter vetenskapligt granskade artiklar användes. De vetenskapliga artiklarna innehöll många källor som kunde göra att arbetet fortsatte genom att söka efter de källor som fanns i artiklarna, dessa källor visade sig värdefulla då de skapade en utökad forskningsbas. Anledningen till att välja vetenskapligt

granskade artiklar var för att det är insamling av data gjord av erfarna forskare som utvecklar sin forskning i enlighet med särskild struktur och process för att få tillförlitlighet (ibid).

3.3 Genomförande

Skapande av intervjumanual

Intervjuguiden var till hjälp vid de semi-strukturerade intervjuerna då intervjuguiden innehöll öppnande och grundläggande frågor som operationaliserade det teoretiska avsnittet (Dalen 2015) samtidigt som de hade sin utgångspunkt i problemformuleringen och studiens syfte och behövdes för att få fram det material som kommer att bearbetas i analysen. De öppnande frågorna var i periferin av studiens huvudteman (Dalen 2015) och det handlade inte om att direkt fråga vad som gör de tillfredsställda på arbetsplatsen utan de utfrågades med utgångspunkt att kunna ställa fördjupande frågor. Dessa frågor bearbetades om och om igen för att få till de mest passande frågorna som kunde ge en bas till att ställa fördjupande frågor, intervjuguiden var för att få fram det material som skulle användas i analysen och därmed var det även av vikt att få ut så mycket som möjligt från intervjutillfället.

Genom att följa Dalen (2015, s.36) tog frågorna form. Frågorna är klara, går ej att tolka på andra sätt samtidigt som de inte är ledande vilket är viktigt enligt Dalen (2015). Frågorna kräver inte att respondenterna har speciell kunskap inom studiens ämnesområde och ställer ej frågor om känsliga situationer som gör att respondenten kan välja att inte svara.

Det skapades två intervjuguides, en för medarbetare (se Bilaga 1) och en för enhetschefer (se Bilaga 2). Detta för att medarbetare och chefer har olika perspektiv och arbetar på olika sätt. Intervjuerna utgick från intervjuguiderna där samma typer av frågor frågades alla respondenter men ibland anpassades frågorna efter den som intervjuades och fler frågor kunde läggas till för att få uttömmande svar. Detta har gjort att intervjuerna inte är identiska med varandra.

Intervjugenomförande

Alla respondenter kontaktades via mail för att boka tid och plats för intervjun. I mailet uppgavs ungefärlig tid för intervjuerna och tog därmed hänsyn till respondenternas pressade tidsschema. Intervjuerna skulle ta runt 30 minuter vardera och därmed bokades 40 minuter

med respondenterna för att säkerhetsställa att det inte blev stress om intervjun skulle gå över tiden. Respondenterna fick möjlighet att välja vart vi skulle sitta och detta gjorde att intervjun kunde hållas antingen i deras rum eller i ett bokad konferensrum. Detta gjorde att dörren kunde stängas och intervjun blev ostörd (Häger 2007). Respondenterna satte sina telefoner på upptaget då de inte ville bli störda med samtal under intervjun, även jag som höll i intervjun satte telefonen i flygplansläge för att inte störa intervjun eller störa inspelningen som gjordes med hjälp av telefonen. Alla intervjuer spelades in och inspelningen gjordes för att kunna gå tillbaka till materialet i ett senare skede för att den subtila kommunikationen inte kommer fram i inspelningarna utan endast vad som har pratats om blir tydligt (Dalen 2015; Häger 2001). Samtidigt som inspelningen gjordes togs anteckningar av svaren i ett anteckningsblock för att kunna gå tillbaka under intervjuens gång till något de sagt och förtydliga eller koppla med något de svarat senare. Detta gjorde att intervjun kunde hållas färsk och det kunde ställas återkopplande frågor. Anteckningarna gav också en möjlighet att titta tillbaka till vad som skrivits och sagts samt anteckningar på hur respondenten reagerat, känslor och andra subtila ändringar som kan vara bra för analys.

Första respondenten meddelades att denne var den första att intervjuas samt att hen kunde säga till om något lätt fel eller om någon fråga inte riktigt var relevant. Detta gjorde att det skapades en bättre förståelse för sina frågor och meningsuppbyggnaden, hur de kan omformuleras och sättas i en bättre ordning. Detta berörde de frågor som uppkommer efter att ha ställt de grundläggande, öppnande frågorna.

I början försågs fyra respondenter med grundläggande öppnande frågorna i Bilaga 1. Efter att en respondent inte hade sett frågorna på sin mail märktes en märkbar skillnad i respondentens svar och dess flöde. Det märktes att svaren blev bredare och djupare när personen i fråga fick möjlighet att höra frågorna på plats istället för att läsa dem på förhand i ett mail. En märkbar skillnad var att de som hade fått frågorna skickade till sig la mycket tid på att förbereda långa och korrekta svar på bakgrundsfrågorna och inte på de fördjupande frågorna. Dessa bakgrundsfrågor var bra för att skapa en bild av respondenten och eventuellt kunna fråga fördjupande frågor om varför de valde Västerås Stad, hur det kommer sig att de sökte sig tillbaka osv. Dock när det skapades ett för stort fokus på respondenternas håll att ta med exakt information blev intervjuerna längre än vad som hade sagts till dem och stress skapades i slutet av intervjun p.g.a. möten efteråt.

För att klargöra, intervjuerna med respondenterna som försågs med intervjufrågor blev längre än förväntat, det gavs större fokus på att återberätta exakt information än att återberätta ens egna känslor, erfarenheter och uppfattningar. Efter att ha sett skillnad valdes det att inte skicka frågor från och med respondent 5. Skillnaderna i intervjumaterialet när respondenterna inte fick frågor på förhand var att respondenterna fortfarande gavs möjlighet att berätta om sin bakgrund men istället för att ställa uppföljningsfrågor berättade de utan inblandning själva hur de tyckte och tänkte om sina val som ledde dem till Västerås Stad. Det gav ett bättre flöde i intervjuerna.

Respondenterna fick möjlighet att välja vart de ville intervjuas och intervjuerna kunde ta plats i deras kontor eller i konferensrum som bokades av respondenten. I mötet med respondenterna handlade de om att skapa en trygg och säker miljö (Häger 2001) där de upplevde att de kan svara ärligt utan repressalier. Under intervjuerna användes inte ett för akademiskt språk för att hålla intervjuerna och kommunikationen på en normal nivå utan förkunskaper om studiens ämne.

Alla intervjuer inleddes med att fråga om intervjupersonen gick med på att intervjun spelades in, talade om för dem att intervjumaterialet var endast för egen användning och inte för att spelas upp till andra. Därefter meddelades att respondenten har anonymitet och att de gärna får ge exempel på situationer och händelser för att ge studien ett bra underlag men vid den empiriska samanställningen kommer deras berättelser ligga som underlag till hur de upplevde händelserna. Respondenternas svar kunde påverkas av deras vilja att lämna ut information som kan skada dem i ett senare skede och därför var jag alltid tydlig med anonymiteten. För att ge respondenterna en bild av varför intervjun görs så berättades studiens syfte och därefter intervjuens syfte. Det förtydligades också att deras svar ger en otroligt bra guide för cheferna hur de ska sköta problemområdet i framtiden.

Alla intervjuer var personliga, fysiska intervjuer förutom en telefonintervju med respondent 11 p.g.a. tidsbrist i respondentens schema. Telefonintervjun gav respondenten möjlighet att sitta i lugn och ro och delta i intervjun. Vid ställandet av frågor till respondenten kunde respondenten svara tydligt och djupgående utan hinder. Vid alla intervjuer var det av stor vikt att inte anta vad de ska svara på då respondenterna svarade från sina egna erfarenheter. Dalen (2015) och Ekholm & Fransson (2002) lägger tyngd vid att förstå att respondenterna ibland lämnar frågorna halvt svarade på för att de själva möjligtvis inte ser informationen som viktig.

Därför var det viktigt med uttömmande frågor för att få ut hela svaret utan att pressa respondenterna för mycket.

Alla intervjuer avslutade med att fråga om respondenterna hade något att tillägga som kan vara till nytta för studien och de tillfrågades om mailkontakt kunde upprätthållas ifall det kunde bli aktuellt att några frågetecken framkom. Detta gjorde att respondenterna i de flesta fall valde att tillägga något som de fann att de inte pratat uttömmande om samt att de kunde komma på nya exempel eller situationer.

3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är vanliga begrepp inom den kvantitativa forskningsmetoden men diskussioner mellan forskare har lett till att begreppen börjat användas inom den kvalitativa forskningen (Bryman 2008). Reliabilitet är till den utsträckning en undersökning kan upprepas. Dock är detta svårt i en social miljö då den är konstant förändrande och kommer aldrig vara densamma. Skulle någon göra en liknande studie inom de två valda förvaltningarna skulle resultaten skilja sig åt då respondenternas uppfattning och känslor påverkar svaren. I vissa fall skulle detta inte vara ett problem om intervjuerna skulle handla om historiska känslor och inte om nutida uppfattningar.

Validitet handlar huruvida resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer. Denna studie kan användas som en grund till forskning inom andra enheter inom Västerås Stad samt inom andra organisationer som vill ta reda på engagemang hos medarbetarna.

4. Västerås Stad

Stadsbyggnadsförvaltningen och Tekniska Kontoret är två av de förvaltningar på Västerås Stad som är ingenjörstäta, har högt tryck och behöver alltid fler. Processen som ärenden hanteras är som så: Om en skola ska byggas eller en park ska skapas, då börjar processen i Stadsbyggnadsförvaltningen. Den översiktliga planeringen tar sin form i strategiska enheten. Därefter lämnas det över till planenheten som gör detaljplan och de använder sig av Kommunal Lantmäterimyndigheten samt Geografisk Information för kartverk. Från planenheten skickas det till Bygglov för bygginspektion, byggarkitekter – därefter går det till Tekniska Kontoret som är beställarenheten och beställer de tjänster som behövs för att bygga skolan eller skapa parken och Fastighetskontoret sköter allt när det är klart. För att allt ska kunna skötas har man administrativa enheten som support. Det är uppemot 2000 bygglov per år och det kan gälla allt från kvarter till liten uteplats. (IM 7, s.1)

Av 13 intervjuade medarbetare var det 5 som hade Västerås Stad som sitt första jobb på varav 2 av dessa 5 har jobbat i över 20 år. 12 av 13 medarbetare sökte aktivt en position i Västerås Stad var för att de tidigare hade jobbat inom en del av den offentliga sektorn eller varit i kontakt med Västerås Stad och kände att det är något som passar dem. Respondent 1 sökte Västerås Stad för att hen kände att hen fastnat i sin utveckling och kände att Västerås Stad var en plats hen kunde utvecklas på. Respondenten hade inga förväntningar på sin nya roll förutom det som stod i annonsen och då respondenten tidigare jobbat nära SBF så visste hen på så när vad som gjordes där. (IM 1, s.1) Även respondent 5 (TO) hade jobbat nära SBF när hen var på privata sidan och visste vilka som jobbade på förvaltningen och sett deras arbete. Av dessa 13 medarbetare blev en respondent värvad av enhetschefen. Den yrkesroll som respondenten tillhör är en del av en liten bransch och det är få i den branschen. Hen hade varit i kontakt med Västerås Stad tidigare och tog erbjudandet även om det var samma arbetsuppgifter som tidigare position men slapp pendlingen. (IM 5, s.8)

För 3 av dessa 12 respondenter var Västerås Stad deras första fasta jobb, varav två har jobbat i över 20 år nu. Den respondent som kom som nyutexaminerad till rollen inom Västerås Stad visste inte riktigt vad som skulle förväntas av rollen. Väl på plats ansåg hen att allt som sas i annonsen som förväntades på personen som skulle anställas inte riktigt behövdes men respondenten känner att hen har fått möjlighet att utvecklas inom sitt intresseområde (IM 1, s.8)

En av medarbetarna som tidigare jobbat kommunalt men letade efter en större stad där det fanns möjligheter att utveckla sin egen drivkraft och få möjlighet att utvecklas. Hen fortsatte inom offentlig verksamhet för att hen intresserade sig för den positionen, annonsen passade in på hen och därför söktes positionen. Det var ingen tanke i början på om det var offentligt eller privat utan mer att få göra det hen ville. Förväntningarna var att få vara med i utvecklingen av Västerås som stad och få vara involverad i utvecklingen av nya stadsdelar. Innehållet i annonsen har stämt väl överens med verkligheten. (IM 1, s.4)

Tidigare offentligt anställda hade inte hade hört talas om Västerås Stad tidigare, varav en av respondenterna inte hade hört om Västerås Stad under utbildningen. Under utbildningens gång hade det mestadels varit privata aktörer som var representerade på arbetsmarknadsdagarna, Stockholms Stad fanns med men inte mindre kommuner. Anledningen för respondenten att söka tjänsten var för att det lät spännande och passade in på det som hen hade jobbat med tidigare samtidigt som hens partner hade rötter i Västerås. Det föreföll det sig naturligt att söka Västerås Stad. (IM 4, s.2) Genom medarbetarintervjuer fick respondenten möjlighet att få en förståelse för arbetsplatsen och medarbetarna.(IM 4, s.2)

En av respondenterna (TP) förväntade sig att få en bättre balans mellan arbetsliv och fritid. Hen ville testa nytt efter 8 år på privata sidan. Det fanns även en nyfikenhet kring hur man jobbade mot politiken och resonemang runt beslut. (IM 2, s.1) Hen upplever att Västerås Stad är en sådan arbetsgivare där du som anställda kan ha en balans mellan arbetsliv och fritid. När respondenten arbetade inom privat sektor var det för flytande mellan var som var fritid och arbetsliv. (IM 2, s.3)

Majoriteten av respondenterna som tidigare arbetat inom offentlig verksamhet tror att många blir positivt överraskade av att jobba inom kommunal verksamhet. Av de nya på förvaltningen finns det dem som hade bilden av att det är dåligt betalt, mossigt och gammalt och de är positivt överraskade. (IM 4, s.5)

En av återvändarnas förväntningar var sådant som varierande miljö, att få skifta mellan att vara ute och inne, förväntningar som enligt hen har uppfyllts väl. (IM 4, s.7) Respondenten har fått uppfattningen att det finns en viss rädsla som kan skrämman bort många från den offentliga sektorn för att man blir så styrd av lagar att man nästan kan hamna i fängelse och

att den ansvarsbilden kan vara skrämmande. En av de andra återvändarna startade av en slump inom det offentliga och blev erbjuden jobb av en kamrat. (IM 5, s. 1) Respondenten hade förväntat sig mer frihet, frihet att lägga upp projekt hur man vill, den förväntningen känner respondenten ändå har införlivats. Självklart förhåller sig man till vissa ramar men utförandet är mer fritt. (IM 5, s.2)

Respondent 12 (TO) sökte till Västerås Stad för att vara mer operativ och komma nära verkligheten, möta invånare och samtidigt att få göra konkreta åtgärder som inte gjordes på tidigare jobb. Huvudorsaken till att söka till Västerås Stad var för att vara med och påverka sitt arbete. Hen hade tröttnat på sitt gamla jobb och sökte Västerås Stad för att få nya uppgifterna, kollegor och arbetsplats. (IM 5, s.4) Respondenten förtydligar att hens förväntningar har infriats och hen har fått arbeta med betydligt mer konkreta saker än vad som gjordes tidigare. ”Vissa frågor kräver mycket förberedning, processer och ibland kör man fast och den frustration kan finnas i vissa frågor men på andra sätt har det varit som man tänkt sig.” (IM 5, s.4)

4.1 Public Service Motivation

Respondenterna gavs möjlighet att prata om sina motivationer i sin roll och hur de ser på den tillgänglighet de har för medborgarna. Deras svar kunde skilja sig åt mellan respondenterna och 11 av 17 respondenter varav 2 chefer hade som några av de första svaren de gav att de ville vara med och utveckla staden. Endast 1 av dessa 11 pratade aldrig om samhällsnyttan utan bara om att utveckla staden. 8 av 17 respondenter varav 2 chefer uttryckte direkt sin vilja att göra samhällsnytta och att kunna se avtryck av deras arbete i staden.

Utveckla staden

Att vara med och utveckla staden är en av de förväntningar som skapas i och med att Västerås Stads jobbbannonser poängterar att möjligheten fås att utveckla staden. Ett väldigt brett begrepp som kan betyda olika saker för olika parter. 3 av 5 tidigare offentligt anställda medarbetare, varav 1 återvändare, valde att fortsätta inom den offentliga sektorn för att fortsätta vara en del av den samhällsutvecklande funktionen. Det var att få utveckla staden och samhället som lockade. (IM 1, s.2; IM 3, s.2; IM 1, s.4) Respondenterna framför sin vilja att se att områden där projekt tar plats ska fungera bra och att Västerås Stad ska ha

möjligheten att ligga långt fram med teknik för att utveckla staden. Respondenterna vill se möjligheterna för att förenkla för medborgare, så mycket som det bara går med den nya teknologin som finns. Deras arbete är för att skapa ett bättre samhälle för de som bor i staden. (IM 1, s.2; IM 3, s.2)

Respondent 2 (TO) vill föra samman alla delar i samhället, medborgare, politik och förvaltningar för att göra något. Istället för att sitta och planera staden på ett kontor, vill hen hellre vara ute och planera staden med de som nyttjar staden. Det är dialogprojekt där Västeråsare bjuds in för att ge förslag som gör något för staden och hen motiveras när hen ser engagemanget från medborgarna (IM 1, s.7). Även respondent 3 (nyutexad.) vill ha kontakt med medborgare och ha den möjligheten till att ha dialog med de som kommer att nyttja det som ska byggas (IM 1, s.8). 2 respondenter, en från Tekniska Kontoret och en från Stadsbyggnadsförvaltningen, valde samhällsbyggnation som inriktning på universitetet, men inte förrän de kom några år in på utbildningen märkte de att de ville hålla på med samhällsbyggnation inom den offentliga sektorn. (IM 1, s.8; IM.4, s.1) Det som lockade att söka rollen var att få utveckla staden och samhället, ett ansvarsfullt arbete där man kan se slutresultat hos medborgarna och i staden. (IM 1, s.8) Respondenterna gillar att kunna få se hur deras projekt utvecklas, att det är en tillfredsställelse för sig själv lika mycket som att skapa en förändring i samhället. En respondent sa ”Att jobba för Västerås Stad har sin betydelse, vi hjälper folk att bygga på rätt sätt och hjälper dem att undvika katastrof” (IM 1, s.10).

Andra respondenter (TP) uttrycker sin besvikelse i att samhällsnyttan inte syns i deras arbete, de får inte möjlighet att vara den som skapar utan att de är de som godkänner förslag som kommer in. De önskar exempelvis att det fanns mer skapande i den dagliga verksamheten då de vill vara med och utveckla Västerås stad men upplever inte att den möjligheten ges. (IM 2, s.3)

Samhällsnyttan

Att utveckla staden är en grundläggande funktion i respondenternas roller, dock så är deras syn på samhällsnyttan och motivationerna för att utveckla staden annorlunda för olika respondenter. 8 av 17 respondenter varav 2 chefer uttryckte en klar och tydlig vilja att göra samhällsnytta och att kunna se avtryck av deras arbete i staden. En av cheferna berättade att hen känner stolthet i att kunna säga att denne gör någonting bra. Att denne jobbar med projekt

som ger mycket, exempelvis små projekt som sedan används av medborgarna. En av enhetscheferna har förståelse för att hans anställda har olika perspektiv på samhällsbyggandet, det finns självklart några som ser arbetet som sitt levebröd, de gör sitt jobb och får betalt för det. (IM 6, s.11)

En av respondenterna (TO) benämner sig själv som en ”stadsutvecklingsnörd” (IM 1, s.5). Denne vill gå ner på djupet och se vad det är som genererar utveckling, inte bara att göra en stor övergripande plan utan hitta de små insatserna som genererar stor effekt, exempelvis att få vara med och skapa en förhöjande effekt av något som tidigare inte ansetts ge något värde till staden. Att hitta de utrymmena som inte utnyttjas och skapar ett bättre liv i staden. Hen skulle vilja lägga mer tid på de mindre delarna som ger stor effekt än att bara göra stora byggnationer. Respondenten brinner för projekt som ser små ut men som ger stor effekt hos medborgarna, att få vara med i den processen och se hur det utvecklas och ger värde för staden. Detta ska då göras i en dialog med medborgarna och uppföljning för att veta att det man gör ger effekt hos slutkunden, att kunna hjälpa exempelvis ungdomar med en samlingsplats. (IM 1, s.5-6).

Respondent 3 (nyutexad.) känner att denne har ett ansvarsfullt arbete där man kan se slutresultat hos medborgarna och i staden. (IM 1, s.8) En av återvändarna vill genom sitt arbete kunna lämna efter sig något, ”Att kunna säga till sina barn och barnbarn: det här har jag byggt” (IM 4, s.7). Både tidigare offentligt anställda och återvändare ser även en glädje i att kunna lämna efter sig något handfast, det blir tydligare när respondenterna har rötter i Västerås och har sett hur staden har utvecklats i sin helhet (IM 4, s.4; IM 5, s.3).

En annan av återvändarna talade varmt om att få igenom förändringar på delar i samhället som hen vet är allvarliga och krävs för att förbättra och underhålla. När man får igenom dessa förändringar och projekt mår respondenten riktigt bra. (IM 4, s.7)

Verklighetsförankrat

Respondent 8, 9 och 12 fortsatte inom kommunal verksamhet för att de får möjlighet att vara nära slutkunden och deras arbete har en direkt koppling till verkligheten. Respondent 12 hade som huvudsyfte när denne sökte att få vara mer operativ i sin roll och komma nära verkligheten där de kan möta invånarna och samtidigt får göra konkreta åtgärder. (IM 4, s.1; IM 5, s.4)

Tillgängligheten

Enhetscheferna ger en bild av hur det ”moderna samhället har öppnat upp alla vägar in till Västerås Stad” exempelvis genom kontaktcenter (IM 6, s.5-6; IM 6, s.11). Detta ger medborgarna fler möjligheter att komma i kontakt med kommunens olika enheter (IM 6, s.5-6; IM 6, s.11). En av dessa enhetschefer förklarar att tidigare har kommunikationen varit som en tratt, där många har frågor och funderingar men väldigt få har kunnat få föra en dialog och få svar på sina frågor och förslag. Hen uttrycker att det är positivt att de har öppnat upp *tratten* men det på bekostnaden av kärnverksamheten. Det blir så pass många ärenden som är kreativa förslag och alla kräver att man tar tag i deras frågor och kollar förslagen. Detta skapar en förväntan på att få svar på det man skickar in och ökar arbetsbördan på förvaltningen. (IM 6, s.5-6) Enhetscheferna har sett att vissa grupper inte hinner med alla frågor och diskussioner parallellt med sina huvuduppgifter. (IM 6, s.11) En liten förändring i samhället kan skapa 100 responser, samtidigt som medarbetarna ska påskynda byggnationen av nya bostäder ska de lyssna på alla och samtidigt sköta sina vanliga uppgifter. Många negativa åsikter och diskussioner tär på medarbetarnas motivation där det är vanligt med 100 negativa mot 1 positiv. Det skapas en synlig tyngd hos medarbetarna att ta emot klagomål, gnäll och diskussion (IM 6, s.11). Inte bara för att det är många negativa åsikter och diskussion utan också för att medarbetarna vill hjälpa till men det blir samma svar till medborgarna: vi har ej tid, ej råd men det skapar ändå långa diskussioner och det blir fortfarande mycket kritik från medborgarnas sida. Det finns de medborgare som ältar frågor och tar det vidare till chefen (IM 6, s.11). Glöden hos medarbetarna påverkas av budgeten då många medarbetare upplever att de inte kan göra ett projekt, eller kan inte hålla ett projekt vid liv. Det finns de som kan se hur det går att genomföra med stram budget (IM 6, s.11).

Med den pressen enheterna har nu yttrar en av enhetscheferna att det inte alltid hjälper att bli fler anställda. (IM 6, s.12) Då blir det ännu en uppgift för medarbetarna att lär upp en ny.

Det finns solskenshistorier i djungeln av åsikter och diskussioner. En av respondenterna på Kommunala Lantmäteriet talar varmt om att kunna hjälpa de sökande medborgarna och hitta lösningar på sina frågor. Antingen kan det vara så att alla parter överens men ibland måste helhetssynen förklaras till parterna. Kommunala Lantmäteriet är en servicemyndighet som till 10 % hjälper medborgarna med allehanda frågor 10% hjälpa resterande delar av förvaltningen. Hen ser att det är till hens uppgift att hjälpa de sökande på bästa möjliga sätt.

Att kunna nå fram till dem med syfte, förståelse och ha en dialog. Viktigt från respondentens sida att nå fram till dem då det oftast är deras största affär och vill att de ska få det bra. När man ser att dem förstår och att de har fått hjälp och den tacksamheten, det är de små sakerna man lever på. Mötena med medborgarna är personliga och en stor del som motiverar i hems arbete. (IM 1, s.1-2) Respondenten upplever att när ett ärende är klart kan denne känna eufori och lättnad att det är klart. För hen handlar det om att de jobbar för medborgarna och att se när de förstår ett ärende är en sådan positiv sak som hen kan leva länge på. (IM 1, s.3)

Det handlar inte heller om att vara tillgänglig till medborgarna utan också mot andra delar av den offentliga sektorn. Återvändarna berättar hur den ständiga tillgängligheten mot medborgarna, för allmänheten, politiken gör att fokus försvinner från projekten. Det blir istället andra saker runtom projektet som tar tiden, där tidsplanen plötsligt blir för optimistisk och det kommer alltid in andra uppgifter i form av remiser osv. som också måste göras på en gång. (IM 2, s.5)

Andra respondenter ser det som en *plikt mot medborgarna* och del av arbetsuppgifterna att vara tillgänglig och att de ska få möjligheten att ta kontakta. De som tidigare arbetat inom det privata berättar att det statliga är mer striktare med att om en tjänsteman säger nej så är det ett nej, då rättar sig medborgarna efter det men i kommunala har hen sett en tendens hos medborgare att hellre vilja strida för sin sak än stanna vid ett nej. Dock är det en klar skillnad att faktiskt kunna lämna jobbet på jobbet och separera det från privatlivet. (IM 5, s.10)

Arbeta på privata sidan

Alla respondenter har på ett eller annat vis varit i kontakt med den privata motsvarigheten av deras yrkesroll. Antingen genom att de själva har jobbat på den privata sidan eller arbetat tillsammans med den privata sidan genom sin roll på Västerås Stad. Detta har gjort att alla respondenter har sin uppfattning om den privata sidan. En av respondenterna som har hela sin karriär inom Västerås Stad finner inte att den privata sidan har lockat, hen har haft mycket kontakt med och träffat många konsulter. Hen ser att de är väldigt nischade och att de tilldelas flertal uppdrag, uppdragen görs och sedan lämnas uppdragen. Skillnaden där är att inom Västerås Stad finns det möjlighet att se vad de jobbar med, dvs. att de tilldelas uppgifter där de får vara med på hela vägen och de får ett uppdrag och inte kombinerar med andra samtidigt. Att jobba som konsult så är man ofta i olika städer men hen vill ha en koppling till det som hen gör. (IM 4, s.4)

Respondent 8 uttrycker sig på samma sätt, att den privata sidan lockat och hen vill vara nära det hen jobbar med. I det privata är självklart lönebildningen annorlunda men respondenten finner inte att det är något som ska prioriteras och hen blir dessutom lite avtrubbad när lönen hela tiden ska jämföras med den privata sidans lön. Hen vill göra som hen vill och det får hen bäst utlopp för i Västerås Stad. (IM 4, s.3) En av respondenterna som jobbat nära SBF när hen var på privata sidan, visste vilka som jobbade på förvaltningen och sett deras arbete. Respondenten valde att byta till den offentliga sidan för att den privata sidan krävde ständig tillgänglighet som konsult och det passade inte med privatlivet. Hen ville testa något nytt efter över 8 år på privata sidan och det fanns en nyfikenhet kring hur man jobbade mot politiken och resonemang runt beslut. (IM 2, s.1)

En av återvändarna valde att gå från att vara beställare på Tekniska Kontoret till konsult inom det privata och tyckte att det var tufft att inte längre kunna påverka de uppdrag som fås. ”Som konsult fick du ett papper med vad som skulle göras, allt är klart och du ska bara utföra det” (IM 4, s.7). En till av återvändarna upplever att det är en väldigt ojämn arbetsbörda, i vissa fall kunde det vara otroligt många arbetsuppgifter och andra gånger nästintill ingenting. Hen fortsätter förklara att inom den kommunala verksamheten är det en jämnare beläggning där det är konstant varierande projekt som gör att hen får kännedom om och kan sätta sig in i projekten, det gör också att du kan skapa kontakter med de privata entreprenörerna. (IM 5, s.1)

4.2 Utvecklingsmöjligheter

En av enhetschefen på Stadsbyggnadsförvaltningen presenterade hur processen på Stadsbyggnadsförvaltningen går till vid typiska arbetsuppgifter och denna process gör att medarbetarna arbetar som projektledare och driver uppdraget framåt. Enhetschefen är medveten om att det behövs en blandning av kompetenser av alla yrkesroller och bakgrunder inom förvaltningen för att skapa en bredd för att alla projekt ska kunna hanteras. (IM 7, s.1) Hen är fullt medveten om att utbildningarna behövs för att medarbetarna ska känna sig tryggare i sin roll, när politiken vill att byggnationen av antal lägenheter ska ökas skapas ett tryck på förvaltningen och det blir högre krav på att arbeta smartare och effektivare. Att medarbetarna känner sig tryggare i sin roll gör att det blir lättare för dem att kunna våga gå

utanför ramarna. Det finns manualer och regler för vad för dokumentation som behövs men medarbetarna måste få självförtroendet att våga effektivisera och samtidigt förenkla. Alla är lika ansträngda i hela ledet i processen, där deras planeringsingenjörer inte hinner med alla nya uppdrag. Hen poängterar att det inte spelar någon roll att det blir mer folk i första ledet i processen utan det måste bli fler inom alla delar av processen och hela kedjan till att projekten är klara. Därför är det viktigt att jobba effektivare bland de medarbetare som redan finns. (IM 7, s.4)

Personlig utveckling

Att respondenterna vill utvecklas på olika sätt är tydligt genom alla intervjuer och de ser olika på den personliga utvecklingen, något som är en röd tråd genom alla intervjuer är också att de ser en stor del av den personliga utvecklingen som att få möjligheten att göra det de vill göra för att utvecklas. Inom ramarna för sin yrkesroll ser de på personlig utveckling på två sätt, antingen byta tjänst, få mer ansvar eller att utbilda sig vidare inom sitt område.

En av enhetscheferna på Tekniska Kontoret ser tendensen hos sina medarbetare att när det tar stop i den personliga utvecklingen börjar de leta efter annat att göra, att medarbetaren inte upplever att denne trivs eller att rollen och yrket inte var som man hade tänkt sig då letar de efter annat oberoende av hur bra de trivs på arbetsplatsen. Medarbetarna kan ibland nå ett utvecklingsstopp – de har nått sitt stopp och behöver fortsätta sin egen utveckling på annat sätt. I vissa fall märks det att en medarbetare har kommit helt fel, att de vet vad de går in i men märker när de väl har jobbat att det inte är något de gillar att göra eller att den rollen inte passar dem. (IM 6, s.9-10)

Det finns en medarbetarplan för varje individuell medarbetare där medarbetarna tillsammans med chefen går igenom vad medarbetaren vill göra. Det handlar mycket om hur de vill utvecklas inom sitt område men på senaste tiden har det utvecklats sig till att handla om att göra planer på att utveckla medarbetarna till projektledare, det är ett stort område där det finns olika karaktärer. Anledningen till att utveckla dem inom projektledarrollen är för att de ska känna sig tryggare i sin roll, där de kan ”våga sätta ner foten och kunna säga vi har kommit fram till det här”. Detta för att det blir oftast många synpunkter i ärenden och för de som är nya inom rollen kan det vara svårare att sätta ner foten. (IM 7, s.4) Respondenten fortsätter förklara att den ökade arbetsbördan ökar stressnivån hos medarbetarna och i O.M. att det är en politisk styrd organisation kan politikerna av och till vara väldigt intresserade inom vissa

områden där de kan komma med förslag mitt i processerna. Det är då viktigt att bygga upp självförtroendet hos medarbetarna och ge dem möjligheten att våga diskutera så att de kan bearbeta stressen vid snabba förändringar. (IM 7, s.6)

Enhetscheferna från Stadsbyggnadsförvaltningen upplever att det finns större utvecklingsmöjligheter inom kommunen än inom den privata sidan, inom Västerås Stad kan medarbetarna följa hela processen och det finns utvecklingsmöjligheter inom sin roll. Västerås Stad erbjuder en ledarskapsutbildning för blivande ledare. Enhetscheferna kan då välja medarbetare som kan gå på denna utbildning om medarbetaren vill gå och det märks i deras arbete. Senare syns det även vilka medarbetare som tar tillvara på det dem lärt sig då det syns i lönen för att de väljer att ta mer ansvar och utvecklas. (IM 7, s.4) Som konsult inom det privata är det vanligt att man arbetar med en sak och ett projekt. (IM 7, s.7) I Västerås Stad kan man få möjligheten att få mer eget ansvar och utvecklas vidare i den roll som medarbetaren har i enheten. (IM 6, s.9) Ibland är det motiverande för medarbetarna att få igenom komplexa frågor och göra intressanta uppgifter där de får känslan av tillfredsställelse när de får igenom vissa frågor och färdigställer uppgifter.

Respondenterna som tidigare jobbat inom det privata finner det viktigt att inte känna att de nått en vägg och inte nått slutet av sin utveckling, när det finns en strävan att ständigt utvecklas och ha varierande uppgifter kan du ständigt utvecklas. (IM 5, s.9) En av respondenterna (TO) fann att hen stagnerat i sin utveckling. Hen vill arbeta mer projektdrivet men det är svårt i den rollen hen har och det är så pass få inom hens enhet att det inte finns tillräckligt med personer att undvara för att lägga mer tid på andra projekt. (IM 5, s.5)

Kompetensförhöjande utbildningar

Stadsbyggnadsförvaltningen och Tekniska Kontoret är tjänstemannaförvaltningar med många olika typer av yrkesroller och väldigt kunskapsstunga yrkesroller. Därför är det viktigt att hålla deras kunskaper ajour, både specifik utbildning för deras roll samt för de ändringar som sker i lagar och regelverk. (IM 1-7) Detta är speciellt viktigt när det kommer nyutexaminerade, där det behövs satsa på utbildningar för att de snabbt kan komma in i sin yrkesroll och i den kommunala processen. (IM 6, s.13)

Enhetscheferna är ense om att medarbetarna erbjuds utveckling i form av utbildningar och berättar att en stor del av budgeten går till att satsa på medarbetarnas utbildningar. Det är

ytterst sällan det blir nej till kompetensutbildningar som medarbetarna själva väljer. Enhetscheferna ser gärna att det ligger i intresset hos de anställda att vilja vidareutvecklas. (IM 6-7) En av dessa enhetschef uppmuntrar till att de ska vidareutbilda sig inom projektledning och juridik. (IM 6, s.9)

Enhetscheferna inom Stadsbyggnadsförvaltningen märker en skillnad på vad de satsar på olika medarbetare utefter vad de visar för intresse och för drivkraft. De poängterar vikten av utbildningar, inte bara på grund utav nya lagar och krav utan också för att få nya idéer och det är nya lagar, nya krav, nya idéer och viktigt för personen i sig att de känner att det finns en satsning på sig och att de kan utvecklas i sin roll. Det finns en vinst i att gå på kursen och när de går flera tillsammans så skapas en mötesplats utanför jobbet. Med de som jobbar på samma enhet men samtidigt med andra inom samma yrke och roller. Att kunna diskutera olika idéer och processer. Det är viktigt för medarbetarna att ha det utbytet. (IM 6, s.9)

Medarbetare från alla kategorier berättar om hur det sker en ständig teknikutveckling och utbildningarna behövs för att inte riskera att fastna i sina uppgifter. De obligatoriska utbildningarna för medarbetarna är uppdateringen inom ny lagstiftning och ramverk samt föreläsningar och kurser som anordnas för delar av förvaltningen eller hela förvaltningen (IM 3, s.2-3; IM 4, s.2,4). Obligatoriska moment anordnas för att skapa bättre arbetsmiljö, förståelse inom förvaltningen och generell kunskap. Tre respondenter på Tekniska Kontoret finner att det krävs ett visst mått av kunskap inom andras områden för att veta att allt i ledet är rätt, dvs. att förbättra sin förståelse för andras processer och därmed bli bättre i sin beställarroll. Det gäller att ha ett bra nätverk runtom sig för att veta vad som händer inom branschen. Dessa respondenter är återvändare, TO och TP. (IM 3, s.3; IM 4, s.2)

Ibland har det varit möjligt att hålla kurser på förvaltningen, speciellt de kurser som är nödvändiga för flera yrkesroller. Då passar det bättre att samla de som ska gå kursen på förvaltningen och ta dit en kursledare. Då skapas en bättre möjligheten att styra vad de kan ta del av under dessa kursdagarna. (IM 4, s.4)

Utöver de obligatoriska utbildningarna har medarbetarna möjlighet att själva välja utbildningar som är specifika för sin yrkesroll. Alla medarbetare som intervjuades vet om och känner att de har möjlighet att välja de utbildningar som de vill gå på men att det ibland inte alltid finns tid till att gå det som kan vara väldigt intressant och utvecklande (IM 1-5).

Medarbetarna får själva vara aktiva med att leta upp de kurser de är intresserade av och i samråd med enhetschefen diskuteras vilka utbildningar som de anställda behöver och vill gå. (IM 4, s.2; IM 6, s.3).

Kompetensöverföring

4 respondenter, varav 2 TP och 1 återvändare, var tydliga med att påpeka att det är viktigt att ta tillvara på personer som har varit länge inom Västerås Stad och som har både erfarenhet och kunskaper som är bra att föra över till andra medarbetare. Speciellt de som är nya inom Västerås Stad och samtidigt nytexaminerade. Den typen av kunskapsöverföring känner respondenterna är viktig för att de nyanställda ska kunna komma in snabbt i sina arbetsuppgifter och i processerna kring sina uppgifter. (IM 1, s.12-14; IM 2, s.3)

Vissa av de roller som både Tekniska Kontoret och Stadsbyggnadsförvaltningen har är en grupp där det inte finns specifik utbildningar för att bli det de är, därför är det oftast en stor konkurrens om de rollerna på arbetsmarknaden då kompetens utvecklas med erfarenhet. Därför kan det verka attraktivare på andra ställen då dessa personer i dessa roller kan bygga på sin erfarenhet. (IM 6, s.7)

Under 2014-2015 upplevdes en otrolig omsättning av person där det inte kom in många erfarna. Det var många nytexaminerade men det var ett bra team som var anpassningsbara och positivt inställda anställda. Dessa team kan tänka i nya banor men en del av kompetensen är förlorad. Många kompetenta personer har slutat och därmed förlorat kompetensöverföringen. Att det har varit så pass många förändringar på förvaltningen märks av i den kompetensöverföring som har gått miste om. Respondent 4 är inte ny på jobbet men även hen tycker att det inte finns någon närvarande som man kan ta hjälp av eller vända sig till, oberoende om man är ny eller har jobbat några år. Många har inte tid att hjälpa en och då blir det svårt att själv få jobbet gjort. (IM 1, s.12-14) Den nytexaminerade respondenten finner att en väl blandning av kompetenser som sitter tillsammans skapar ett bra samarbete och att genom sina ärenden träffa kompetenta personer som kan hjälpa de som är nya i sin roll är värdefullt. (IM 1, s.8)

Två medarbetare och tidigare privat samt tidigare offentlig på SBF ansåg att i deras yrkesroller kan nytexaminerade komma in och arbeta men då får man inte glömma att det behövs erfarna medarbetare som finns tillgängliga för de nytexaminerade, även om man kan

göra jobbet så är det svårt att få en helhetsbild av staden och det du gör. (IM 2, s.3) En tidigare offentligt anställd svarade vid frågor om varför hen har jobbat kvar på Västerås Stad så pass länge med att hen blev kvar för att det var många mentorer och som gav en så pass bra grund att stå på (IM 4, s.4).

Byta jobb

Vid en avgång eller annan typ av avslut på en medarbetares tjänstgöring på Västerås Stad håller enhetscheferna eller HR ett avgångssamtal. Anledningarna till avgång är varierande från fall till fall. I vissa fall kommer nya medarbetare in med en uppfattning om hur rollen ska vara och lämnar på grund utav att den bilden inte stämde med verkligheten. I vissa fall kan det vara förväntningar på att utvecklas mot en specifik väg som utlovades men den bilden stämde inte överens med vad som levererades. Respondent 14, även enhetschef, håller med om att medarbetarna vill utvecklas och den tjänst medarbetaren som vill avgå innehar för tillfället, är inte vad personen förväntade sig när hen började. Därför försöker de hitta lösningar på annat håll, annan enhet eller annan förvaltning. (IM 6, s.7) I andra fall har medarbetare så pass hög arbetsbelastning att det skapar en negativ spiral med mer och mer jobb samtidigt som det blir stressigare. I andra fall är det medarbetare som flyttar eller som redan bor på en annan ort och vill sluta pendla. (IM 6, s. 13-14) Enhetscheferna ser inte negativt på att medarbetarna vill byta roller och slutar för att fortsätta utvecklas, ofta kommer inte många av anledningarna till varför de valt att sluta som en chock. Det har oftast varit en dialog tidigare. (IM 6, s.9)

En annan enhetschef har vid avgångssamtal sett 4 grupper som väljer att sluta (IM 6, s.11):

Resor – De orkar inte pendla i längden, tröttnar på pendlingen efter några år. Ibland kan det vara så att familjen är på väg att flytta till Västerås och när det inte blir av så slutar medarbetaren istället. Andra väljer att flytta till annan ort. Alla anställda från Stockholm har inte stannat kvar. Det är för långt att pendla efter ett tag. Är det två det står mellan kan det lätt bli att man tar de som är villiga att pendla eller bor i Västerås. (IM 6, s.12)

Lön – Lönen är självklart en faktor i vissa avgångar. Medarbetare slutar för att andra enheter eller arbeten ger bättre lön. Dock är denna grupp inte den vanligaste. Ibland är det mestadels lön som spelar roll när det gäller samma typ av jobb på annan ort eller annan organisation. (IM 7, s.7)

Utvecklingsstopp – Medarbetarna har nått sitt stopp i utvecklingen. Det kan antingen varit för att de har kommit helt fel, att de vet vad de ger sig in på men märker när de väl har jobbat

ett tag att det inte är något de gillar att göra och söker sig bort. (IM 6, s.10,14). Det är inte ett missnöje med arbetsplatsen utan de vill göra något de brinner för. (IM 7, s.7)

Pensionsavgångar - De har nått sin pensionsålder.

Det finns respondenter som ser möjligheten att jobba inom den privata sektorn som en del av sin personliga yrkesutveckling. Respondent 6 anser att byta mellan offentlig och privat sektor ger en möjlighet att se saker ur nya perspektiv och speciellt om möjligheten fås att jobba inom en annan bransch där hen kan lägga ett större fokus på sina projekt. (IM 2, s.5)

12 av 13 medarbetare som intervjuades svarade att det är begränsat att byta jobb inom Västerås Stad då deras roller är väldigt specifika, oberoende av bakgrund. 1 av 13 hade en så pass specifik roll att det inte fanns en annan liknande roll inom Västerås Stad för hen. 5 av dessa 12 medarbetare är inte intresserade av möjligheten att byta inom Västerås Stad om de hade möjligheten att byta jobb. De skulle hellre föredra att byta organisation. Av dessa 5 var det 3 respondenter som var specifik med att de inte skulle byta till en annan kommun då det inte vore utvecklande att fortsätta med liknande arbetsuppgifter. Dessa har också tidigare jobbat inom offentligt. Dessa tre hade då föredragit att arbeta i en privat organisation. En av respondenterna var tydlig med att hen skulle inte byta inom Västerås Stad då det inte skulle vara utvecklande för även om hen byter förvaltningen så i hens yrke blir det till att fortfarande träffa gamla kollegorna, göra liknande arbetsuppgifter och ”tugga på i samma hjulspår”. Två av dessa tidigare offentligt anställda har funderat på att byta jobb men för tillfället är det endast på ett tankestadie. Tankarna kring detta är då att arbeta i den privata. De kan även tänka sig att återvända efter att ha jobbat inom privata tillbaka till det offentliga. (IM 5, s.6)

En återvändare har ett yrkesområden där det inte finns många jobb och hen har kollat på jobb i 1 års tid men har det bra, trivs på arbetet och känner inte för att söka något nytt bara för att testa nytt jobb. (IM 3, s.1) Två andra återvändare är så pass gamla nu att det bara vore onödigt att byta, de har testat på olika sektorer och olika yrken och upplever att de trivs bäst i Västerås Stad.

Komma tillbaka till Västerås Stad

4 av 13 medarbetare är återvändare, dvs. har jobbat in Västerås Stad tidigare och bytt till en annan organisation och senare kommit tillbaka till Västerås Stad och enheten där de jobbat tidigare. De jobb de har bytt till har varit blandat, 2 inom privata sektorn och 2 inom offentlig sektor. 2 av återvändarna är från Stadsbyggnadsförvaltningen och 2 från Tekniska Kontoret.

En av dessa medarbetare jobbade mindre än ett år inom en annan organisation, det som lockade hen att byta var av två anledningar, först för att hen varit länge inom en och samma organisation att det var dags för ombyte för att utvecklas samt att det ämnesområde hen jobbade med inom Västerås Stad var nedprioriterat och under 2 års tid hände inget. Vid en avgång och byte av jobb brukar den gamla enhetschefen ha en avstämning med den fördratta medarbetaren efter cirka ett halvår. Ämnesområdet som då inte hade varit intressant för nämnde hade nu blivit aktuellt och skapat omorganisering där den före detta medarbetarens gamla roll nu behövdes mer än någonsin. Därmed kom medarbetarna tillbaka till Västerås Stad för att hans roll kunde fortsätta utvecklas. En annan bidragande faktor var att inom Västerås Stad jobbar medarbetarna mycket tillsammans och kan bolla med varandra i enheten och mellan olika förvaltningar. Inom den roll som hen tagit inom en annan organisation arbetade till större del själva. (IM 3, s. 2)

Respondent 6 valde att börja inom den privata sektorn då hen hade arbetat i mer än 10 år inom den offentliga sektorn. Det var ett läge i sitt liv att testa privata sektorn och kände att hen behöver utvecklas inom båda sidorna, privat och offentlig. Hen ville få en bättre förståelse för hur den andra sidan jobbar och möjligheten att se vad som var bra och mindre bra inom det privata samt vilka förbättringsmöjligheter den offentliga sidan kan dra nytta av genom att en medarbetare har jobbat privat. Hen satt själv i sin funktion inom det privata företaget. Pressen på att dra in projekt själv var för hög, det vore lättare om man kan hjälpas åt i grupp att dra in och göra projekten. Hen var själv inom sin funktion och konkurrensen för prissättningen var svår. Hen gillade privata sidan för att det var ett fokus på sina projekt. Inom den offentliga finns det så många andra funktioner runt om, de ska vara ständigt tillgängliga för politiken, medborgarna och andra förvaltningar. Hen kom tillbaka till Västerås Stad genom att hen blev uppmanad av ledningen att söka en tjänst. (IM 2, s.4-5)

Respondent 10 har arbetat i 3 omgångar på Västerås Stad, alla förutom den sista gången respondenten hade återvänt testade hen på hur det var att jobba inom ett privat bolag. Hen ville testa hur det var att jobba som konsult. Respondenten valde att söka tillbaka till Västerås Stad för att hen trivdes bättre på Västerås Stad och kände att det inte fanns möjlighet att påverka projekten i sin roll på det privata bolaget och som konsult kom man in i projektet när allt redan var bestämt och hans roll var att utföra det. Hen skulle ångra sig om hen inte testat på att jobba som konsult inom den privata sektorn. Respondent anser att det är bra att testa på

andra arbetsgivare och testa både privat och offentlig, om du inte testat kan du inte jämföra arbetsgivare. Nu kan hen säga att Västerås Stad är en utmärkt arbetsgivare för att hen haft andra. (IM 4, s.6)

4.3 Handledarstöd

Som chef är det viktigt att skapa en miljö där alla individer känner att de har möjlighet att utvecklas och att utvecklingen anpassas efter individen. Cheferna såg att från deras sida är det viktigt att visa sitt intresse för de projekt medarbetarna gör och inte gå över huvudet på dem, ge bra, positiv feedback och i främsta fall utvecklande feedback. Alla ska behandlas lika och det skapar en trygghet och ett kollektivt tänk i enheten då alla känner att de får plats att yttra sig. (IM 6, s.5,10)

Enhetscheferna är eniga om att det är viktigt att medarbetarna har möjlighet till ständig utveckling genom att ge dem möjlighet att få nya ansvarsområden så att medarbetarna inte känner att de fastnar i rollen. Cheferna ser att vissa är nöjda med rollen men andra vill utvecklas och vill göra något nytt i form av nya möjligheter och nya uppdrag. (IM 6, s.10) Både återvändare och tidigare offentligt anställda håller med i att chefen ska finnas där som stöd i deras utveckling och att de uppfattar att cheferna är mån om att medarbetarna utbildar och utvecklar sig. (IM 1, s.1-2; IM 4, s.7)

Även om chefen ger ständig uppskattning för det som en medarbetare har gjort bra är det inte alltid medarbetarnas väl utförda arbete syns. En tidigare offentligt anställd fann att chefen inte alltid är med där medarbetarna är och det är lite ett eget ansvar att när något har gjorts bra talas det om till chefen. I dessa situationer där ens framgång har påtalats är chefen duktig på att ge bra feedback. Chefen kan inte alltid ha möjlighet att veta allt som händer men det vore bättre att chefen har koll på detta. (IM 5, s.5)

En av enhetscheferna på Tekniska Kontoret har som inställning att varje medarbetares funktion är viktig. Ibland kan vissa medarbetare få olika uppgifter som värderas olika viktiga av medarbetarna, chefen poängterar då helheten så att medarbetarna får en förståelse varför dessa uppgifter måste göras. Det handlar om att påtala att alla är en del av en större helhet. Enhetschefen vill att medarbetarna får testa olika roller vilket ger en kompetensförhöjande

utveckling och stärker individens egna styrkor och egenskaper. (IM 6, s.5) En av enhetscheferna hoppas att den syn hen har på medarbetarnas samhällsroll smittas av på medarbetarna. (IM 6, s.5) En annan av enhetscheferna på Tekniska Kontoret presenteras av sina medarbetare som en chef som försvarar sina medarbetare, där de har tilliten till att han har deras rygg i media, mot andra förvaltningar och i olika typer av uppdrag. Chefen säger samma sak som respondenten tidigare har tagit upp vilket skapar sammanhängande och starka svar. (IM 5, s.9) Medarbetare oberoende av deras tidigare arbetslivserfarenhet anser att cheferna har stor möjlighet att påverka sammanhållningen på arbetsplatsen då chefen står som förebild att vara den som kan påverka medarbetarnas attityd. Efter att 2 förvaltningar slogs samman har chefen kunnat vara en förebild för medarbetarna då chefen skapar en inkluderande miljö. (IM 1, s.11)

Högt i tak

Generellt tyckte alla respondenter att det var högt i tak och att det fanns möjligheter till dialog med enhetscheferna. I vissa fall har respondenter känt av att det inte har funnits möjlighet att ha högt i tak. Detta för att i vissa processer i Stadsbyggnadsförvaltningen sitter cheferna med i olika ledningsgrupper, om då respondenter inte känner sig nöjda eller har behandlats på ett sätt som de känner att de vill prata om så kan de inte gå till chefen för att denne sitter med i ledningsgrupperna. Detta gör att känslan av att kunna säga vad man vill inte längre uppfylls. (IM 1, s.6)

Det görs medarbetarenkäter och genom dessa fås dels en uppfattning om arbetsmiljö, stress men även ledarskapet. Det brukar se bra ut på ledarskapet men en av enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen är tydlig till sina medarbetare att dörren är öppen ifall de vill prata. (IM 7, s.5) Respondent 4 anser att deras enhetschef är rak och tydlig och går ofta runt för att se hur det går och bara för att säga hej. De känner att de har den möjligheten att få prata med hen, tar sig tid för att hjälpa sina medarbetare. (IM 2, s.2)

Två av cheferna upplever att de mestadels får ta del av de ytliga åsikterna och att det är oftast samma medarbetare som yttrar sig mer än andra, det finns en stark facklig kultur med skyddsombud som gör sig påmind där ombuden är de som för talan men det vore mer givande att få höra fler åsikter från individerna för att ha en bättre dialog. (IM 6, s. 15) En annan enhetschef på Stadsbyggnadsförvaltningen önskar att det kunde vara fler som vågar yttra sig

och ha små diskussioner, i och med att inte alla vågar yttra sig känns det inte riktigt som högt i tak. (IM 6, s. 15)

Feedback

Enhetscheferna arbetar med olika typer av feedback, det finns situationsanpassad feedback, individuell feedback genom medarbetarsamtal och spontan feedback. I den situationsanpassade feedbacken är anpassad efter saker de gjort genom sin roll, exempelvis om någon gjort ett bra jobb i nämnden eller om någon avdelning som medarbetaren varit aktiv igenom ett uppdrag talar gott om medarbetaren till chefen så är det viktigt att föra vidare det till medarbetaren och återkoppla. (IM 7, s.5) Den individuella feedbacken ges genom medarbetarsamtal och kan vara generell för övergripande arbetsinsatser och specifik. Den spontana feedbacken kan vara småsaker som att visa tacksamhet för att en medarbetare bakat, vattnat blommorna, gett ett bra förslag osv. (IM 6, s.10) På Stadsbyggnadsförvaltningen får medarbetarna alltid feedback på sådant som chefen får höra om och chefen försöker alltid vara coachande i sitt ledarskap. När något träder i kraft efter en lång process så firas det på förvaltningen. (IM 7, s.7)

En enhetschef har som inställning att fokusera sin feedback på förbättringar och vad som gjorts bra istället för att lägga för stort fokus på de negativa och saker som blivit fel. Oftast vet medarbetarna redan om det. Kan det i vissa fall komma utomstående som är missnöjda med något eller ifrågasätter en av hens medarbetare så ser hen till att vidarebefordra dem till medarbetaren som har hand om ärendet. Hen som chef vill inte gå över huvudet på medarbetarna. (IM 7, s.5)

Att gå utbildningar för ledarskap är viktigt för att bli bättre i sin roll som chef och för att kunna kommunicera på rätt sätt med sina medarbetare säger en av cheferna. (IM 7, s.6) Det är viktigt att vara tydlig och arbeta med sina medarbetare och inte bara styra. Satsningar på kurser till medarbetarna som handlar om kommunikation och att utveckla självförtroende att medarbetarna kan utveckla sin förmåga att vara tydliga i sina viljor och att kunna reda ut dispyter. Processerna för uppgifterna som kommer in på Stadsbyggnadsförvaltningen kan ta lång tid och det är viktigt att medarbetarna får de verktyg som krävs för att hantera kommunikationen mellan alla involverade. (IM 7, s.6)

På en av enheterna på Tekniska Kontoret vet medarbetarna att chefen står bakom sina medarbetare. Chefen litar på att strukturen är fungerande och ser misstag som förbättringsmöjligheter. Enhetschefen själv ser att feedback är något som man som chef måste ständigt jobba på, det är viktigt att tänka på de små detaljer och skapa ett bra arbetsklimat där medarbetarna är självgående och har eget ansvar, för att de ska kunna vara det så måste hen som chef ha tillit i deras förmågor. Medarbetarna behöver inte alltid ha ett aktivt ledarskap dagligen och de har en egen drivkraft att kunna lösa sina uppdrag på egen hand. (IM 6, s.5)

Två av respondenterna på Tekniska Kontoret känner att den chef som de har är duktig på att visa uppskattning av sina medarbetare. Chefen kan alltid ge ris och ros när det behövs och när en har gjort sig förtjänt av det. Medarbetarna kan ha en bra dialog med chefen oberoende av frågor. Chefen är kunnig och respekterad för att hen kan mycket om området och har olika perspektiv. Hen är speciellt duktig på att dela med sig av de perspektiven och få medarbetarna att se problem utifrån andra perspektiv. (IM 3, s.2; IM 5, s.8)

Den nyutexaminerade medarbetaren på Stadsbyggnadsförvaltningen förklarar att hens chef som väldigt mån om sina medarbetare, att medarbetarna ska få möjlighet att lära sig och tid till att utföra sina uppgifter. Chefen kan ibland komma med handfasta tips som att stänga av mobilen, ta en paus och gå och fråga en kollega” när de fastnar i sitt arbete. (IM 1, s.9). Även om chefen själv inte kan hjälpa till i uppgifterna kan man hitta kollegor som har möjligheten att förklara och hjälpa.

Individuella mål & Bollplank

Respondenter nämnde flertal gånger att tydliga individuella mål behövs för att öka motivationen hos medarbetarna. Att sätta mål utifrån person till person och utifrån hur man arbetar, det sätter hårt press på cheferna att uppnå detta. Respondenter ansåg inte att kommunen som organisationen är så duktiga på att arbeta utifrån individens utveckling, detta kan kännas som något som sitter i väggarna. (IM 1, s.12)

I sin roll som enhetschef på Tekniska Kontoret anser respondent 14 att man måste se individer som vill göra något mer, där de vill utveckla sin funktion. Det är då upp till enhetschefen att ta upp det till diskussion och inte vänta tills medarbetarna kommer till dem. Enhetschefernas kommunikation är det viktigt att bolla med varandra. (IM 6, s.5) Respondent 15 på en annan

del av Tekniska Kontoret tycker även han att det är viktigt att se vilka som har intresse och drivkraft samtidigt som de känner att man som chef satsar på dem. De individuella målen kan jämföras med verksamhetens mål, bara i mindre skala och individanpassat.. De som behöver mer hjälp anpassas för det. (IM 6, s.9)

En av återvändarna är en av de som känner att hens chef inte är ett naturligt bollplank. Hens chef besitter inte den kunskap som krävs för att kunna diskutera hens uppgifter. Även om chefen vill vara bollplank använder respondenten hellre andra som bollplank hen uppfattar att det finns en kunskapsbrist hos chefen. (IM 2, s.5) Återvändarna finner att det är betryggande för respondenterna att det alltid finns någon att bolla med när det är uppgifter de vanligtvis inte arbetar med, prata om för och nackdelar i en uppgift och få vägledning. (IM 3, s.2) Återvändare och tidigare privat anställda finner att chefen puttar ut medarbetarna på osäkert vatten för att chefen har förtroende till att de klarar den utmaningen, något de också finner är givande (IM 3, s.3; IM 5, s.10)

Lyhördhet & Arbetsbörda

Respondenterna ansåg att det måste finnas en genuin lyhördhet och dialog mellan chefer och medarbetarna, att det finns en viss närvaro där de faktiskt lyssnar på vad medarbetarna säger. Det absolut värsta som en av respondenterna på Stadsbyggnadsförvaltningen uttryckte var när chefer säger ”Vi hör vad ni säger”. (IM 1-2) När det fördes fram till chefer och ledning att det har varit en otrolig omsättning av personal upplevdes inte det svar som medarbetarna fick tillfredsställande. De fick som svar att omvärldsbevakning har gjorts och detta är inte ovanligt i andra företag med den typ av omsättning av personal som de hade. Viktigt för hur personalen känner för sin arbetsplats, det måste finnas en bra dialog och gehör för de förändringar som upplevs och oron, att cheferna tar det på allvar och inte slätar ut problemet. Det skapades en misstro för ledning och chefer. Många medarbetare kunde uppleva att det var jobbigt med ständiga diskussioner och ifrågasättanden av beslut samtidigt som de ville ha gehör för sina synpunkter. Oberoende av hur många diskussioner det blev så kände sig medarbetarna inte delaktiga i besluten. (IM 1, s. 10) En tidigare privat anställd ansåg att även om det är en platt organisationen så är det långt mellan nivåerna.(IM 2, s.3)

Blir det hög arbetsbelastning på Tekniska Kontoret är det viktigt att medarbetarna berättar det till sina enhetschefer. Det enhetscheferna kan göra är att hjälpa medarbetarna prioritera och effektivisera. Både chefer och medarbetare känner att det är inte alltid lätt för chefen att hjälpa

dem detaljerat i arbetet då de oftast inte har tillräckligt bra insikt i hela arbetssituation. (IM 6, s.6) Från medarbetarnas sida är det viktigt att förtydliga och beskriva en roll samt kontinuerligt diskuterar rollen och dess innehåll. Något generellt för alla är att om de inte har en tydlig struktur i sin roll blir det svårare att veta vad som inte är ens uppgifter att göra. (IM 5, s.7) En av enhetscheferna känner att hen skyddar medarbetarna genom att göra administrativa delar som kan delegeras till medarbetarna men vill låta medarbetarna fokusera på sina projekt. (IM 7, s.5)

Enhetscheferna har fått en ny roll senaste åren och det är att hjälpa till och lära upp hur medarbetarna hur man ska hantera medborgare. (IM 6, s.11) Medarbetarna ska vara service-minde mot kunderna och kommunen har en transparens och öppenhet som måste genomsyra enheten. Därför är det viktigt att som chef förmedla budskapet om att tillgängligheten är en viktig samhällsfunktion (IM 6, s.6).

Eget ansvar

Från medarbetarnas sida upplevs en flexibilitet och eget ansvar i sin roll och i sina uppgifter att kunna prioritera det respondenterna känner är viktigt för det dem gör. Det är motiverande att få det ansvaret att bestämma själv, att ingen är inne och ska detaljstyra. (IM 5, s.4-5) Enhetscheferna vill att medarbetarna ska ha ett tydligt eget ansvar utan toppstyrning, det är så pass individuella roller att det är annat som styr än chefen. Hens roll är att arbeta med att sätta upp ramar, struktur och rutiner. Därefter får medarbetarna eget ansvar men hen finns fortfarande där som bollplank. Medarbetarna uppfattar denna tillit i deras eget ansvar och med tydlig struktur så sköter medarbetarna sitt arbete. (IM 6, s.4)

En annan av enhetscheferna känner att det lätt kan hända att hen som chef talar om vad som ska göras, speciellt när det är stressigt med många uppdrag och medarbetarna kommer till henne för att få hjälp med ett uppdrag. Hen är medveten att även om hen har svaret måste medarbetarna själva komma på svaret, med hens vägledning. (IM 7, s.7)

Synen på eget ansvar är olika från person till person, enhetscheferna har som uppgift att se vilka det är som utvecklas med mer eget ansvar och vilka som behövs styra mer. För en del är det mer motiverande att känna att chefen finns som stöd men det är ens eget ansvar och andra backar vid tanken att chefen inte hjälper till. När medarbetarna får bättre förståelse för hur deras uppgifter gör nytta får de motivation från det. De som vill ta eget ansvar och eget beslut

ska kunna få den möjligheten samtidigt som de som inte vill och behöver mer styrning ska få den möjligheten. Chefen är stödet oavsett vilken nivå av stöd medarbetarna behöver. (IM 6, s.9-10) Chefer måste i vissa fall ta större ansvar att skapa en tydlighet som ska följas (IM 6, s.5).

4.4 Arbetsmiljö

Under 2015 har Stadsbyggnadsförvaltningen haft en hög omsättning av personal, en så pass hög omsättning att både externa aktörer ställer frågor samtidigt som medarbetare ifrågasätter hur ledningen har hanterat problemen som uppstått i och med den så pass stora omsättningen. För att bearbeta denna förändring har ledningen satt in ett projekt som heter Attraktivare arbetsplats, det skulle fungera som ett forum för medarbetare att diskutera den omställning som skett och hur de ska förhindra denna typ av omsättning i framtiden. Projektet löpte ett år och har inte hunnits göra en utvärdering men som det ser ut i nuläget har projektet skapat en tydligare balans i omsättningen och skapats en hälsofrämjande styrgrupp där medarbetarna kan ta del av fler aktiviteter för sammanhållningen. (IM 6)

Stadsbyggnadsförvaltningen har kunnat fylla på med medarbetare efter den stora omsättningen av personal men än finns det plats för att utöka. Medarbetarna har fortfarande tidsbrist när det kommer till att hantera alla ärenden som kommer in. (IM 6, s.13)

Den fysiska arbetsmiljön har varit oförändrad på Tekniska Kontoret men på Stadsbyggnadsförvaltningen har det varit mycket som hänt med ombyggnationer och utrymmesproblem på arbetsplatsen. Samtidigt som de utökat personal och ersättningsrekryterat har det varit diskussioner om hur de ska sitta. De sitter i ett mer öppet landskap med vissa som har egna kontor och andra som delar kontor. Cheferna försöker att meddela vad som händer i processen där det under 6 månader har diskuterats hur det ska se ut och inte förrän nu har det diskuterats vart alla ska sitta. (IM 6, s. 15) Enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen och medarbetare såg olika på frågan om deras fysiska arbetsplats. Enhetschefen såg arbetsmiljön som förbättrad i och med att alla sitter tillsammans nu och där kontoren har glasväggar vilket skapar en öppen miljö medan två av medarbetarna inte gillade att det blivit så pass förändrat och mycket diskussioner i och med flytten.

Enhetscheferna förklarar att arbetsmiljön och arbetsuppgifterna som kommer in idag är mer komplexa och det skapar behovet av att göra prioriteringar. Vissa saker som kunde lösas med tiden förut kan inte göras på samma sätt då det inte finns tid. De förklarar att en komplex plan är inga problem, men när det kommer flertal planer, alla lika komplexa och lika olika, då upplever medarbetarna sig inte fullt utrustade, gällande både tid och medarbetarantal. Detta gör att ibland får man prioritera men i samma andetag betyder det att man prioriterar bort något annat. (IM 6, s.5) En av enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen säger samma sak, att planerna har blivit mer komplexa och medarbetarna har kommit till en punkt där det är svårt att avgöra vilket mandat de har för att bestämma vad som får göras när det gäller effektivisering av uppdragen oh vilken förvaltning som ska ta beslutet. Mandat är tydliga men vid komplexa uppdrag är det svårt att uppfylla det när det är mycket att ta hänsyn till. (IM 7, s.6-7)

Stockholmsbor kan vara svåra att attrahera p.g.a. distansen och då kan en lösning vara att skapa avtal om jobbtiderna. I avtalet mildrar det pendlingen genom att sätta jobbtiderna på pendlingstiden. Detta gör att de är tillgängliga under pendlingen och kan arbeta hemifrån. Det skapar en balans mellan deras liv i Stockholm och arbete i Västerås. Detta egna ansvar görs upp under samtal med respektive chef. De som inte är bundna av familj har fler möjligheter att flytta till Västerås. En av nackdelen där är när SJ påverkar deras pendling. Enhetscheferna ser över att göra individanpassat och göra det konkurrensanpassat för att behålla medarbetarna. Med teknologin är det lättare att sitta hemma och jobba. Lönen kanske inte är den starkaste motivationsfaktorn i dessa fall. (IM 7, s.3) Det finns även en viss komplettering mellan Eskilstuna och Västerås för att inte behöva jobba där man lever.

Att påverka

På tre olika enheter inom Stadsbyggnadsförvaltningen har respondenterna påtalat att det finns en kutym i processer som inte var förväntade när de började i sin roll. Respondenter som är återvändare och tidigare offentligt upplever alla att sättet vissa saker görs är förlegade men de får inte vara med och ändra i sagda processer för att effektivisera. Något som en av enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen känner är viktigt för medarbetarna för att kunna driva igenom alla sina uppdrag. Det skapar en direkt påverkan på arbetet när vissa uppgifter och allehanda saker alltid ska godkännas genom olika instanser vilket gör att medarbetarna känner att de inte kan agera med deras kompetens och potential fullt ut. Det finns en kultur kring hur ärenden och processer hanteras, det är oftast långa process vid

godkännande och det skapar inte en bild av att ha fria händer och eget ansvar. (IM 1 s.3,6,9; IM 2; s.4,7)

Det berättades att det har gjorts testprojekt för att se hur förändringar i processen skulle kunna effektivisera processerna och göra att de kan beta av fler ärenden. Testprojekten görs, resultaten är tydliga att det är en klar effektivisering av processerna men det sker ingen implementering av dessa förändringar som ändå testades och visar på en klar förbättring. Som respondenterna uttrycker sig ”det är inte en förändringsbenägen organisations”. (IM 2, s.3)

Två tidigare offentligt anställda respondenter har drivit utvecklingsfrågor men känner inte att de får vara med och påverka. De har varken fått vara med och påverka i processer och där känns det begränsat att påverka sin arbetsmiljö när arbetsmetoder känns förlegade och det ges inte utrymme för att ge feedback eller förbättringsförslag. En av respondenterna som har erfarenhet från tidigare kommunal verksamhet upplever att det är fel att de unga som kommer in i organisationen lärns upp i de gamla metoderna. Nyutexaminerade är inte vana vid de gamla metoderna och kommer därmed ha svårt att anpassa sig i sin roll. När synpunkter och åsikter inte tas tillvara på av ledningen känns det lite som att annonsen om att forma den moderna kommunen Västerås Stad inte riktigt stämmer överens med verkligheten. (IM 1, s.4)

Det skapas tillfällen för att diskutera men att det ibland kan bli lite för mycket diskussioner och för omständligt att alltid diskutera så fort ett nytt beslut ska tas gällande t.ex. deras arbetsmiljö. Diskussioner som inte riktigt leder till något. Respondenten upplever att även om medarbetarna får säga vad de tycker, vilket de gör, är det nästan lite onödigt och slöseri med tid när det inte verkar som att ledningen lyssnar på dem. Från respondentens sida är det då nästan bättre att ta beslut och bara låta medarbetarna följa. Medarbetarna ifrågasätter oftast inte besluten men när det frågas om deras åsikt så kan det bli för många diskussioner och viljan att lägga in sin åsikt. (IM 1, s.9-10) Det finns inte tid till diskussioner och heller inte tid till att få utveckla de tankar och funderingar man har för att bidra till att utveckla både staden och deras egna arbetsplats. Det ges tillfällen att diskutera men inte så att det ska ge något. (IM 2, s.2)

Arbetsbörda

Det är en extrem hög arbetsbelastning med ärenden som ligger på kö och i vissa fall kan det ta upp till två år innan en medarbetare hinner titta på ärenden som kommer in. Denna

arbetsbörda gör att respondenterna inte känner att de kan lära sig mer när det i många fall handlar om att gå tillbaka till gamla ärenden. På vissa enheter kunde respondenterna uttrycka sin besvikelse att chefen har missat att få in vikarier för att kunna hålla en jämn nivå när någon är ledig eller borta, det har skapat en ständig extrem arbetsnivå. En respondent från Kommunala Lantmäteriet uttryckte att det inte är en bra känsla när de kommer till ärenden som har tagit så pass lång tid att de börjar samtal med inblandade med att be om ursäkt. (IM 1, s.1-2)

Respondenterna, vars bakgrund är tidigare offentligt anställda, vill gärna gå på fler utbildning som inte är obligatoriska men p.g.a. tidsbrist väljer de bort kompetenshöjande och utvecklande kurser. Tidsbristen beror på många ärenden. Att gå på kurser är något respondenterna finner är en avvägning mot vad de har tid med. En respondent hade svarat att vid ett tillfälle när hen ville gå en utbildning hade chefen hade sagt ”Ja om du tror att du hinner med ditt vanliga jobb”. (IM 1, s.1-2) Respondenten fortsätter att berätta att kurser och utbildningar för att bredda sig inom sitt område eller för att repetera olika delar av sin roll är till för att få en insikt i problematik som finns inom sitt område. Ibland blir det stagnation och behöver få möjligheten till repetition dock kan det upplevas som mindre accepterat från chefens sida att medarbetarna ska gå dessa utbildningar då anledningen är mindre valid än att gå en kompetensförhöjande kurs. (IM 1, s.2)

På förvaltningarna hålls många interna utbildningar som medarbetarna vet är bra för dem men det bygger på den stress som redan finns enligt majoriteten av respondenter från Stadsbyggnadsförvaltningen. Vissa önskar mer arbetsro då det är så pass många ärenden som ligger på kö. Arbetsbördan är så pass hög att ibland värderas det inte att vilja utveckla sig själv och sina kunskaper utan de vill hellre ha ett fokus på att få igenom ärenden. Alla enhetschefer är medvetna om den tidsbrist som finns till utbildningar p.g.a. ökad arbetsbörda. (IM 6-7) Det försämrar motivationen att ökad arbetsbörda aldrig tar slut och det blir aldrig mindre arbete, det behövs bättre förutsättningar för dem att ta sig an alla ärenden som strömmar in. (IM 1, s.8-9)

De som har varit anställda på Västerås Stad kortare tid, under 3 år, känner att de inte har tillräckligt med tid till utbildningarna. De vill hellre fokusera på att komma in i arbetsflödet, beta av ansökningar och uppgifter innan de börjar titta på kompetensutveckling. Ytterligare 2 respondenter på Stadsbyggnadsförvaltningen upplever att de inte riktigt får tiden att räcka till

för att ens börja leta efter utbildningar som kan vara bra för deras yrkesroll. (IM 1, s.10; IM 1, s.2)

Alla respondenter på Tekniska Kontoret upplever att det är många utbildningar som har med verksamheten att göra men tyvärr för lite tid att gå på utbildningar som skulle vara givande för deras yrkesroll på grund utav för hög arbetsbelastning. (IM 3, s.2-3; IM 4, s.2) Återvändare och tidigare offentligt anställda upplever att deras förvaltning har blivit så pass bantad att de måste börja prioritera mer och mer vilka utbildningar de kan gå. De upplever att de inte kan ta del av möjligheterna att fördjupa sig. (IM 4-5)

Den höga arbetsbördan kan skapa vissa svårigheter i arbetsflödet då det leder till att medarbetarna väljer att fokusera på sitt eget arbete och det i sin tur leder till att det inte finns tid till att lära sig andras områden för att de ska förstå processerna bättre. Respondenterna från enheten bygglov på Stadsbyggnadsförvaltningen ansåg att det skapar ett stopp i flödet och i deras arbetsuppgifter när det blir svårt att tolka vissa delar som kommer från detaljplaneringen. Då skapas ett behov att behöva fråga andra för tolkning eller eventuellt gå tillbaka till planenheten för att fråga vad det är dem menar. Fanns det mer tid så skulle respondenten gärna vilja lära sig mer om detaljplaner för att underlätta deras eget arbete. Erfarenhetsåterförening behöver förbättras så att planenheten tar till sig vad som kan vara problematiskt att tolka eller utföra i bygglovsskedet. (IM 1, s.8-9; IM 2, s.2) Det skapar också situationer där det handlar om att prioritera och bortprioritera.

Kollegor och omgivning

Medarbetarna har ett högt tempo och gör många uppgifter på kort tid, dock visade sig i intervjuarna att det finns en medvetenhet om att kollegorna finns där för varandra. Medarbetarna på båda förvaltningarna är tydliga med att sammansättningen kollegor emellan är otroligt bra och de motiveras av sammanhållningen och när fler yngre kommer in i organisationen. De yngre respondenterna känner att de har blivit inkluderats i gruppen. Det är inte grupperingar och det är en trivsamt miljö för kollegorna. Alla pratar med varandra alla är hjälpsamma. Det är dialoger mellan kollegor oavsett enhet eller ålder. De låter alla få möjlighet att komma till tals och inkluderas. (IM 1; IM 2) Cheferna anser det viktigt att det skapas aktiviteter utanför arbetstiderna och utanför arbetsplatsen som är till för att stärka gruppen, exempelvis cykelutflykter (IM 7, s.7). Återvändarna ser att det på senaste åren har det blivit tuffare att hjälpa varandra då alla har en väldigt hög arbetsbelastning. Förut fanns

det tid att sätta sig ner och lära varandra men nu finns det inte tiden att själv ta reda på hur du effektivast gör något eller tid för att hjälpa andra. (IM 3, s.3)

Efter att slagit ihop två förvaltningar tycker en av respondenterna på Kommunala Lantmäteriet att alla inte riktigt känner varandra än men atmosfären och miljön tillåter för dem att träffa och umgås med varandra. Respondenter har nu sett att genom att dela lunchrum äter de ihop vilket gör att de lär känna varandra. I det stora hela är det öppet mellan kollegor. (IM 1, s.4)

På båda förvaltningarna upplevs en bra kommunikation där medarbetarna arbetar mot samma mål och allt kan synkas. Två av respondenterna, en tidigare offentligt anställd och en återvändare, förklarar att de kan ha roligt på jobbet även om det är utmanande med tid och antal ärenden (IM1, s.3; IM 3, s.3-4)

En av återvändarna är positiv och upplever att det är till var och en av medarbetarna att ställa sig frågan ”Varför jobbar jag här?”. Tycker man att det är roligt blir också arbetet och miljön enklare. Hen finner Västerås Stad som en otroligt givande arbetsgivare men också att det är människorna som jobbar på kommunen som gör det till den miljö det är. (IM 3, s. 5)

Nyutexaminerad och tidigare privat anställda respondenter uttrycker att även om arbetsmiljön har förändrats så skulle det uppskattas med fler ställen som kan tjäna som avslappnande delar. Det är undermålig ventilation i vissa arbetsrum och i konferensrummen. Medarbetarna vill gärna ha en förändring i hur de sitter och den planritningen som finns för våningen och det har förmedlats till ledningen. Den stressfyllda arbetsmiljön med en växande antal ärenden per medarbetare påverkar hela förvaltningen när det kommer från ovan att Västerås Stad ska bygga tre gånger så många lägenheter men respondenterna, chefer och medarbetare, upplever inte att det finns tillräckligt med arbetskraft för att öka produktionen effektivt. Även den fysiska arbetsplatsen upplevs som oroande, där det har skapats besvikelse i att det har blivit för lite utrymme och det har varit många diskussioner om den fysiska arbetsplatsen. (IM 1, s.11). Andra är positiva till att det är mer öppet och blandat, en av enhetscheferna upplever att det är lättare att gå runt och fråga om hjälp när alla sitter på samma plats. (IM 7, s.6) Dock uttrycker många respondenter som tidigare arbetat privat att även om de har möjligheten att leta efter hjälp så finns ingen möjlighet att egentligen ta hjälp från andra i den grad som de skulle vilja ta hjälp då de andra också har det pressat. (IM 2, s.3)

Respondenterna på Tekniska Kontoret upplever också att de har ett bra arbetsklimat med kollegorna på respektive enhet, främst är det bra relationer och samarbeten med de personer som sitter närmast. I vissa fall kan det vara lite jobbigt att sitta i öppna landskap men i det stora hela är arbetsmiljön bra där det är en bra relation med kollegor och chef. (IM 5, s.9)

En av enhetscheferna på Tekniska Kontoret ser en klar fördel att medarbetare går på kurser tillsammans, de får en mötesplats utanför arbetsplatsen samtidigt som de kan bygga relationer med sina kollegor och med andra som jobbar inom samma yrke eller innehar liknande roll. Det skapar fler möjligheter att kunna diskutera olika idéer och processer och som chef ser hen att det är viktigt för medarbetarna att ha det utbytet. (IM 6, s.9) Hen ser arbetsplatsen som dynamisk och trivs inte en medarbetare syns det oftast och det kan vara en anledning till att de letar efter något nytt. (IM 6, s.12)

Cheferna på Tekniska Kontoret ser att om enheten sedan har många olika typer av erfarenhet kan de lättare ta in nyutexaminerade in i verksamheten då de har möjlighet att utbilda dem. Som läget ser ut nu är det många erfarna som anställs och inte många nyutexaminerade. Cheferna vill gärna ta in fler nyutexaminerade men som det ser ut finns det inte tillräckligt med tid eller personer för att lära upp de nya. I sådana fall är det inte att de nyanställda inte har kompetensen utan de har inte erfarenhet av kommunal verksamhet och det lär de sig bäst från medarbetarna. (IM 6, s.12)

Arbetsuppgifter

8 av 13 medarbetare kände att deras arbetsuppgifter är varierande och givande. 5 av 13 ansåg inte att deras arbetsuppgifter är varierande men alltid utvecklande. Dessa 5 ansåg att de får hela tiden möjlighet att utvecklas i sina uppgifter för att det är så pass breda områden och bred tjänst. De får möjligheten att vara med hela vägen i projekt och det gör att de ständigt kan lära sig något nytt (IM 5, s.9). Fler respondenter svarade att det som driver dem i deras arbete är att göra bra projekt. Att de kan vara med från början till slut. När det är fler i projektgrupperna är det givande att känna att de kan bidra med något. Det fanns respondenter som fanns att de har väldigt varierande uppgifter även om deras roller är specifik, det vill säga att de får en känsla om variation. Allt från administrativt till expertkunskap i olika ärenden. En av respondenterna uttalar sig om sin önskan att få vara ute mer men det mesta är skrivbordskaraktär. (IM 5, s.4)

En av de 8 medarbetarna som finner att det är varierande uppgifter är en återvändare som inte vill fastna i en uppgift utan vill ständigt lära sig något nytt. Hen har roligt på jobbet och upplever att denne får möjlighet att få göra nya typer av uppgifter. (IM 3, s. 1) En av de medarbetarna som arbetar på Tekniska Kontoret känner att hen har stannat kvar inom Västerås Stad för att det har varit en ständig variation i arbetsuppgifter och ombyte av miljö med en trivsamt arbetsgivare (IM 4, s.4). I sitt yrke kan hen ständigt utvecklas (IM 4, s.5).

Begränsningar

Att känna sig begränsad i sin roll eller i sina arbetsuppgifter är ett individuellt synsätt som kan reflekteras i var medarbetaren har tidigare arbetat och på vilket sätt medarbetaren har fått arbetat. En av medarbetarna på Tekniska Kontoret är van att arbeta med strategiska frågor i en tidigare offentlig organisation men väl i Västerås Stad är det andra över hen som arbetar med de strategiska frågor och då upplever hen att det är en form av begränsning där hen inte fullt ut kan uppfylla sin roll. Hen upplever det som besvärande att lämna över beslut till någon som har mindre kompetens än hen själv men hen vet att hen måste hålla tillbaka och veta sin plats, hen förstår varför rollerna är separerade i kommunen. (IM 5, s.6)

Även om respondenterna finner att deras arbete innehåller varierande arbetsuppgifter kunde de även uppleva att det inte finns tid att utföra alla de delar rollen kräver. I vissa fall ska respondenterna i sin roll vara både inne och arbeta med sin beställarroll på Tekniska Kontoret och ute för att agera som en tillsynsmyndighet. De har som uppgift att åka runt för att se till att rätt saker görs och stoppa arbeten ifall de inte görs rätt och i och med att de inte har kunnat göra de i den utsträckning de har velat och då kan de heller inte uppfylla sin roll fullt ut. Anledningen till att det inte går är för att det är så pass mycket jobb som måste göras. (IM 5, s.8)

En av enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen uttrycker hur hen är mån om att medarbetarna får möjlighet att utveckla verktyg och får rätt förutsättningar och får eget ansvar för att utvecklas i sin roll och i hur de arbetar. Dock finner tre medarbetare på Stadsbyggnadsförvaltningen och två på Tekniska Kontoret att de inte får eget ansvar då det är vissa begränsningar i processer, de processer som är förlegade som tidigare skrevs om, vilket gör att de inte upplever att de har ett eget ansvar. De upplever även att de verktyg som behövs för att driva sina projekt fattas. Där det kan uppfattas att kommunen ligger 10-15 år efter den privata sidan i form av arbetssätt. (IM 1, s.6; IM 2, s.3; IM 4, s.5; IM 5, s.2) I andra fall

uttrycker respondenter sin förståelse för de långsamma processerna, en tidigare privat anställd ser att även om det är gammalmodigt så är det beprövade sätt där det ibland måste ta sin tid då utfallet kan få stor påverkan och det ska ske en likabedömning i alla ärenden. Respondenten tycker att det i vissa fall är det bättre att säga nej än att säga ja. I vissa fall är det bra att vara självkritisk i deras tolkning. (IM 5, s.10)

En av respondenterna på Stadsbyggnadsförvaltningen som finner att det är förlegade metoder säger att även om det är lite ”fyrkantigt och omodernt i hur de resonerar” så är det ändå givande och roligt att försöka implementera andra tankar och nya sätt att göra planer och beskrivningar. Hen ser att det finns möjlighet till förbättring men att det en lång process med små steg i taget. Hen är relativt ny i sin roll och kan se att om några år när hen är mer inne i sin roll kanske hen ser annorlunda på saken. (IM 2, s.1)

En av de tydligaste begränsningarna är strul med IT och datorsystemen, där en av respondenterna upplever att sådant strul är värre än arbetsbördan. När de inte kan jobba p.g.a. av tekniska strul är det inte längre hanterbart (IM 1, s.3). Cheferna upplever också denna typ av strul och ser hur frustrerade medarbetarna blir. (IM 7, s.5)

Respondenter på Stadsbyggnadsförvaltningen upplever att de har möjligheterna att ta mer ansvar och styra över sig själv och sina arbetsuppgifter. I vissa fall även möjligheten att styra över att jobba i fält eller på kontor. De har aldrig känt sig begränsad i sina arbetsuppgifter och har alltid haft fritt spelrum. Dock känner de att de behöver vidareutbildningen inom sitt område, de behöver uppdateras men det finns inte riktigt den tiden till det. (IM 1) En respondent känner sig dock inte alls hindrad i sin utveckling och är tydlig med att hen upplever att hens tid räcker till både arbete och utveckling. Hen anser att det är en prioriteringsfråga. (IM 1, s.12)

Respondenter, oberoende av tidigare bakgrund, upplever en ökad motivation genom att få mandat för att driva sina projekt (IM 1, s.6; IM 2, s.3). Den höga arbetsbördan har hos respondenterna varit påfrestande, speciellt på bygglov där de upplever att det är för få medarbetare för så pass många ärenden och krav från byggnadsnämnden. De upplever att om det inte blir någon typ av kontroll på arbetsbördan per medarbetare kommer det bara bli en negativ spiral. I nuläget är det drivande projekt som håller respondenterna kvar. (IM 1, s.6-7; IM 2, s.3)

Den nyutexaminerade ansåg sig ha fått vara med och påverka vad hen kan få göra, specialisera sig och bredda sig. Att vara ute och åka och inte bara sitta på kontoret skapar en ombytlig arbetsmiljö. Där det är varierande med möte, åka ut, göra presentationer och jobba vid datorn ger en möjlighet att röra på sig. (IM 1, s.8)

Tidigare privat anställda hade förväntningar på att arbeta med fler projekt som skapades av hen själv och kunde förverkliga planer. Dessa förväntningar har nästan uppfyllts, hen trodde att hen skulle få jobba mer med möjliga projekt och fick vara med i andra projekt än att bara handlägga ärenden. Hen förstår att det inte finns tid men tycker det är synd, i deras arbetsbeskrivning skulle de få utveckla staden och det finns så pass mycket mer att göra. (IM 2, s.2) Utmaningar och större projekt motiverar respondenterna att vilja utvecklas inom sin roll. Enhetscheferna har också upplevt en vilja att jobba mer med projekt. De har haft diskussioner med medarbetarna om medarbetarnas vilja om att jobba mer anpassat, mer fritt och på andra sätt att hantera projekt. (IM 7, s.7) Enhetscheferna presenterade något som heter projektverkstad där medarbetare kan få komma på nya idéer och inte behöver ha ansvar för idéerna utan bara spåna. (IM 7, s.8) Medarbetarna känner då att de vill ha möjlighet att realisera, inte bara spåna om idéer som i deras uppfattning inte kommer att realiseras.

Förändringar i organisationen

En av återvändarna som arbetat en lång tid i Tekniska Kontoret upplever en försämrad motivation när politiken vill dra ner på organisationen, när de får höra om de förhoppningar som finns hos politikerna att endast vara 5 på beställarsidan istället för deras nu är 59st skapar en oro. (IM 4, s.7)

Enhetscheferna upplever att det skett många nyanställningar och byte av folk de senaste fem åren. Det är viktigt att medarbetarna kan arbeta tillsammans. När det har varit sådan omsättning upplevde enhetschefer på Tekniska Kontoret att medarbetarnas arbetssätt inte riktigt stabiliseras, medarbetarna bildade team och grupper och hann inte starta något innan någon slutade och de behövde göra nya grupper. Det hann skapas arbetssätt som sedan förändrades när det kom in nya, det är svårt för alla parter att komma in i sin roll när de kan komma att byta. Dock så har det på senaste tiden varit jämnt och balanserat. (IM 6, s.10)

En tydlig förändring som upplevts är ökningen av anställda på en enhet eller förvaltning och inte på den andra förvaltningen. Exempelvis förklarar en av enhetscheferna på Tekniska Kontoret att när Stadsbyggnadsförvaltningen utvidgar sin grupp kan de utvidga antalet planer

och ärende som går igenom medan de på Tekniska Kontoret sitter med samma antal medarbetare men med högre arbetsbelastning. Enhetscheferna anser att de skjuter på flaskhalsen, även om de får igenom fler planer så kan de inte utföra alla planer då Tekniska Kontoret inte har möjligheter att öka arbetstakt. (IM 6, s.11) Enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen håller med om att det måste bli en jämn ökning av medarbetare i alla delar av kedjan, både i enheten och på förvaltningarna. Endast då kan det bli ett jämt och ökat flöde i processledet. Om det bara är en del som ökar sitt antal produceras mer i den änden men de som tar emot arbetena är fortfarande samma antal medarbetare och kan inte öka produktionen. Därmed blir det fortfarande samma antal ärenden som går igenom. (IM 7, s.1) Återvändare och tidigare offentligt anställda märker av dessa förändringar och uppmuntra till en jämnare ökning av personal i alla led.

4.5 Belöning

Lönesättning följer stadens bild och riktlinjer och det finns en lägsta nivå enligt fackförbunden. Varje enhetschef arbetar utifrån vad som har budgeterats och varje år kollar enheterna sin kassa och medarbetarnas löner. Enhetscheferna premierar goda resultat och goda prestationer i den individuella löneutvecklingen. Därför är lönesättningen individbaserat och medarbetarna märker av att om de sköter sig. Enhetscheferna har möjlighet att göra lönesatsningar, då kan de välja att antingen fördela det jämt på alla eller arbeta med att göra speciella satsningar. (IM 6, s.9) Genom lönesamtal och observationer under året tittar enhetscheferna på nyckelpersoner och om de ska göra särskilda satsningar. Det finns möjlighet att differentiera mycket och mindre mellan medarbetarna. (IM 6, s.13; IM 7, s.1-2) Det som bidrar till löneutveckling är bidraget till verksamhetsutvecklingen, samarbete med kollegorna, professionalism (produktion) och bidra till god arbetsmiljö. Det finns en mall för utvärderingar, där det finns 3 nivåer: förväntan, om de är över förväntan och om de har några behov av utveckling.

Cheferna har möjlighet att göra strategiska satsningar och möjlighet att gå utanför mallen för att höja löner, exempelvis om någon riskeras att förloras till en annan arbetsgivare. Enheterna måste fortfarande arbeta på sin konkurrenskraft då det har varit en stor omsättning på deras förvaltning samtidigt som arbetsbördan ökar. (IM 7, s.2) Vid nyanställning sker alltid en förhandling och de största lönegapen sker när det kommer in nyanställda. Enhetscheferna är

medvetna om och har upplevt att för att få folk till Västerås Stad måste de erbjuda högre lön än de som jobbat några år. När medarbetarna har gjort förväntad prestation så kan det bli ett visst missnöje för de som jobbat här några år att lönen inte alls är i samma nivå som nyanställda. Självklart görs andra satsningar också, exempelvis utbilda inom ledarskapsfrågor. Det är en svår diskussion att ta med medarbetarna men oftast är det inte för lönen del som folk arbetar i Västerås Stad. Deras löner är en bra konkurrensättning i jämförelse med kommuner i samma storlek. (IM 7, s.1-2) Det finns andra sätt att locka folk att börja jobba på Västerås Stad, t.ex. genom att Västerås är en stad där det händer mycket där de får en bred roll och inte för specialiserade och den samhällsnyttan de kan göra. (IM 6, s.2; IM 7, s.2)

En av respondenterna upplever att i vissa kretsar kan det vara B-status att jobba på kommunen och lönen på kommunen skiljer sig avsevärt från vad hen kunde få på den privata sidan. (IM 1, s.6-7) Enhetscheferna coachar medarbetarna vid medarbetarsamtal, självklart skulle de vilja ge mer i lön men det finns en given budget. Det viktiga är att medarbetarna förstår hur de har blivit värderade och varför satsningar har skett på några få och samtidigt på många andra (IM 7, s.2).

Löneutvecklingen är en sådan del som om den skulle förändras till det sämre så kan vissa respondenter tänka sig att se över sin roll och eventuellt byta organisation. Två respondenter på Stadsbyggnadsförvaltningen, en återvändare och en tidigare privat, anser att lönen är en markering på vad organisationen tycker om ens arbete och en belöning för hur du har presterat. Lönen visar responsen från chefen och även om det alltid är bra med muntlig feedback från chefen men känner inte respondenterna behov av den typen av feedback är det i slutändan lönen som styr vad organisationen tycker om ens prestation. (IM 1, s.13; IM 2, s.6) Fler respondenter håller med om att löneutvecklingen är inte som det privata dock är ingångslönen jämförelsevis bra. En annan respondent från tidigare privat finner att det är svårt att skapa en uppfattning på hur bra man gör något och hur du belönas för det. (IM 2, s.1)

En av respondenterna från tidigare privat är medveten om sin egen handlingskraft och vet att det speglar sig i lönekuvertet. Hen får saker och ting gjort och vet att cheferna ser det också. Respondenter anser att de stannar kvar på den förvaltning de jobbar på nu så länge de får betalt för det de gör och att gruppen fungerar tillsammans. (IM 1, s.12)

4 respondenter, 2 på Stadsbyggnadsförvaltningen och 2 på Tekniska Kontoret, anser att det är viktigt att använda lönen som en motivation, bra lönepåslag tillsammans med bra omdömen för ens arbetsinsats visar värdet på ens arbete. Det är alltid bra med feedback och självklart utvecklande men det räcker inte bara att få höra att det är bra om man inte får utdelning på det sen (IM 2; IM 6, s.10) Oftast representerar lönen vad man gör även om cheferna inte har mycket att röra sig med så visar det sig att det märks i lönesamtalet. (IM 5, s.5)

En av återvändarna på Tekniska Kontoret anser att det är självklart att lönebilderna ser annorlunda ut i ett privata men respondenten finner inte att det är något som ska prioriteras och hen blir dessutom lite avtrubbad när lönen hela tiden ska jämföras med den privata sidans lön. Hen vill göra som hen vill och det får hen bäst utlopp för i Västerås Stad. (IM 4, s.3) En annan respondent har inget behov av att diskutera lönen då hen vet att det finns en rimlighet i lönesättningen. (IM 3, s.2)

2 andra respondenter ser även att det är en bra löneutveckling där de belönas för det arbete som görs och chefen ser att de arbetar bra. Självklart är det också viktigt för motivationen att få en bra löneutveckling. (IM 5, s.8) För att få fortsatt bra löneutveckling upplever respondenterna att de kan fortsätta arbeta som de gör nu men de kan även utöka sitt ansvar och ta på sig fler uppgifter runt om sin roll på enheten. En tidigare offentligt anställd anser att det även är viktigt med en rak kommunikation om vad som är bra respektive dåligt som kan förbättras. (IM 5, s.5)

4.6 Personligt Engagemang

En av återvändarna upplever ibland att hen är hemmablind. Hen bor i staden och kan alla områden i staden. Hen är nära projekten, får se dem realiseras men ibland är hen så pass engagerad att hen vet vilka områden som behöver förbättras och det skulle kunna vara lättare om hen jobbade i en kommun där hen inte bor, då kan man se andra positiva effekter som inte läggs märke till i sin egen kommun. (IM 2, s.4)

4 av 13 medarbetare, varav två återvändare, sitter med i andra grupper och har andra ansvarsområden som inte är kopplade till deras specifika yrkesroll, detta engagemang skapar ett mervärde hos respondenterna för att känna att de kan vara med och påverka sin arbetsplats

och utveckla sig inom andra områden. En av dessa respondenter poängterar att för hens egen skull är det viktigt att få vara med och påverka branschen också. (IM 5, s.5)

En annan av respondenterna har tänkt på att jobba med annat och känner att det är en del av hens egen utveckling. Hen har jobbat i över 15 år i Västerås Stad och har inga ambitioner att jaga efter guldlockan. Hen ser det skrämmande att vara kvar på samma arbetsplats för länge och ser gärna möjligheten att byta om hen inte längre skulle trivas på förvaltningen.

En återvändare upplever minskad motivation när personkemi inte stämmer överens, speciellt när de jobbar tätt i projekt och tyvärr kan man ej välja vem man vill jobba med. Som det ser ut nu fungerar gruppen väldigt bra på enheten och förvaltningen. Hens engagemang kommer i det projektet handlar om. (IM 5, s.3) Respondenten fortsätter att berätta att minskad motivation kan också uppkomma från den offentliga trögheten där alla ska vara med lägga fram sina åsikter och ha diskussioner. (IM 5, s.3) En annan respondent håller med om detta och ibland diskuteras det för mycket, även om de vill vara med och påverka så är det bara diskussioner och inget som tar de åsikterna med sig och gör förändringar. Det är diskussioner som inte riktigt leder till något. Respondenten upplever att även om medarbetarna får säga vad de tycker känns det ibland onödigt och slöseri med tid när det inte verkar som att ledningen lyssnar på dem. (IM 1, s.9-10)

Engagemanget och motivationen byggs upp när när respondenterna ser hur viktig deras roll är för samhällsbyggnationen. Att förstå att de är en del av helheten. En väl bemötande och vissa ramar men måste kunna vara flexibel. (IM 6, s.8) Det finns en tillit till medarbetarna att de har det egna ansvaret. Högt tryck varierar över året men om alla känner att de tillhör och trivs så går det bättre. Varje person är viktig, organisationen är slimmad men samtidigt är uppgifterna breda för att kunna pussla ihop så någon kan fylla på. Samarbete skapar förståelse för andras roller och uppgifter. (IM 6, s.8) Respondenterna (tidigare offentligt) håller med om att för trivsel vill de känna sig som en del av ett större sammanhang, det skapar också en vilja att se ett större sammanhang och att man är en del av det. Bra arbetskamrater/kollegor och självklart en bra chef. Vad är en bra chef är subjektivt och självklart en bra fysisk arbetsmiljö. (IM 5, s.4) Det fanns de respondenter som fann att engagemanget minskar när det är otydligt i ens uppgifter och ens roll. (IM 5, s.7)

5. Analys

Personligt engagemang kommer att implementeras under alla delar av analysen då underkategorierna för personligt engagemang är motivation: Public Service Motivation, Utvecklingsmöjligheter och Handledarstöd samt yttre faktorer: Arbetsmiljö och Belöning. Därmed kommer referenser i de olika underkategorierna göras till teorier som tas upp i 2.1 Personligt Engagemang.

Anledningen till varför respondenterna valde att börja jobba på VS kan en förtydligad koppling till hur det kommer sig att de är kvar nu och den motivation de känner inför sitt arbete. 12 av 13 medarbetare hade på något sätt varit i kontakt med Västerås Stad eller varit inom eller i kontakt med den offentliga sektorn innan de började jobba på Västerås Stad. Det var stora skillnader i förväntan på deras position och vad de känner att det har uppfyllts. Främst har det uppfyllts vad som stod i annonsen förutom vissa detaljer så som att vara med och utveckla staden, för vissa respondenter var det egentligen en förväntan att vara med och utveckla staden genom projekt, inte genom att endast hantera ärenden.

5.1 Public Service Motivation

Perry & Wise (1990) förklarade hur övergripande antal anställda inom den offentliga sektorn definierar sig i de arbetsuppgifter de har som anställda inom en offentlig organisation. Här var det tydligt att 11 av 17 respondenters första svar till varför de sökte jobb på Västerås Stad och hur de motiveras var att de ville vara med och utveckla staden. Av dessa var det 8 som berättade, i samband med att utveckla staden, att de ville vara en del av samhällsnyttan. Detta stämmer överrens med Perry & Wise (1990) som delar upp Public Service Motivation (PSM) i 3 kategorier. Den första kategorin var rationellt PSM. Det rationella PSM:n är att personer får en nyttomaximering i sin roll inom den offentliga sektorn. Här handlar det om att få vara med och forma, utveckla och ändra samhället till det bättre ur sitt eget perspektiv. Flertal respondenter uttrycker sin vilja att skapa en förbättring och förändring i samhället. De vill arbeta för samhällsnyttan och andra för att de själva vill som en egen möjlighet se hur de utvecklar en stad som en personlig utveckling. 3 av 13 medarbetare valde att fortsätta inom den offentliga sektorn för att vara en del av den samhällsutvecklande funktionen.

Den andra kategorin som Perry & Wise (1990) presenterade var det norm-baserade, där personerna i organisationen vill tjäna allmänintresset och ha ett samhällsansvar. Respondenterna talade om sin vilja att förenkla för medborgare och att deras arbete är för att skapa ett bättre samhälle för de som bor i kommunen. En av respondenterna vill föra samman alla delar i samhället, medborgare, politiker och förvaltningarna för att planera staden utifrån de som nyttjar staden. Andra ser att de finns där som en plikt mot medborgarna och tillgängligheten är en sådan del där de kan skapa samhällsnytta för medborgarna.

Den tredje och sista kategorin Perry & Wise (1990) presenterar är den emotionella kategorin av PSM. Perry & Wise (1990) förklarar att de med hög PSM söker sig dit där de kan bidra oavsett sektor. 2 respondenter förklarar att de inte hade någon tanke på att arbeta inom det offentliga innan de fördjupade sig på samhällsbyggnation på universitetet. De tänkte inte speciellt på vart de skulle börja senare men det föreföll sig naturligt att börja inom den offentliga sektorn. När de sökte Västerås Stad så erbjöds dem möjligheten att vara med och se samhällsnyttan i sin arbetsroll och därför valde de Västerås Stad. Respondenterna uttrycker sin vilja att vara ute och ha en dialog med medborgarna där de kan utveckla staden utifrån vad medborgarna tycker och att de motiveras av att se hur organisationen skapar med tanke på medborgarna. Även detta förklaras i samband med Perry & Wise (1990) där medarbetarnas uppgifter värderas utifrån hur det tas emot av samhället. Respondenterna uttryckte hur de vill se att deras arbete är av betydelse för medborgarna och att de kan skapa ett bättre liv i staden. Respondenterna var även tydliga med att det skapar extra stress även om det är något som de själva vill göra men de har inte tiden. Det skapar en besvikelse att inte se samhällsnyttan i sina uppgifter, där de inte får möjlighet att skapa och påverka utan de endast godkänner förslag och ärenden som kommer in. Detta kan jämföras med Kahn (1990) som förklarar hur likgiltighet kan uttrycka sig i avstånd till sin roll, det skapar en ovilja att lägga sin själ i en uppgift även om det är något de gillar är det inget de brinner för. Denna motsats till personligt engagemang kan grunda sig i deras vilja att påverka och utveckla staden men hindras i denna utveckling. Tidigare privat anställda och återvändare kan se tydligt hur deras roller kan påverka samhället om de får möjlighet att göra sådana projekt som de upplever är mer samhällsnyttiga.

Andra valde att söka sin tjänst för att de kunde få se hur deras projekt skapar en förändring i samhället. Det skapar en betydelse i arbetet att få se hur projekten utvecklas och hur de även i ärenden som kommer in hjälper medborgarna att göra på rätt sätt. Av de som vill vara med

och påverka staden har de respondenter som känner stolthet i sina projekt, kan kolla tillbaka och peka på vad de har fått möjlighet att vara med och skapa, varit de som är mest nöjd med sina positioner. De utgörs av de medarbetare som har jobbat länge inom organisationen och har känner sig som en del av den utvecklingen som staden genomgår. Dock finns det en risk inte att inte kunna uppfylla dessa förväntningar, speciellt när medarbetare uttrycker sitt missnöje med att de inte kan vara med och påverka staden.

Nya kontaktvägar har öppnat upp för möjligheten att medarbetarna ska vara tillgängliga för medborgarna. Denna tillgänglighet har uttryckt sig på olika sätt och i de flesta fall handlar det om att svara på frågor och diskutera om ändringar som ska göras, medborgarna vill ska göras och sådant som har gjorts. Det skapar många diskussioner och många frågor för medarbetarna och uteslutande är det fler negativa än positiva kommentarer medarbetarna får hantera. Det skapar en tyngd hos medarbetarna att få höra mycket negativt om det som görs samtidigt som det skapar en besvikelse hos medarbetarna att de inte kan hjälpa till och skapa så som medborgarna vill. Perry & Wise (1990) talar om hur medarbetarnas PSM uttrycker sig i hur de kan vara ett bidrag till samhället. När medarbetarna kommer till den punkt där de inte kan nyttja sin motivation och kunna vara med och utveckla staden så som medborgarna vill påverkas glöden hos medarbetarna. Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) skriver om hur en individs vilja att stanna kvar på en arbetsplats kan motiveras av hur de känner sig till nytta för organisationen. Utan denna nyttokänsla börjar de kolla på andra möjligheter. Om medarbetarna inom Västerås Stad inte känner att de kan bidra med den samhällsnyttan som de brinner för kan det leda till en förlust av motivation för att stanna kvar inom organisationen. Det förminskar inte deras samhällsengagemang men deras syn på vilken nytta de har inom organisationen förminskas. De som tidigare arbetat privat eller är återvändare kan också se en tydlighet i att som tjänsteman inom det offentliga har man möjlighet att vara striktare med sina beslut, säger de nej så är det ett nej.

Inom Västerås Stad har medarbetarna fått möjlighet att se vad de jobbar med, det har skapats en verklighetsförankring och en betydelse för medarbetarna att inte låsa sig fast i endast en del av projektet. Den privata sidan så som medarbetarna uppfattat den, när de har varit i kontakt med den privata sidan antingen genom att arbetet där eller genom att jobba tätt med den privata sidan, är att de inom Västerås Stad har haft möjlighet att påverka en del av sina uppgifter och uppdrag. Återvändare och tidigare offentligt anställda var de kategorierna som uttryckte sin vilja att få vara med och påverka.

5.2 Utvecklingsmöjligheter

Personlig utveckling

Flertal respondenter tar upp hur de i vissa fall upplevde att de hade fastnat i sin utveckling på ett annat jobb och letade efter något som kunde utveckla dem. Synen på medarbetarnas egna utveckling stämmer överens med vad Pinder (2014) förklarar är vitalt för en person att utvecklas för sig själv och att kunna själv få välja vad de kan få göra för sin utveckling. Respondenterna ser sin egen utveckling som viktig i sin roll att arbeta med det dem gör, de anser att dem når ett stopp i sin utveckling så funderar de på att kolla på andra alternativ. Om organisationen inte kan tillgodose individens behov av utveckling så blir utvecklingsstoppet en betydande anledning till avgångar (Kriesman 2002). Även enhetscheferna är observanta för den typen av utvecklingsstopp då de tidigare sett tendenser för avgång hos medarbetare som inte känner att de kan fortsätta utvecklas, oberoende av hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen. En av respondenterna upplever en tydlig stagnation i sitt arbete, hen ville arbeta mer projektdrivet för att vara med och påverka och lära sig mer genom projekt. Detta är kan också leda till en minskad motivering i respondentens arbete då hen inte upplever att hen kan fortsätta utveckla sin egen kompetens och bidra med kompetens till organisationen.

Enhetscheferna ger en tydlig bild av att de vill att deras medarbetarna ska vara med och påverka processer och få de verktyg som behövs för att effektivisera och förenkla de processer som de är med i. Dock så från medarbetarnas sida ses påtagliga tendenser att de inte kan vara med och påverka. Cheferna vill men medarbetarna upplever att de inte kan vara med och påverka hur saker och ting görs. Många diskussioner men ingen implementering. Kriesman (2002) poängterar hur viktigt det är för organisationen att ha medarbetarna som vill utvecklas och hur organisationen kan dra nytta av deras förbättrade färdigheter och processkunskaper. Om enhetscheferna anser att de arbetar med att deras anställda ska ha de verktyg som behövs för att påverka och effektivisera processer för att skapa ett effektivare arbetssätt och medarbetarna inte upplever att de får påverka så har det blivit ett hinder i utvecklingen. Medarbetarna har verktygen för att effektivisera, enhetscheferna vill att det ska effektiviseras för att medarbetarna ska kunna arbeta mer effektivt men som respondenter har påtalat så finns det fortfarande hinder i andras attityd på ledningsnivå att förändra processerna. Därmed spelar det ingen roll hur mycket en del vill skapa förändring om den andra delen inte accepterar förändringarna. Hela ledet måste vara med i effektiviseringen annars kommer det att skapa en försämrade motivering hos medarbetarna som inte får vara

med och påverka, något Fatima (2011) ser som ytterst viktigt för att medarbetarna ska fortsätta vara motiverade i organisationen.

Västerås Stad har en ledarskapsutbildning dit enhetschefer kan välja att skicka sina medarbetare, detta fungerar som en bekräftelse för medarbetarna att chefen ser deras vilja att utvecklas och skapar även förutsättningar för dem att fortsätta inom organisationen. Enhetscheferna ser att det påverkar medarbetarnas arbete efter att de har varit på denna utbildning och detta visar på att medarbetarna tar tillvara på det dem lärt sig. Att cheferna skickar dem på dessa utbildningar när de själva är intresserade av det blir betydelsen av utbildningen mycket tydligare för medarbetaren själv och för organisationen skapas en starkare kompetens, något som är viktigt för organisationens stärkta konkurrens (Kreisman 2002).

Kompetensförhöjande utbildningar

Västerås Stad förändras ständigt och det är av stor vikt att medarbetarna kan ställa om och anpassa sig efter de uppdrag de har. Medarbetarna måste hålla sig uppdaterade inom ny lagstiftning och ändring av regelverk för att kunna uppfylla sin roll. Enhetscheferna är väldigt måna om att medarbetarna ska utbilda sig, det finns en medvetenhet om att utbildning för medarbetarna mer attraktiva mot andra organisationer men de vill vad som är bäst för verksamheten och för medarbetaren. Enhetschefer och medarbetare är överens om att medarbetarna erbjuds utveckling i form av utbildningar och enheterna är generösa med utbildningar. Medarbetarna får leta upp utbildningar som är specifika för deras roll och kompetens och lägga fram dessa till chefen för att få godkänt att gå. Det visade sig ge en starkare motivation för medarbetarna till att vilja utvecklas när det själva får plocka ut de utbildningar de är intresserade av att gå, detta stämmer då överens med Deci & Ryan (2002) som diskuterade om hur den inneboende motivationen nås genom att låta individen utvecklas i dennes miljö. Möjligheten att välja utbildningar ger individerna möjlighet att utvecklas inom sin miljö och i detta fall är det både i sin yrkesroll och inom sitt kompetensområde. Det skapas ett utbyte av idéer med andra inom samma område som medarbetarna kan ta med tillbaka till Västerås Stad.

Samuel & Chipunzas (2009) förklarar hur utbildning och kompetensutveckling är en vanlig retentionsstrategi men till viss del kan det skapa ett bakslag av en snabbare omsättning av personal då deras värde har ökat. I denna visar inte resultaten att respondenterna är mer

villiga att byta arbetsgivare för att de får möjligheten att gå på många utbildningar, medarbetarna uppskattar de utbildningar som ger dem möjlighet att förbättra sin kompetens inom sitt område och i motsatt till Samuel & Chipunzas (2009) så upplevde medarbetarna en benägenhet att fundera på att byta arbetsgivare för att de inte får möjligheten att gå på utbildningar.

Kompetensöverföring

Kompetensen utökas inte bara genom utbildningar utan också genom att dela med sig mellan varandra. 4 medarbetare, återvändare och tidigare privata, upplever att de måste bli bättre på att ta tillvara på de som har jobbat under lång tid inom Västerås Stad. Respondenterna upplever att dessa personer har erfarenhet och kunskap som de kan dra nytta av, speciellt för de som är yngre och/eller nyutexaminerade. Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert (2011) tar upp vikten av att ta tillvara på erfarenhet och begåvning då denna är värdefull för organisationens utveckling och där begåvningen och erfarenheten skapar rätt förutsättningar för att utveckla andra inom organisationen. Att föra vidare erfarenheterna till andra inom organisationen skapar en bättre förståelse för processerna. Det visade sig vara viktigt bland respondenterna att få lära sig andras processer. 3 respondenter från Tekniska Kontoret samt 2 från Stadsbyggnadsförvaltningen upplever att det vore mer givande att lära sig andras områden samt hur de arbetar i processerna och Kreisman (2002) poängterar värdet av hur det från organisationens sida är viktigt att medarbetarna är utbildade i processer för att skapa ett effektivare flöde. När dessa förvaltningar är involverade i så pass komplexa processer är det viktigt att ibland få en grundläggande förståelse för hur de andra enheterna arbetar. En blandning av individer med olika kompetenser och olika yrkesområden när de gör projekt och hanterar ärenden skapar ett utbyte som är viktigt för alla parter utveckling.

Varför väljer medarbetare att sluta

Avgångarna senaste 3 åren har varit av många spridda anledningar och enhetscheferna ser att de vanliga är att det är personer som inte längre vill pendla och andra som upplever att den rollen de kommit in på passade dem. I andra fall har medarbetarna som slutat så pass hög arbetsbelastning att det har blivit en negativ spiral med mer och mer jobb. Redan nu berättar medarbetarna att de inte har möjlighet att gå på utbildningar för att det är en hög arbetsbörda. Detta skapar ett stopp i deras utveckling och skadar motivationen. Deras inre motivation (Ryan & Deci 2000) hindras av en miljö där de inte får följa sin egna personliga utveckling. Enhetscheferna ser att medarbetare som nått sitt utvecklingsstopp söker sig mot annat. Detta

stämmer med Sarna (2015) som förklarar att motivationen spelar roll för medarbetarnas självintresse, entusiasm driver dem till att uppnå mål kopplade till sitt arbete och om de inte kan nå målen letar de sig bort. Det fanns de respondenter som såg möjligheten att jobba inom privat sektor som en del av deras personliga utveckling och då blir det svårt för Västerås Stad att argumentera emot möjligheten att se yrket ur andra perspektiv. Samtidigt uppfattar alla respondenter att det är begränsat med möjligheter att byta inom Västerås Stad för att deras roller är så pass specifika samt att det inte är utvecklande att arbeta inom samma arbetsgivare för de kommer ändå vara i kontakt med samma kollegor och samma typer av uppgifter och detta gör att medarbetarna inte letar efter jobb inom Västerås Stad.

Om medarbetarna slutar på grund utav faktorer så som att de inte vill pendla, att de får högre lön när det gäller samma typ av jobb eller för att de går i pension är sådana faktorer som inte Västerås Stad kan påverka som arbetsgivare. Dock när det kommer till att medarbetare slutar för att de själva ser att de har hamnat i ett utvecklingsstopp, då finns det möjligheter att de kan återvända beroende på hur de har lämnat. Som Hirschman (1972) klargör i sin teori om sorti och protest så finns det två reaktioner vid ändrade förhållanden eller oacceptabla eller ohållbara situationer. Personer som har valt att byta jobb för att de inte orkar pendla står framför ett val där arbetsgivaren inte kan förbättra situationen och personen i fråga kan inte sluta pendla, därmed gör personen sorti. Samma sak gäller för personer som kan få högre lön på ett jobb som har samma typer av uppgifter, de väljer att göra sorti för att de har funnit en annan organisation som tillfredsställer deras behov. Det visade sig genom intervjuerna av 4 av 13 medarbetare söker aktivt eller har koll på om det finns andra intressanta tjänster som de kan söka till. Detta visar på att de har sorti som ett alternativ.

Återvända till Västerås Stad

De 4 som har återvänt slutade för att de inte såg någon utveckling i den roll de satt på. Några av dem hade jobbat så pass länge inom Västerås Stad att det var enligt dem på tiden att testa något nytt. Det var en del av deras personlig utveckling att som enligt Pinder (2014) leta sig till situationer som är utmanande och kräver deras kreativitet och resursförmåga. Anledningen till att de kom tillbaka var olika men ändå en röd tråd genom allas anledningar. De såg att de hade fler möjligheter att arbeta mer självständigt och vara med och påverka i deras projekt. Till skillnad från deras arbete i Västerås Stad var det bestämt vad som skulle göras och ibland behövde de själva dra in arbete. En av respondenterna berättade om hur hens roll på Västerås Stad inte längre utvecklades och hen kom tillbaka för att enhetschefen hade ringt och berättat

att hen behövdes för att området utvecklades. Gemensamt för alla var att de sökte tillbaka till Västerås Stad för att de hade möjligheten att arbeta i team och bolla med varandra på enheten.

De var överens om att de inte ångrar sig att de har testat något annat utanför Västerås Stad, det har gett dem möjlighet att kunna jämföra arbetsgivare och metoder. De har som Deci, Koestner & Ryan (1999) fått friheten att få välja om de vill testa annat eller återvända till Västerås Stad. Det blev inga negativa konsekvenser mot dem av att de valde att testa något nytt och detta skapar en positiv bild av Västerås Stad och kunna återvända till dem som arbetsgivare.

5.3 Handledarstöd

Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) klargör tyngden i att medarbetarna identifierar handledaren som ansiktet för organisationen där handledarens beteende reflekterar organisationen. Därmed formar medarbetarna uppfattningar för hur de ska bete sig i organisationen baserat på handledarens ageranden. En av enhetscheferna på Tekniska Kontoret arbetar på detta sätt och ansåg det extremt viktigt att arbeta så att medarbetarna förstår hur deras roll har för betydelse för helheten och att påtala den samhällsroll de fyller. Samtidigt som han ska vara ett ansikte för organisationen mot medarbetarna så är han även en samlad front mot media och externa parter. Chefen och medarbetarna diskuterar tankar kring ärenden och därmed kan chefen stödja medarbetarna och detta skapar tillit mellan medarbetare och chef samt sammanhängande information från Västerås Stads sida. Respondenter nämner hur chefen har stor möjlighet att påverka sammanhållningen på förvaltningen och mellan förvaltningar där chefen står som förebild för hur man skapar en inkluderande miljö.

Högt i tak

Vi tog upp tidigare att det är givande för organisationen att medarbetare får vara med och påverka processer (Kriesman 2002) och respondenterna som inte ges möjligheten att förändra och påverka upplever även en begränsning i att ta upp missnöjet med chefen då chefen är en av de som sitter med i de instanser som säger ner till förändringar. Wilson, Mueser & Raelin (1994) diskuterar om hur chefen ska finnas där som stöd utan inskränkningar i medarbetarnas roller och utveckling vilket i sin tur skapar tillit i relation mellan medarbetare och chef. I och med att cheferna är med i flera instanser och grupper som medarbetarna finner hindrar deras

arbete så kan inte tilliten skapas mellan chef och medarbetare för att medarbetarna inte vet om chefen står bakom dem eller inte. Detta skapar i sin tur hinder i kommunikationen där medarbetarnas vilja att vara med och förbättra kan tryckas tillbaka av att de inte kan prata om det. Detta formar även medarbetarnas uppfattning om organisationen som gammalmodig och icke förändringsbenägen då cheferna identifieras som ansikte för organisationen som Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) nämnt. Uppfattas det inte som att det stöd från cheferna så kan det tolkas som att det inte finns stöd från organisationen.

Feedback, Individuella mål & Bollplank

Cheferna förväntas kunna trätta ner organisatoriska mål till individuella mål. Det skapar tydlighet i individernas roller och respondenterna upplever att kommunen som organisation är inte duktiga på att arbeta utifrån individernas utveckling. Att chefen ser vad medarbetarna gör bra och uppmärksamma det är viktigt både från de intervjuade chefernas sida samt från respondenterna. Detta kunde uppfattas som svårt i vissa fall där cheferna inte var insatta i alla ärenden som pågår och inte vet vad som går bra, behöver förbättras eller om medarbetarna behövde hjälp. Det finns så pass många ärenden att medarbetarna måste vara aktiva med att uppmärksamma chefen på vad som har hänt i ärenden och chefen kan mestadels bara ha en övergripande förståelse för vad det är som händer. Irshad & Afridi (2007) diskuterar detta i sin studie att det är viktigt med uppskattande från cheferns sida då medarbetare svarar bra på bekräftelse och support. Cheferna är eniga om att medarbetarna har möjlighet till ständig utveckling och som Becker & Huselid (1999) går in på så ser cheferna att de har som roll att upptäcka vilka som vill utvecklas och vilka som är nöjda. Medarbetarna såg cheferna som måna om att vara och är ett stöd i deras utveckling. Cheferna har en inställning att de inte vill vänta tills medarbetarna kommer till dem utan jobba proaktivt med att ha koll på vilka som vill utvecklas och har gehör. Detta visar på deras engagemang att utveckla sina medarbetare och det skapar också en bekräftelse från medarbetarens sida att chefen ser dem vilket i sin tur ger mer motiverade medarbetare som vill prestera bättre.

Alla enhetschefer ansåg att de arbetade med feedback av olika slag, alla arbetar med individuell feedback genom medarbetarsamtal och alla ansåg sig på något sätt arbeta med situationsanpassad feedback men kunde anses svårt då alla inte var insatta i alla deras medarbetares ärenden. 2 av 4 enhetschefer ansåg att de arbetade aktivt med spontan feedback. Irshad & Afridi (2007) förklarar att medarbetare svarar bra på bekräftelse och support oberoende om den är personligt eller affärsmässigt relaterad. Att alla enhetschefer arbetar

med feedback ger medarbetarna en bekräftelse för vad de gör och bygger på den relation som Wilson, Mueser & Raelin (1994) pratar om mellan medarbetare och chef. När medarbetarna upplever att chefen ger utvecklande feedback skapas en tillit, bekräftelse av deras kompetens och tillfredsställelse i sin arbetsuppgift och det gagnar stabilitet och engagemang mot organisationen.

När kraven på medarbetarna har ökat i form av tillgänglighet och en mer projektledarroll i sina ärenden skapar det också ändrade krav för deras förutsättningar. En av enhetscheferna är genuint mån om att de anställda ska utvecklas inom sin projektledarroll för att känna sig tryggare inom rollen, våga sätta ner foten och stå fast för sina åsikter. Enhetschefen ser att det är svårare för nya på sin roll att våga sätta ner foten och hävda sig i sin roll. Därför är det viktigt från hans sida att vara med och stödja den utvecklingen. Denna typ av utveckling kräver omgivningens hjälp som Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert (2011) diskuterar, visa typer av kunskaper och kompetenser utvecklas genom att cheferna finns där och uppmärksammar behovet för utveckling. Chefen skapar förutsättningar för medarbetarna att öka sin egen handlingskraft och öka deras auktoritet, detta ger medarbetarna som Bartram, Joiner & Stanton (2004) uttrycker det en styrka i att fatta egna beslut och stå bakom besluten. Medarbetarna får en trygghet i sin position och chefen förmedlar förtroende att de kan utvecklas långsiktigt i sin roll och i sin karriär.

4 av 13 medarbetare sitter med i andra grupper och har andra ansvarsområden än vad som kan direkt kopplas med deras roll. Detta ger dem en möjlighet att få ett tydligare engagemang, vara med och se hur organisationen vill utvecklas samtidigt som de är närmare sitt eget område och i vissa fall närmare andra medarbetare då de kan vara fackrepresentanter eller vara md i en grupp för att öka välmående på förvaltningen. Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) anser att det skapar engagemang i att göra saker utanför sin roll och i Västerås Stad skapar det ett mervärde hos respondenterna där de känner att de kan vara med och påverka sin arbetsplats. Enligt Smith, Organ & Near (1983) skapar det en ökad nivå av samhörighet med organisationen. När medarbetare känner att de är en del av organisationen ser de en mer personlig sida av att påverka organisationens utveckling för deras egen skull. Chefen är då den som kan påverka denna typ av engagemang.

Chefens reflektioner av organisationen visar sig än en gång tydligt när det finns en tillit till chefen oberoende av anledning. Att chefen kan ses som ett bollplank och stöd ökar

medarbetarnas förtroende och ger också högre engagemang. Respondenternas syn på chefens stöd ger som Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) upplever det en ökad trygghet i att deras chef finns där när det behövs.

Lyhördhet, Arbetsbörda & Eget Ansvar

Att cheferna ska finnas som stöd har Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) tydligt påpekat och då handlar det inte bara om att stödja utveckling utan också att finnas där och ha en lyhördhet för medarbetarna. På Stadsbyggnadsförvaltningen har det varit stor turbulens i och med en stor omsättning av personal under 2014-2015. Denna omsättning uppfattades som otroligt hög i jämförelse med andra organisationer med tanke på det medarbetarantal de var. Vid framförandet av synpunkter upplevdes det inte som att ledning tog dessa på allvar. Det skapades en försämring i motivationen på grund utav misstro för ledning och chefer. Att medarbetare vill vara med i diskussioner är bra i sig men att då ta tillvara på det de säger ska värdesättas av ledningen. Att de vill vara med och påverka visar engagemang från deras sida, det visar på att när en situation är ohållbar så vädrar de sina åsikter och detta som Hirschman (1972) säger är deras möjlighet att visa engagemang genom protest. De uttrycker sina åsikter och viljor istället för att i första hand välja att avsluta relationen med arbetsgivaren.

Det faller lätt att i stressiga situationer vara den som styr medarbetarna istället för att leda dem i rätt riktning. En av enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen känner att det är lätt hänt att tala om vad de ska göra istället för att låta dem själva ta reda på vad de ska göra. Tidsbristen gör att man helst vill göra det snabbaste men det är en styrka enligt Bartram, Joiner & Stanton (2004) att ge sina medarbetare kontroll. Det skapar en styrka hos medarbetarna att fatta sina egna beslut och hantera situationerna på sitt sätt. Chefen ska självklart som Wilson, Mueser & Raelin (1994) nämner finnas där som ett stöd.

5.4 Arbetsmiljö

En arbetsmiljö där det är högt i tak och medarbetare uppmuntras till att diskutera och lufta sina synpunkter ger medarbetarna känslan av att de har en betydelse att kunna påverka. De kan genom detta få möjligheten att påverka men om medarbetarna sedan inte känner att ledningen lyssnar på deras åsikter, något som ledningen bett dem om, då känns den aktiviteten plötsligt oviktig. Därmed blir det från medarbetarnas sida slöseri med tid när ledningen inte

lyssnar. När respondenter uttrycker sig som ”det är inte en förändringsbenägen organisations” så minskas deras vilja att ge sin åsikt och vara med och förbättra organisationen minskar. Detta kan ses som ett första steg i respondenternas engagemang att som Hirschman (1972) påvisar att medarbetarna protesterar mot situationen och det visar på att de är benägna att stanna kvar om de ser att det kan leda till förändring. Medarbetarna väljer hur de reagerar på en händelse enligt Hein (2012), antingen proaktivt eller reaktivt. När de väljer att påverka på något som inte låter sig påverkas skapas en negativ inställning från individens sida. Från detta perspektiv kan medarbetarnas intresse för sin arbetsplats påverkas av hur deras motivation för att påverka läggs fram. De kan vara otroligt motiverade att vilja vara med och ändra sin arbetsplats men de får inte ut något när de försöker påverka. Hein (2012) anser också att det är viktigt att från individens egen sida välja vad den kan och inte kan påverka. Om organisationen inte stimulerar och tar tillvara på detta kommer det att leda till sorti istället då medarbetarna ser att deras protester inte längre är effektiva, speciellt när det görs testprojekt för att skapa effektivitet och dessa testprojekt har visat sig ge positiva resultat men ändå implementeras dem inte. Detta visar på att medarbetarna reagerar och vill påverka en situation som går att förändra men som inte låter sig själv förändras. Medarbetarnas vilja att vara med och påverka organisationen både anonym och frivilligt ökade enligt Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) hos de som ansåg att deras åsikt uppskattas av organisationen och att organisationen bryr sig om att de ska trivas och vilja vara med och utveckla. Enhetscheferna önskade sig att fler ville yttra sig för att skapa en mer givande diskussion men där kan det ses genom respondenterna att ibland blir det för mycket diskussion utan resultat och därmed kan de hellre välja att inte vara med och påverka.

Enhetscheferna uttrycker deras arbete att uppmuntra att medarbetarna effektiviserar sina processer men detta är något som medarbetarna finner att de inte får fria händer och eget ansvar för. Det skapar inte längre effektivitet utan missnöje istället. Det skapas tvetydliga budskap när delar av ledningen säger olika saker. De tycker att de inte får vara med och påverka, begränsat i arbetsmiljön när arbetsmetoder är förlegade och utrymme att göra förslag men får ingen respons på det. Alla kategorier av tidigare privat anställda, tidigare offentlig, nyutexainerad och återvändare anser att metoderna är förlegade. En av respondenterna upplever att det är fel att lära nya de gamla förlegade metoderna istället för att skapa effektivare metoder. Nya är vana på ett sätt och svårt att hitta sin plats i rollen. När synpunkter och åsikter inte tas tillvara på av ledningen känns det lite som att annonsen om att forma den moderna kommunen Västerås Stad inte riktigt stämmer överens med verkligheten.

Enhetschefernas uppmuntran stämmer väl överens med Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) som påpekar vikten av att låta individen få eget ansvar och guida dem i sitt arbete för att effektivisera men detta måste genomsyra hela ledet i hierarkin.

Arbetsbörda

Earle (2003) diskuterar hur en balans mellan arbetsliv och fritid reflekterar i medarbetarnas benägenhet att värdera arbetsplatsen och fritid men i vissa fall handlar det om att hitta en balans på arbetsplatsen. Majoriteten av medarbetarna upplever att de inte har tid till kompetenshöjande utbildning, oberoende av förvaltning. Det är en hög arbetsbelastning där ärenden strömmar in och respondenter från Tekniska Kontoret upplever att deras avdelning har bantats därmed måste de själva välja bort vad de vill gå för utbildningar för att de inte har tid. I många fall var det en direkt nackdel att arbetsbördan är för hög för att kunna känna att de har tiden till att utvecklas i sina uppgifter. Enligt Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) är det lika viktigt att medarbetarnas erbjuds en lärande och utvecklande miljö för att ta del av de utvecklingsmöjligheter de har, medarbetarna upplever inte att de har tid att gå utbildningar som är utvecklande för dem och deras roll. Enhetscheferna uppmuntrar medarbetare att gå på kompetensförhöjande utbildningar men säger i intervjuerna att det är så pass hög arbetsbörda att medarbetarna inte upplever att de har möjlighet att gå. När de går på utbildningarna kan de uppleva stressen att de inte är på arbete och betar av ärenden. Denna arbetsbörda och tidspressen gör att de inte kan lära sig mer om andras områden för att själva effektivisera sitt eget arbete. Respondenterna upplever att svårtolkade dokument är tidsödande och skapar bara behovet att fråga andra, hade de fått lära sig mer om andras processer så förbättras utvecklingen inom deras egna roll.

Återvändarna var den grupp som höll med alla om att det är en ohållbar arbetsbörda på förvaltningarna men de var också de som visade på en större medvetenhet om situationen på respektive förvaltning. De var medvetna om vad de gav sig in på igen.

Kollegor och omgivning

En viktig del av arbetsmiljön är som Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) nämner: arbetskollegor och kommunikationen. Stadsbyggnadsförvaltningen är en sammanslagning av två förvaltningar under 2014 och detta har gjort att det skapats en ny sammanhållning genom enkla saker som att sitta i samma lunchrum. Detta skapar en bättre relation mellan nya kollegor inom förvaltningen och uttryckt från flera respondenter trivs de med sina kollegor

och detta gör att de kan ha roligt på jobbet. Aktiviteter utanför arbetsplatsen med kollegorna skapar en starkare sammanhållning mellan kollegor på enheterna och förvaltningarna.

Gemensamma utbildningar är ett av de tillfällen där medarbetare har möjlighet att samarbeta och lära känna varandra. Hirschman (1972) har genom sin forskning sett att sorti blir svårare för medarbetare som upplever att det finns en nära relation till den mänskliga gruppen i organisationen. Lojaliteten blir starkare och Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) håller med om att detta skapar en norm som indirekt eller direkt påverkar arbetstillfredsställelse och retention av medarbetarna.

Enhetscheferna på Stadsbyggnadsförvaltningen och medarbetare såg olika på frågan om deras fysiska arbetsplats. Enhetschefen såg arbetsmiljön som förbättrad i och med att alla sitter tillsammans nu och där kontoren har glasväggar vilket skapar en öppen miljö medan två av medarbetarna inte gillade att det blivit så pass förändrat och mycket diskussioner i och med flytten. Detta är en situation som uppstår så fort det sker förändringar. Detta tillsammans med den stora omsättningen av personal skapar känsla av förlorad trygghet på arbetsplatsen, en attityd och känsla som enligt Earle (2003) skulle kunna hanteras genom utformningen av arbetsplatsen. Respondenter uttrycker möjligheten att skapa mer avslappnade miljöer och detta enligt Earle (2003) kommer skapa mer balanserade och avslappnade atmosfär för medarbetarna, speciellt nu när de har haft så pass många förändringar skulle det vara positivt att skapa enklare ställen där medarbetarna kan få en tid till sig själv att slappna av och få ett enkelt miljöombyte.

Respondenterna från Tekniska Kontoret känner att de har möjlighet att lära sig andras processer inom sin förvaltning men respondenterna från Stadsbyggnadsförvaltningen upplever inte att de har kunnat skapa sig en förståelse för andars processer och möjlighet att lära. Som tidigare skrivits (Kriesman 2002) är det viktigt att skapa hållbara processer med kunskap om varandras processer för att utveckla organisationen. Det skapar en förståelse mellan kollegor. Kommunen är en blandning av olika typer av verksamhet och yrkesrollerna respondenterna besitter är väldigt nischade, den hjälpsamheten som upplevs beror på förvaltning och de så pass nischade områdena gör att det inte är lätt för alla att förstå vad de andra gör. Respondenter tydliggör att det inte finns alltid någon att vända sig till när man har svårigheter eller fastnat i en uppgift, antingen för att de som vet mest om det har slutat eller för att de inte har tid med att hjälpa till.

Ett sätt att skapa en mer flexibel arbetsmiljö är att i anställningsavtal göra reservationer för annorlunda arbetstider, där det bestäms att de som pendlar kan ha möjlighet att lägga arbetstid på pendlingen från hemmet eller kanske jobba hemifrån någon dag i veckan. En av enhetscheferna har implementerat detta för att hen ser att skapa flexibilitet genom vart de kan arbeta skapar även en attraktivare arbetsgivare. Earle (2003) skulle hålla med i detta anseende då alternativa arbetstider skapar ett värde för medarbetarna att ha kontroll över sin tid. Detta är ett sätt att attrahera medarbetare som bor på andra orter samtidigt som arbetsgivaren kan behålla medarbetare som kan tänka sig att sluta på grund utav pendlingsavstånd. Dock finns det självklart andra faktorer som spelar in men detta skapar en möjlighet att behålla medarbetarna lite längre. Detta kan kräva mer från arbetsgivaren att tydliggöra struktur i rollen för att medarbetarna ska hitta sitt eget ansvar i sin roll men detta kommer vara givande för att öka retention av medarbetare som har långt mellan jobb och hem.

Begränsad

Respondenternas syn på om de är begränsade i sina uppgifter kunde skilja sig åt beroende på deras bakgrund och hur de har arbetat tidigare, de som har haft Västerås Stad som sin första arbetsgivare har inget tidigare att jämföra med och därför var det ingen av dessa som ansåg att de hade begränsningar förutom då att tiden var en begränsning. De som har arbetat inom privata sektorn ansåg att begränsningen låg i att inte kunna effektivisera processerna på ett sådant sätt att de skulle kunna arbeta smidigare med ärenden. Miller, Erickson & Yust (2001) fastställer att tillhörighet är ett individuellt perspektiv som kan påverkas genom olika nivåer av egen **kontroll** över sina uppgifter, när medarbetarna inte ansåg att de har den typen av kontroll över sina uppgifter skapas något som Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) tar upp. Medarbetarna känner ej att de kan göra sin roll och vara till nytta på ett sådant sätt att de själva skulle kunna vara. Detta gör att de kan leta efter annat om de upplever att de är för begränsade.

Begränsningen kommer också i att de inte upplever att de kan få arbeta med projekt så som lovades i början av deras anställning, att få vara med och sätta sin prägel på att utveckla staden. Detta är något som togs upp tidigare i analysen. Pinder (2014) förklarar att personer som vill utvecklas söker sig till situationer som kräver att de använder sin kreativitet och resursförmåga, när de inte får den möjligheten inom en del så börjar de leta efter annat där deras förmåga uppskattas.

Hein 2012 påvisar att de yttre faktorerna leder sällan till motivation men att de påverkar de inre motivationsfaktorerna. Om inte de yttre faktorerna är uppfyllda så skapas missnöje. Detta kunde tydligt ses i hur många förändringar på arbetsplatsen skapat en negativitet till ledningens auktoritet.

Förändringar i arbetsmiljön

När det sker förändringar rörande den fysiska arbetsplatsen upplevde många respondenter att det var oftast de som hade jobbat ett antal år på förvaltningen som gjorde sin röst hörd, det var inte att de hade emot förändringen utan ville vara med och bestämma. Detta hör samman med Hirschman's (1972) teorier om att de som ser en situation som icke hållbar och ostabil vill vara med och påverka sin arbetsplats. Detta är positivt ur medarbetarnas sida men det måste tydliggöras från organisationens sida vad för typ av förändringar medarbetarna kan vara med på och när de ska få möjlighet att faktiskt lägga fram sina åsikter.

Arbetsbördan påverkas av hur antalet medarbetare från vardera enhet ökar, dessa öknings måste ske jämt över hela produktions- och processledet för att inte skapa ökad arbetsbörda på en annan del av förvaltningen eller för nästa förvaltning som tar över ärenden. Då flyttas problemet med överbelastning i ärenden till nästa del i ledet.

5.5 Belöning

Förvaltningarnas lönesättning följer stadens riktlinjer och fackliga föreskrifter. Varje enhetschef har en egen budget för enhetens löner. Lönesättningen bestäms utifrån enhetscheferna och genom lönesamtal följer de en mall för lönehöjningar. De intervjuade enhetscheferna valde att arbeta med lönesättning på två sätt, antingen genom att fördela löneförhöjningen jämt över de som har presterat som förväntat och över förväntan eller att arbeta mer individbaserat och strategiskt. Enhetscheferna arbetar med att uppmärksamma prestationer och detta skapar enligt Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen (2012) uppmuntran till framtida prestationer. Enhetscheferna kan göra strategiska satsningar för att inte förlora medarbetare till annan organisation vilket är viktigt då Becker & Huselid (1999; 2006) förespråkar att belöning hjälper till att behålla konkurrensfördel.

Medarbetarna anser att deras prestationer blir bekräftade i lönekuvertet och lön är inte prioriterat men det ger en bra hint om hur medarbetarna presterar. Pfeffer (1998) talar om hur belöning spelar roll för arbetstillfredsställelse för att det tillfredsställer ett grundläggande behov samt är en avkastning på prestation och resultat. Ibland kan lönegap uppstå när det kommer in nya i organisationen och skapa missnöje då de som jobbat flertal år inom organisationen har lägre lön än de nya som kommer in. Enligt Fatima (2011) anser medarbetare att lönesättningen bekräftar medarbetarnas betydelse i organisationen. Detta ger också medarbetarna en förståelse för hur deras chefer ser på dem och hur de kan utvecklas i framtiden. Om det inte tydliggörs på medarbetar- och lönesamtalen hur de bedöms kommer belöningen, som Festinger (1961) nämner, inte ha någon mening om medarbetare inte kan koppla det till deras prestation. Enhetscheferna anser att de försöker vara tydliga med hur medarbetarna värderas och hur satsningarna har gått till. Medarbetarna anser också att när de vet hur de har blivit bedömda brukar det räcka. Ibland kan det bli nästan oattraktivt att prata om lönen och att den ska jämföras då det enligt vissa respondenter borde finnas fokus på annat i den offentliga sektorn. Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen (2012) diskuterar där hur den offentliga organisationen kan konkurrera med annat än just lön och då kan vi gå tillbaka till Public Service Motivation som är lättare att nyttja som en typ av belöning för den offentliga sektorn. Att satsa på andra delar är enligt Kyndt, Dochy, Michielsens & Moeyaert (2009) smart med tanke på att lönen skapar en tillfällig arbetstillfredsställelse och tillfredsställelse och motivation kommer från andra delar, delar vi har diskuterat om i tidigare avsnitt.

I och med att medarbetarna finner att löneutvecklingen är en markering på vad organisationen tycker om deras prestationer och resultat så skulle en försämring i löneutvecklingen ge respondenterna anledning att se över sin funktion och kanske börja leta efter andra möjligheter utanför organisationen därför att lönen, som Pfeffer (1998) tar upp, bekräftar deras betydelse i organisationen. Två respondenter från respektive avdelning anser att det är viktigt med feedback och bekräftelse men i slutändan är det lönen som styr vad organisationen tycker om deras prestationer.

Enhetscheferna berättade om hur de inte kan konkurrera med lönerna i den privata sektorn som Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen (2012) också understryker men de arbetar på andra sätt för att belöna sina medarbetares prestationer. De arbetar med att uppmuntra

medarbetare till olika typer av engagemang och utbildningar för att utveckla sig och ser det som en belöning.

Becker & Huselid (1999;2006) poängterar också att det är viktigt med andra typer av kompensationer och förmåner för att motivera rätt beteende och detta kan enligt enhetscheferna ses i när medarbetarna får mer eget ansvar, förbättrade arbetstider under tiden de pendlar och andra små delar som är individanpassade.

7. Slutsatser

Ambitionen med studien är att uppfylla studiens syfte genom intervjuer med anställda inom två förvaltningar inom Västerås Stad och slutsatserna utformas genom att besvara studiens frågeställning

Hur kan en offentlig organisations retention av kompetens förstärkas vid konkurrensen om den mänskliga resursen med andra organisationer?

Slutsatserna kommer att delas upp i fem delar: Public Service Motivation, Utvecklingsmöjligheter, Handledarstöd, Arbetsmiljö och Belöning.

De två förvaltningarna som används i studien är båda två beroende av välutbildade individer med erfarenhet och kompetens inom väldigt specifika yrkesområden. Därmed skapas det en svårighet för Västerås Stad att finna rätt person till rätt plats då dessa kompetenser är eftersökta på arbetsmarknaden. När de väl har tagit in en ny medarbetare handlar det inte bara om att de ska börja jobba utan också formas av den offentliga organisationens processer och företagskultur. Något har varit genomgående i studien har varit den betydelse de olika delarna har spelat roll för att bygga upp det engagemang som tillslut resulterar i om medarbetare väljer sorti eller protest vid situationer de finner ohållbara. Att hantera dessa situationer och engagemanget hos medarbetarna är en nyckel i att behålla medarbetare och kompetens.

Public Service Motivation (PSM)

På arbetsplatsen visade det sig att medarbetarna värdesatte att de får möjlighet att göra samhällsnytta och skapa en betydelse för Västerås Stad. Övervägande antal medarbetare och chefer hoppas att deras arbete syns i samhället och att de kan lämna efter sig något bra till nästa generation. Majoriteten av medarbetarna började arbete i Västerås Stad med förväntningarna att få vara med och utveckla staden, så som det hade annonserats om och marknadsförts. Ingen var besviken på möjligheten att utöva sin roll men flertal ansåg inte att de har fått möjlighet att sätta sin prägel på utvecklingen. Det visades en tydlig besvikelse att inte kunna vara med och utveckla staden. Den besvikelsen grundar sig i förväntningarna att få vara med och göra samhällsnyttiga projekt med egen prägel men inte fått göra detta. Dessa medarbetare har uppfattats som mer troliga att tänka sig att välja andra befattningar inom andra organisationer just för att få möjligheten att göra det de drivs av. Västerås Stad riskerar

att förlora de medarbetare som kom in med en tanke om att göra samhällsnytta men som nu upplever att de inte kan göra det.

De med hög PSM söker sig enligt forskningen till organisationer, oberoende av sektor, där de kan känna en tillfredsställelse i att vara med och bidra till samhället. I studien har det kunnat setts att när det finns begränsningar i arbete där medarbetarna inte längre känner att de kan vara med och utveckla staden så är det mer troligt att de söker sig till andra områden där de känner att de gör mer nytta. Det var flertal respondenter som håller reda på vad det finns för andra lediga tjänster som skulle passa, de håller dessa som en extra möjlighet ifall förhållanden på arbetsplatsen ändras till det sämre. För Västerås Stad betyder det att oberoende om respondenterna har arbetat kort eller lång tid prioriterar de möjligheten att få göra samhällsnytta och se att de får möjlighet att vara med i utvecklingen av staden.

Detta gör att det blir viktigt för Västerås Stad att lyssna på anställda och förmedla så pass många delar av den samhällsnytta de gör. I och med deras arbete kan en förstärkt PSM leda till att medarbetarna upplever att de gör nytta genom sitt arbete och kan påverka.

Utvecklingsmöjligheter

Att utveckla staden går även hand i hand med den personliga utvecklingen, inte bara att få vara med och påverka utan att också för ens egen skull utvecklas i och med projekt med egen prägel och samhällsnytta. Respondenterna som intervjuades som upplevde att det har blivit stagnation i den personliga utvecklingen kunde uppleva försämrad inre motivation då de inte längre upplever att de kan fortsätta utveckla sin kompetens eller bidra med kompetens till organisationen.

Det har funnits en tendens för medarbetarna som intervjuades att de har slutat sitt föregående jobb för att de inte längre ser att de får en utveckling på sin arbetsplats och i sin roll. Det finns då en risk att dessa medarbetare prioriterar sin egen utveckling än att stanna kvar på arbetsplatsen. De vet om sitt eget värde och sina möjligheter och därför är det viktigt att ha ständig kontakt med dem för att skapa en utveckling som passar individen. Enhetscheferna har medarbetarsamtal men de måste även arbeta proaktivt för att ständigt vara med i i stödet av medarbetarnas utveckling. Därmed handlar det inte bara om att de ska få möjligheten att gå utbildning utan också att de får ansvar i sin roll och möjligheten att engagera sig i uppdrag som ligger dem nära hjärtat. Detta skapar en samhörighet med deras roll och funktionen i

samhället. Den personliga utvecklingen stimuleras i deras möjlighet att bli bekräftade och utmanade på sin individuella nivå.

I denna studie kan respondenterna tolkas som mer benägna att lämna organisationen för att de inte får möjlighet att kompetensutveckla sig. Då med tanke på att de har möjligheterna och uppmuntras av cheferna till att gå men ärenden läggs på hög och de väljer att hellre beta av ärenden än att utveckla sig själva.

Alla kategorier ansåg att metoder som används inom den offentliga verksamheten är förlegade. Majoriteten var då återvändare och de som tidigare jobbat. De som tidigare arbetat privat men inte på samma sätt inom kommunal verksamhet var av annan åsikt och detta kan vara då de inte tidigare arbetat med dessa metoder och har lärts in hur det ska göras. När det är en majoritet som står för dessa åsikter är det viktigt att ta in deras åsikter för att skapa förbättringar och bättre förutsättningar för att lära upp de nya inom den kommunala verksamheten. I värsta fall om det inte sker uppdateringar kan det komma att bli en för stort gap mellan vad som lärs i andra kommuner och i utbildningarna mot vad som görs i Västerås Stad.

Kompetensöverföring

Enhetscheferna och medarbetarna vill alla se fler nyanställda för att skapa en jämnare fördelning utav ärenden. Dock så kommer Västerås Stad inte kunna anställa nyutexaminerade för att fylla ut och avlasta i den utsträckning som skulle behövas. Som det ser ut nu prioriterar inte medarbetare att gå på utbildningar på grund utav hög arbetsbörda och tidsbrist, då kommer det skapa svårigheter i att ta in nya och hjälpa dem i deras arbete. Redan nu erkänner respondenterna att det är problematiskt att finna rätt hjälp, oberoende om de har arbetat kort eller lång tid. Även om de anställda klarar av sitt arbete kräver det att dem har möjligheten att fråga andra och ta hjälp från sina kollegor. Med det tryck som är nu finns inte riktigt den möjligheten utan att stoppa någon annans arbete.

Denna typ av kompetens är än mer viktig att behålla inom organisationen då det skapar en möjlighet att bygga upp erfarenheten hos någon annan som inte är så pass välutbildad inom området eller har mindre erfarenhet. Att få en bra grund handlar inte bara om att göra det exakt vad som står att du ska göra utan också ha någon typ av mentor som kan hjälpa dig i ditt arbete. För att komma in i uppgifter och processer, att effektivisera och arbeta smart. Det sker

ett utbyte av praxis och nya metoder där både mentor och lärling kan ta del av varandras kunskaper då det ibland kan visa sig att båda parterna har lika mycket erfarenhet men inom olika områden. De nytutexaminerade har innovativa tankesätt och vågar utmana gamla hierarkier och system som kan effektiviseras. Detta ska Västerås Stad ta tillvara på då en av enhetscheferna var tydlig med att det måste effektiviseras för att skapas ett bättre eget ansvar och en självsäkerhet i rollerna. Medarbetarna kan inte fortsätta vara effektiva om de måste följa processer som är gamla och inte är effektiva. De har samma medarbetarantal och respondenterna uppfattar också att om det gamla inte kan ersättas med nya sätt att arbeta kan de inte arbeta så pass effektivt som de måste göra nu. Med den ökning av uppdrag de ställs inför med samma antal medarbetare skapas ett tryck som inte kan lättas i någonstans i det långa ledet från Stadsbyggnadsförvaltningen fram till fastighetskontoret, som respondenterna tidigare sa så är det en stor omsättning av personal som har skakat om enheten. Detta skapar osäkerhet och de behöver struktur och trygghet. Denna typ av otrygghet gör att Västerås Stad riskerar att förlora fler medarbetare, inte för att medarbetarna är oroliga över sin tjänst utan för att medarbetarna vill arbeta genom eget ansvar och lära genom sina kollegor.

De nytutexaminerade som intervjuades ansåg sig inte hindrade att göra sitt jobb men det skulle behövas erfarna kollegor som finns tillgängliga för att de ska lättare komma in i processerna. Samtidigt som det behövs mentor ska man inte förringa chefens roll i att ha en hjälpande roll dock så med den arbetsbörda det finns behöver chefen avlastas för att kunna fungera som en rådgivande roll gentemot sina anställda.

Om vi tar bort det faktum att det är tidsbrist skulle det absolut bästa vara att medarbetarna får möjlighet att under en dag eller två skugga en annan person från en annan enhet. Detta gör att man kan se hur de andra arbetar och skapa en förståelse som leder till ett jämnare arbetsflöde. Detta kommer att ta en stor del planering men i slutändan underlättar det situationer som respondenterna finner det behövt att behöva tolka det de andra enheterna producerar. I tolkningar sker det misstolkningar och det tar stopp i deras produktion för att behöva gå tillbaka och fråga vad föregående person i ledet har tänkt sig med det material de har skickat vidare. Det skapas även nätverk där medarbetarna har större möjlighet att kontakta rätt person vid rätt tillfälle. I vissa fall handlar det inte om att kunskapen är det absolut viktigaste, utan också att det är personerna i fråga som besitter kunskapen som är de som kan förbättra organisationen.

Återvändarna

Vissa faktorer kan inte organisationen påverka vid avgång, andra saker så som att vilja fortsätta utvecklas i sin karriär och sin kompetens är sådana faktorer som dock går att påverka. Dessa individer kan chefer välja att återkoppla med för att se om de är intresserade av att komma tillbaka eller som en extra del av avslutningssamtal.

Västerås Stad borde premiera att chefer väljer att ha kontakt med individer som är givande för organisationen samt där det finns möjlighet att de skulle kunna återvända genom re-retention. En re-retention är att återigen ta tillvara på kompetenser som har lämnat organisationen. I studien kunde jag se att det var tydligt bland återvändarna att ingen av dem hade tänkt illa om arbetsgivaren, de själva såg att de inte hade möjlighet att fortsätta utvecklas inom sin roll eller ville testa på något nytt för sig själva. Detta kan vara en otrolig källa för kompetens som är viktig att ta tillvara på. Återvändarna som de kallas i studien har kunnat testa på hur det är inom andra företag och organisationer för att tillfredsställa sin egen personliga utveckling. Återvändandet till Västerås Stad har varit olika men i slutändan handlade det om att de visste själva vad som passade dem och deras syn på arbetsgivaren var positiv. De anser att miljön är utvecklande för dem själva samtidigt som det ger en bra balans mellan arbetsliv och fritid. Återvändarna fann att de kunde styra sitt arbete mer självständigt i Västerås Stad, något som också är viktigt för chefernas sida att medarbetarna ska ta mer eget ansvar och få ett engagemang för sin roll.

Majoriteten av återvändarfallen blev medarbetaren kontaktad av antingen chefen eller ledningen för att uppmana medarbetaren att söka en tjänst inom Västerås Stad. Anledningen till att medarbetarna valde att då söka tillbaka var för att det var något i deras andra tjänst som inte var tillfredsställande och de visste att det var bättre inom Västerås Stad. 2 återvändare ansåg att de inte kunde vara med och påverka projekten utan deras roll inom det privata gjorda endast att de var med och utförde projekten men kunde inte påverka dem. De 2 andra valde att återvända till Västerås Stad för att de inte gillade att de själva måste dra in sina projekt samt att beläggningen kunde vara så ojämn vilket gjorde att de ibland fick otroligt mycket jobb och i andra fall väldigt lite. De gillade inte pressen att behöva dra in projekt för att kunna täcka sin egen kostnad för organisationen.

Det kan då ses att återvändarna valde Västerås Stad och inte en annan kommun för att de vet vilken typ av arbetsgivare det är och de vet också vilka typer av människor som arbetare där.

Detta har gjort att de känner en trygghet att komma tillbaka. En av återvändarna har en nyckelroll i organisationen och detta gjorde att hans chef ringde upp för att fråga om hen var intresserad av att komma tillbaka då hans område blivit aktuellt. Detta visar på att hen kände att hans arbete hade betydelse för organisationen och detta var en fråga hen brinner för. Alla återvändare valde att gå in i privata bolag när de valde arbete och återvände sedan till Västerås Stad inom 0,5-3 år. Detta visar att de valde att testa på hur det var att arbeta inom privata sidan för att få nytt perspektiv och förståelse för den privata sidan, detta gjorde att de fick bekräftelse på att det offentliga passade dem. Inga egentliga incitament skapades för att låta återvändarna uppleva en starkare dragning till att komma tillbaka till Västerås Stad utan det var tidigare erfarenheter och engagemang från Västerås Stad och nya erfarenheter från privata sidan som gjorde att återvändarna blev återvändare.

Dessa individer har också påvisat ett engagemang i Västerås Stad genom att engagera sig inom andra delar av organisationen utanför sin egen roll, de är även dem som har varit aktiva vid diskussioner och har i intervjuerna påpekat vikten av att organisationen förändras för att effektiviseras.

Genom medarbetare som har återanställts via aktiv re-retention har organisationen fått tillbaka medarbetare som vet varför de återvänder till Västerås Stad och hur de vill att deras arbetsplats bäst anpassas för att attrahera tillbaka hängivna individer som lämnar Västerås Stad för sin egen personliga utvecklings skull. Det går inte att göra något åt att medarbetare söker möjligheten att följa sin personliga utvecklingen när det handlar om att testa privat och offentlig. Västerås Stad kan tyvärr inte förhindra att de som vill arbeta med sin egen personliga utveckling lämnar staden men Västerås Stad kan dock locka tillbaka de som visar ett engagemang för Västerås Stad.

Återvändarna är typexempel på vilka som Västerås Stad kan presentera på rekryteringsdagar på högskolor för att de kan stå bakom att Västerås Stad är den bästa arbetsgivaren de har haft för att de själva vill vara kvar. Samt att återvändarna är dem som har kompetenser inom olika områden. Genom att göra en re-retention har dessa återvändare kunnat ta tillbaka ovärderlig kompetens i form av förståelse för andra processer och arbetssätt, de har fått möjlighet att testa på annat som gör att de kan komma med givande förslag om hur Västerås Stad kan förbättra sina processer.

Handledarstöd

Medarbetarnas som blir tillfredsställda i sin roll och i sin kompetens bygger på den trygghet de känner för organisationen, de får ett långsiktigt fokus på att vilja skapa förbättring och bygga på sin kompetens i organisationen. Oberoende om det är de små komplimangerna i korridoren eller nedskrivna feedback på medarbetarsamtalen så tar medarbetarna positivt emot det. Medarbetarna uppskattar feedback som är individbaserad, spontan och reflekterar deras prestationer. Cheferna representerar hur organisationen värdesätter sina medarbetare och i en kunskapsindustri som inom dessa två förvaltningar är det viktigt att chefen fungerar som ett bollplank. De ska ge medarbetarna verktygen för att kunna arbeta med sina uppgifter med en självsäkerhet och trygghet i att deras chef finns bakom dem.

Oberoende av bakgrund så anser medarbetarna att chefen har möjligheten att sätta vilken atmosfär som det kommer att vara på arbetsplatsen, chefen är den som kan påverka arbetsmiljön genom sitt bemötande och sin attityd. Detta spelar även roll för huruvida medarbetare som slutar väljer att återvända. Återvändare påverkas av arbetsmiljön, kollegor och tidigare chefer. För att förstärka retentionen av kompetens och för att skapa en miljö där medarbetare utvecklas måste cheferna ta en större roll i att arbeta proaktivt för att uppmärksamma medarbetarnas prestationer och ge mer tid till att finnas där som ett bollplank. Är inte chefen tillräckligt insatt inom området måste denne kunna hänvisa medarbetaren till vart den kan få mer hjälp. Detta kommer att skapa en hållbar relation mellan chef och anställd med grund i tillit för varandra. Detta gör också att engagemanget hos medarbetarna ökar när de ser att organisationen uppmärksammar dem och att chefen är med i deras utveckling. Det är även viktigt att från cheferna öka det personliga engagemanget genom att observera vilka medarbetare som skulle kunna vara hängivna till att arbeta inom andra grupper inom sitt område eller i projekt som kan vara givande för dem. Genom att vara med i grupper där de får möjlighet att påverka kan medarbetarna utveckla ett större engagemang för organisationen och dess utveckling.

Arbetsmiljö

Inom Västerås Stad är det vanligt att hålla en transparent och diskussioner kring förändringar där alla uppmuntras till att delta. Från medarbetarnas sida kan det uppfattas som slöseri med tid när deras förslag och åsikter inte tas tillvara på av organisationen. Medarbetarna uppskattar inte att deras åsikter och förslag förminskas. Detta skapar en minskning av deras engagemang att fortsätta vara med i diskussionerna och tillslut att inte vilja vara med och påverka i delar

som de har all rätt att delta i. Att medarbetarnas vill vara med och förändra påvisar engagemanget från deras sida och detta måste organisationen ta tillvara på. Detta är ett sätt för dem att visa att de är intresserade av vad som händer i organisationen och även om Västerås Stad inte ska ändra sig efter alla förslag måste de hålla en väl fungerande diskussion om varför de inte kan göra på vissa sätt och visa att de värdesätter medarbetarnas åsikter. Visar det sig att medarbetarna inte anser att deras situation på förvaltningen är hållbar kommer de välja att leta efter andra tjänster på annat håll. Det var genomgående tydligt i respondenternas svar att den övergripande anledningen till varför de skulle kunna tänkas sluta är för att det antingen är utvecklingsstopp, försämrat arbetsklimat eller för att de inte får vara med och utveckla staden. Både externt och internt. Dessa anledningar skapar inte förutsättningarna för att medarbetarnas skulle kunna tänka sig byta position inom Västerås Stad då det upplevs som att begränsningarna skulle följa dem.

Medarbetarnas måste erbjudas en lärande och utvecklande miljö och inte bara många utvecklingsmöjligheter utan också möjligheten att kunna gå dem. Tiden är en så pass stor faktor att det står i vägen för deras egen utveckling inom sin yrkesroll. Medarbetarna tycker att de har varierande uppgifter där de ibland kan missa att lära sig från vissa delar för att det är en för stor tidspress. De kan endast upprätthålla kunskap och kompetens inte fördjupa dem, Västerås Stad måste skapa bättre förutsättningar för att ge medarbetarna en miljö där de upplever att arbetsgivaren ger dem möjligheten att utvecklas. En förbättrad förutsättning kan vara att successivt se över den arbetsbörda och antalet arbetsuppgifter per medarbetare. Detta skapar en bättre bild av antalet ärenden per person och hur lång tid som läggs per ärende. Då kan de se hur många personer som behövs inom varje enhet för att lätta på arbetsbördan. I början kan det uppfattas som svårt att lära upp nyanställda men i längden kommer det att ge en bättre arbetsmiljö där medarbetarna inte ”drunknar” i arbete. Då måste förvaltningarna var duktiga på att ordna med mentorer som har tid och kan underlätta den kompetensöverföring som krävs för att de nyanställda lättare ska komma in i sina uppgifter.

Jag tog upp tidigare om hur chefen har ansvar att proaktivt uppmuntra medarbetare att engagera sig i grupper som är till för att utveckla arbetsplatsen, en sådan grupp kan då vara en aktivitetsgrupp för att skapa förbättrad sammanhållning på enheten, förvaltningen och mellan förvaltningar. En förbättrad sammanhållning stimulerar engagemang för arbetsplatsen och kollegor. Vid en starkare sammanhållning försvårar det för en medarbetare att avgå genom att

den har starkare relationer och nätverk. I dessa grupper kan de ges en budget för att skapa en del på förvaltningen som skulle kunna fungera som en avslappnande atmosfär.

Än en gång påtalar jag vikten av att låta medarbetarna vara med och påverka. Inte bara för syns skull utan för att ge en bekräftelse på att de kan göra något åt sin egen arbetsplats. Vad som kunde observeras i intervjuerna var att den allmänna uppfattningen var att det är förlegade arbetsmetoder och processer, dock kunde det skilja sig mellan avledningar i hur pass begränsade de kände sig i sin förmåga att kunna påverka dessa. Det är viktigt att påtala skillnaden i hur medarbetarna upplever att de kan vara med och påverka i sina uppgifter mot hur de kan påverka processer. Chefen på en av enheterna inom Stadsbyggnadsförvaltningen uppmuntrar sina medarbetare att själv arbeta och forma processerna effektivare men jag ser det som märkligt att det inte kan ske en övergripande förändring, speciellt när det har framkommit att det har gjorts testprojekt för att effektivisera men det sker ingen implementering. Hur detta ses på från ledningens sida kan denna studie inte beskriva men hur det än ser ut måste det kommuniceras till medarbetarna. Medarbetarna behöver få utförligare beskrivningar till varför vissa saker inte väljs att implementeras för att det inte ska skapa misstro och besvikelser. Då det ur medarbetares perspektiv kan uppfattas som att medarbetarna inte betyder.

Belöning

Det måste det finnas en väl komponerad blandning av inre och yttre motivationsfaktorer på arbetsplatsen. Brist på motivationsfaktorer resulterar inte i ett missnöje hos de anställda utan tvärtom, om de yttre faktorerna inte tillfredsställs kan det leda till missnöje. Tillika kan medarbetarna inte uppnå tillfredsställelse med sitt arbete endast genom yttre faktorer.

Medarbetarna på båda förvaltningarna är medvetna om hur lönesättningen ser ut och därmed är det än viktigare att fortsätta poängtera deras betydelse för samhällsnyttan. Om medarbetarna upplever bekräftelse av sina prestationer genom medarbetarsamtal och rättvis löneutvecklingen kommer de inte att ifrågasätta de beslut som görs angående lönen. I Västerås Stad är respondenterna medvetna om hur löneläget ser ut och de prioriterar inte lönen framför andra faktorer såsom samhällsnytta och arbetsmiljö. Endast om medarbetarna anser att löneutvecklingen blir försämrade så kommer de att anse att organisationen inte värdesätter deras arbete. Denna uppfattning kunde återfinnas hos alla respondenter oavsett ålder, antal år inom Västerås Stad och om de har arbetat inom det privata tidigare. Detta ger

Västerås Stad en möjlighet att arbeta med att vara tydliga med medarbetare i sin lönesättning utan att riskera misstro och missnöje. Självklart finns det faktorer som Västerås Stad inte kan hindra så som erbjudande från ett annat företag om bättre lön eller en tjänst i staden där medarbetaren bor. Dock kan cheferna arbeta effektivt med andra typer av belöning, som tidigare nämnts kan de skapa aktiviteter som är för medarbetarna att umgås i avslappnade miljöer, de kan även ge belöning i form av flexibla arbetstider och flexibla arbetsplatser. Att medarbetaren får möjlighet att arbeta hemifrån kan ge en sådan påverkan att denne motiveras mer av sitt arbete. Belöningar kan komma i olika former och för Västerås Stad som inte har möjligheten att arbeta med monetära belöningar är det viktigt att se över hur de kan arbeta med belöningen på andra sätt.

7.1 Avslutande diskussion

Syftet med studien var att tydliggöra varför medarbetarna väljer att jobba kvar inom sin förvaltning i Västerås Stad. Analysen har skett genom att se från ett personligt engagemangsperspektiv för att dela upp deras engagemang i olika delar. Detta för att visa hur medarbetarnas engagemang påverkas ur olika perspektiv. Personligt engagemang delades upp i 5 delar som utgjordes av en blandning av inre motivationer: Public Service Motivation (PSM), Utvecklingsmöjligheter,Handledarstöd och yttre faktorer: Arbetsmiljö och Belöning.

Genom att studera dessa delar kan denna studie medverka till att Västerås Stad blir mer medvetna om hur de ska arbeta för att höja engagemang och därmed bidra till retention av sina anställda samt deras kompetenser. Om Västerås Stad är medvetna om vad som gör deras anställda missnöjda och omotiverade på arbetsplatsen skapas en grund för åtgärder, åtgärder som inte bara handlar om att arbeta proaktivt med retention av deras personal utan samtidigt skapa en miljö för att attrahera fler medarbetare.

De yttre faktorerna ligger till grund för tillfredsställelse på arbetsplatsen och uppfylls dessa ökar den inre motivationen och i sin tur det personliga engagemanget. Medarbetare i den offentliga organisationen värdesätter den inre motivationen och detta ger en offentlig organisation fördelen att arbeta med PSM som en del av deras retentionsstrategin. Styrkan i att arbeta för samhället är den samhällsnytta som kommer utifrån detta. Detta är också något

som från chefernas sida måste tydliggöras för medarbetarna, att de har möjlighet att utveckla staden och ska få fler möjligheter att uppleva detta behov som tillfredsställt.

I studien kunde det ses att förväntningarna vid anställning skapar motivation för deras arbete och oförmåga från organisationens sida att uppfylla förväntningarna skapade risk för avgång. I de delar som presenterades under slutsatser kan Västerås Stad arbeta med att hantera de utmaningar som finns nu på förvaltningarna för att i ett senare kunna arbeta proaktivt för att hantera retentionen av deras medarbetare. Om organisationen kan skapa en miljö som är gynnsamma för att utvecklas, bekräfta medarbetare och möjlighet att nära sin inre motivation så möjliggörs re-retention. Det blir än viktigare för chefer att vara observanta för ändringar i medarbetarnas motivationer och hur de ser på sin personliga utveckling. Att medarbetare lämnar för annan tjänst för att själva vilja utvecklas är inget som Västerås Stad kan stoppa, utan de borde ta tillvara på de faktorer som gör att medarbetaren skulle kunna tänka sig återvända för. Det handlar om att ta tillvara på de medarbetare de har i dagens läge utan att förringa medarbetarnas möjligheter till utveckling. Om dessa medarbetare kan attraheras tillbaka kan det också tillföra värdefullt perspektiv i nya arbetssätt samt tillfredsställa deras personliga utveckling. Deras återvändande kan också ses som ett starkt personligt engagemang till arbetsplatsen eller arbetsgivare och förståelsen för varför de återvänder blir betydelsefull.

Återvändarna var en faktor som presenterades under tiden som diskussioner gjordes vid urval av medarbetare och det har visat sig att återvändarna är en grupp som är värdefull för verksamheten oberoende av organisation då de som återvänder oftast ser ur andra perspektiv och kan skapa en bättre helhet för avdelningarna. Återvändarna visade sig vara en grupp som vet varför de vill arbeta på Västerås Stad och har annan erfarenhet med sig från tidigare arbeten. De skapar även en ovärderlig kunskapsbas genom att ha varit på andra områden och har oftast en lång erfarenhet bakom sig.

Om medarbetare känner att de behöver tvinga sig till arbetsplatsen där de vet väntar en arbetsbörda som inte kommer att minska även om de gör det arbetet som de är intresserade av, utmanas av och belönas av så kommer det inte göra annat än att förstärka den negativa associationen de får till sitt arbete och till arbetsgivaren. Utan dessa grundläggande delarna skulle det inte spela någon roll hur pass motiverande chefen är, hur mycket samhällsnytta de gör eller alla utvecklingsmöjligheter som medarbetarna får ta del av. Organisationen måste

uppfylla en bra arbetsmiljö och balanserade belöningar för att skapa en grund för medarbetarna att fortsätta motiveras av sin inre motivation, av deras egna möjligheter att utvecklas och göra nytta i samhället.

De yttre faktorerna skapar förutsättningar för att medarbetarna ska kunna upprätthålla sina inre motivationer, oberoende hur motiverade de är till sitt arbete och sin arbetsgivare kommer de negativa associationerna vinna när de yttre faktorerna inte blir uppfyllda. Alla medarbetare håller med varandra om att lönen är inte en prioritet i deras motivation, bara lönen har en jämn utveckling och reflekterar deras engagemang och prestationer så är de nöjda. Medarbetarna erbjuds många kompetensutvecklande utbildningar men de har inte alltid möjlighet att nyttja möjligheterna som de önskar att de kunde. Det är då att rekommendera från Västerås Stad sida att se över den arbetsbörda som medarbetarna utsätts för och investera i att utveckla arbetsmiljön för sina förvaltningar. Det går inte att förringa vikten av att ta tillvara på sina medarbetare då fortsatt ohållbara situationer kan leda till fortsatt obalanserad personalomsättning.

Att arbeta med att skapa ett jämt flöde av rätt erfarenhet och bakgrund in i organisationen i kontrast till antalet avgångar är viktig för att utveckla och uppdatera verksamheten och är essentiellt för att skapa en starkare organisation med kompetenta medarbetare. Därför är det inte bara viktigt att rekrytera smart utan att också hur en organisationen ska skapa en miljö i avsikt att behålla kompetens inom organisationen.

7.2 Bidrag till forskningen

Uppsatsen har bidragit till forskningsområdet genom att visa tydliga faktorer som har betydelse för retentionen av kompetens inom den offentliga sektorn samtidigt som det har ökat förståelsen för den kommunala verksamhetens utmaningar. Genom att utgå ifrån två förvaltningar kunde en spridd bild av hur en kommunal verksamhet arbetar med att förhöja och bevara kompetens inom organisationen. Uppsatsen ger möjlighet att belysa vikten av att integrera en proaktiv och nytänkande omgivning för att skapa en attraktivare arbetsmiljö för både medarbetare, framtida medarbetare och eventuella återvändare. Konkret så belyser uppsatsen faktorer som effektiviserar retention i den offentliga sektorn.

7.3 Metoddiskussion och förslag till vidare forskning

För retentionsområdet har den vanligaste forskningsmetoden varit att göra kvantitativa studier för att skapa sig en förståelse över ett brett spektrum. Anledningen till att en kvalitativ metod användes var för att göra djupgående intervjuer för att få en förtydligad bild och djupare förståelse för hur medarbetarna upplevde sin situation. I den tidigare forskningen som använder sig av kvantitativa metoden arbetar forskaren med att kategorisera, värdera och stapla upp de faktorer som fås fram genom exempelvis enkätundersökningar. I denna studie var det av vikt hur medarbetarna upplever sin miljö, upplevelser som inte går att mäta i siffror eller staplar. Det förstärkte även uppsatsen att göra intervjuer med enhetschefer och inte bara medarbetare. Att intervjua endast medarbetare vore att få endast ett perspektiv och då en för vinklad syn på medarbetarnas situation. Därför var det viktigt att intervjua enhetscheferna för att skapa en studie där fler perspektiv har tagits i åtanke.

Antalet intervjuer och valet av 2 förvaltningar begränsades i samråd med HR-konsulterna samt med hänsyn till tid som fanns till förfogande för denna uppsats. Dessa faktorer har gjort att uppsatsen är begränsad. En kartläggning av vardera förvaltnings demografiska fördelning av medarbetare på de olika kategorierna har inte varit möjligt att tillhandahålla då det inte finns verktyg och metoder i Västerås Stad för att mäta dessa kriterier. De kategorier som går att sammanställa är antalet år de har arbetat. I och med att HR-konsulterna oftast inte har direkt involvering i rekryteringarna vet de ej heller om medarbetarnas tidigare yrken. För att få en övergripande bild av populationen och spridningen av de olika kategorierna : chef, nyutexaminerad, tidigare offentlig, återvändare och tidigare privat, på en förvaltning skulle det behöva göras en manuell dokumentering genom att fråga vardera person på vardera förvaltning. Detta har gjort att det ej gått att göra en övergripande demografisk bild av hur det ser ut på vardera förvaltning på grund utav begränsningar av tid och resurser. Medarbetare och chefer hade inte den möjlighet att göra sådan efterforskning som krävdes och jag själv hade inte möjligheten att disponera tiden på ett sådant sätt.

Förslag till framtida forskning är att fördjupa sig vidare inom den offentliga verksamheten för att studera hur Public Service Management kan öka engagemang och motivation i det verkliga livet. Detta för att se hur det skulle kunna skapa ett mervärde för medarbetarna.

Vidare skulle studien kunna göras både genom en kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod. Detta skulle kunna göras genom att låta medarbetarna svara anonymt på en enkät som delas ut på de avdelningar som är med i studien och därefter göra djupgående kvalitativa intervjuer på ett antal medarbetare som är jämt fördelade över åldersspann och antal år på avdelningen.

Ett till förslag är att fördjupa sig i återvändarnas engagemang, hur arbetet med re-retention kan förbättras för att återinföra kompetens i organisationen, oberoende av sektor samt fördjupa sig i hur det kommer sig att de väljer att komma tillbaka till en organisation de valt att lämna. Samtidigt kan forskningen även fördjupas inom återvändarnas roll för organisationen ur olika perspektiv.

Källförteckning

- Andersen, L. B., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. H. (2012). Attracting public service motivated employees: how to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 615-641.
- Bansal, S. (2014). Employee Retention Strategies. *International Journal of Research in Management & Social Science*, 2(2), 62-69.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Bartram, T., Joiner, T. A., & Stanton, P. (2004). Factors affecting the job stress and job satisfaction of Australian nurses: implications for recruitment and retention. *Contemporary nurse*, 17(3), 293-304.
- Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace. *South African Journal of Business Management*, 35(2).
- Bischke, J. (2014). Entelo Study Shows When Employees are Likely to Leave Their Jobs. [Online]. Tillgänglig: <<http://blog.entelo.com/new-entelo-study-shows-when-employees-are-likely-to-leave-their-jobs>> [Hämtad 2016-03-04]
- BLInfo. (2013). Personalomsättning. *Björn Lundén - information*. [Online]. Tillgänglig: <http://www.blinfo.se/ordlista/2013/9/personalomsattning__7148> [Hämtad 2016-05-08]
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (uppl. 2) Stockholm: Liber AB.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard business review*, 78(1), 103-11.
- Carlsson, J. (1997). *Effektiv Operativ Utveckling*. Department of Management and Economics. Linköping: Linköpings Universitet.
- Carlsson, J., & Mårtensson, A. (1994). *Förändringsprocessen vid helhetsorienterad operativ utveckling*. Linköpings Universitet.

- Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 509-523.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2. uppl., Gleerups utbildning.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Desouza, K. C. (2003). Facilitating tacit knowledge exchange. *Communications of the ACM*, 46(6), 85-88.
- Despres, C., & Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17(1), 9-23.
- Downs, A., & Rand Corporation. (1967). *Inside bureaucracy* (p. 264). Boston: Little, Brown.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Duffy, R. D., & Raque-Bogdan, T. L. (2010). The motivation to serve others: Exploring relations to career development. *Journal of Career Assessment*, 18(3), 250-265.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Ekholm, M., & Fransson, A. (2002). *Praktisk Intervjuteknik*. Nordstedts Förlag, Göteborg.

- Fatima, H. (2011). Does Employee retention affect Organizational Competence?. *Industrial Engineering Letters*, 1(1), 24-39.
- Festinger, L. (1961). The psychological effects of insufficient rewards. *American Psychologist*, 16(1), 1.
- Fishman, C. (1998). The war for talent. *Fast Company*, 16(August), 104-108.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., & Taylor, C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Gilmore, S., & Williams, S. (2013). *Human Resource Management*. 2. uppl., Oxford: Oxford University Press.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Haber, R. N. (Ed.). (1966). *Current research in motivation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hamann, D. J., & Foster, N. T. (2014). An exploration of job demands, job control, stress, and attitudes in public, nonprofit, and for-profit employees. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 332-355.
- Hein, H. H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Liber.
- Herling, R. W., & Provo, J. (2000). Knowledge, competence, and expertise in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 1-7.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work: With a new introduction by Frederick Herzberg*. New York, USA.
- Hira, F. (2011). Does employee retention affect organizational competence?. *Industrial Engineering Letters*, 1(1), 24-39.
- Humberstone, I. L. (1996). Intrinsic/extrinsic. *Synthese*, 108(2), 205-267.
- Häger, B. (2001). *Intervjuteknik*. Liber.
- Irshad, M., & Afridi, F. (2007). Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(2), 307-339.
- Jacobsson, B. (1984). *Hur styrs förvaltningen?: myt och verklighet kring departementens styrning av ämbetsverken*. Diss., Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Handelshögsk.
- Jones, G. (2001). *Organizational Theory: Text and Cases*. 3. uppl., Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Jonsson, C-M. (2016). *Strategimöte: Kompetensförsörjning med fokus på ingenjörer*. Västerås Stad.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kreisman, B. J. (2002). Insights into employee motivation, commitment and retention. *Business Training Experts: Leadership Journal*, 1-24.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Lazear, E. P. (1996). *Performance pay and productivity* (No. w5672). National bureau of economic research.
- Lindmark, A., & Önnévik, T. (2006). *Human Resource Management: Organisationens Hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605-618.
- Macfie, R. (2007) The war for talent. New Zealand Listener. [Online] Tillgänglig: <<http://www.listener.co.nz/commentary/the-war-for-talent/>> [Hämtad 2016-03-08]
- Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970). Motivation and personality (Vol. 2). Fadiman, J. & McReynolds, C. (Eds.). New York: Harper & Row.
- Melin, E. (2005). Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Miller, N. G., Erickson, A., & Yust, B. L. (2001). Sense of place in the workplace: The relationship between personal objects and job satisfaction and motivation. *Journal of Interior Design*, 27(1), 35-44.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Oi, W. Y. (1962). Labor as a quasi-fixed factor. *The Journal of Political Economy*, 538-555.
- Panagopoulos, C. (2013). Extrinsic rewards, intrinsic motivation and voting. *The Journal of Politics*, 75(01), 266-280.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413-3428.
- Rainlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The journal of American academy of business*, 9, 21-26.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410.
- Sarna, S. G. (2015). A Study on the Motivational Aspects of the Employees of Datong Coal Mining Group In Terms Of Enhancing Their Performance Level and Prevent Accident in HRM Perspective. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 2(1), 61-85.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (pp. 3-11). New York: Doubleday.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change*. 2. uppl., Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of organizational behavior*, 19, 305-320.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

- SKL. (2015). Så styrs en kommun. *Sveriges Kommuner och Landsting*. [Online]. Tillgänglig: <<http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvs tyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>> [Hämtad 2016-02-25]
- Sutherland, M., & Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz Jr, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.
- Västerås Historia. (2016). Västerås Historia – från kloster till industri. [Online]. Tillgänglig: <<http://www.vasterashistoria.se/sv/>> [Hämtad 2016-02-26]
- Västerås Stad. (2015) Så styrs Västerås Stad. [Online] Tillgänglig: <<http://www.vasteras.se/download/18.1dc82af414bc5e5cb7179b9/1425983634674/Så+styrs+Västerås+2015.pdf>> [Hämtad 2016-02-24]
- Wilson, D. K., Mueser, R., & Raelin, J. A. (1994). New look at performance appraisal for scientists and engineers. *Research Technology Management*, 37(4), 51.

Bilaga 1 – Intervjuguide Medarbetare

Bakgrund

Ange namn, ålder och roll?

Hur länge har du jobbat på din nuvarande position?

Hur länge har du jobbat inom Västerås Stad?

Är detta ditt första jobb? Om nej, var har du tidigare arbetet?

Vilken är din tidigare arbetserfarenhet?

Vilka är dina arbetsuppgifter? Känner du att de är varierande?

Hur kommer det sig att du sökte din nuvarande position?

Vad förväntade du dig av den här rollen?

Motsvarar dina förväntningar verkligheten?

Motivation

Vad är viktigt för din motivation?

Vad motiverar dig i den här rollen?

Känner du att det är något som kan göra dig mer motiverad i ditt arbete?

Finns det något som behöver förbättras för att öka din motivation?

Utvecklingsmöjligheter

Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter?

Känner du att du har möjlighet att byta jobb inom Västerås Stad?

Hur känner du att din kompetensutveckling tillgodoses?

Vad var senaste utbildningen du var på och hur känner du att den var relevant för ditt arbete?

Kan du gå på utbildningar som är kompetensförhöjande? Exkluderat obligatoriska utbildningar.

Kräver den rollen du har ständig utveckling?

Har du någonsin känt dig begränsad i din utveckling?

Handledarstöd

Hur ser stödet från närmaste chefen ut?

Får du det stöd du behöver för din roll?

Hur ser din relation med din närmaste chef ut?

Hur tycker du att din närmaste chef arbetar med att visa uppskattning?

Arbetsmiljö

Hur känner du för den tillgänglighet som finns för medborgarna?

Vad tycker du om din arbetsplats?

Hur trivs du på din arbetsplats?

Belöning

Får du för belöning av ditt arbete?

Syns uppskattningen av ditt arbete i lönen?

Engagemang

Har du fått uppgifter utöver din roll?

Har du någonsin känt dig begränsad i dina uppgifter ?

Skulle du tänka dig att rekommendera andra att börja jobba här?

Har du någonsin funderat på att sluta här?

Avslutande

Finns det något du vill tillägga?

Kan jag återkomma till dig om det är något som kan behövas kompletteras eller om det är några frågetecken?

Bilaga 2 – Intervjuguide Chefer

Berätta mer om dig själv.

Namn, ålder och roll.

Uppgifter och ansvarsområden

Hur länge har du arbetat på denna position?

Antal år inom Västerås Stad

Hur många har du ansvar för?

Hur ser löneutvecklingen ut för dina anställda?

Hur belönas medarbetarna utefter sina prestationer?

Hur ser det finansiella belöningsystemet ut?

Hur fria är ni i er lönesättning?

Vad är möjligheterna till utveckling?

Vad erbjuder ni för utvecklingsmöjligheter i form av utbildningar?

Hur ser dina medarbetares utvecklingsmöjligheter i deras roll och möjlighet att byta jobb inom Västerås stad?

Hur ser du på att utbildning är viktig för deras utveckling och kompetens?

Vad är din syn på vad som kan motivera de anställda?

Hur arbetar du med motivering?

Hur arbetar du med feedback och erkännande av medarbetarna?

Hur ser arbetsklimatet ut?

Har du uppfattat någon påverkan på arbetsmiljön och arbetsbördan när det blivit ökade krav på produktion?

Anser du att arbetsmiljön är utvecklande och fri för eget ansvar?

Nämn några anledningar till varför några valt att sluta?

Är det något speciellt som har framkommit som inte var väntat vid exit-intervjuer?

Vill du tillägga något som du känner kan vara viktigt att framföra eller annat relevant för den här studien?