

KONSTEN ATT BEHÅLLA KOMMUNALA CHEFER

THE SKILL TO KEEP MUNICIPAL MANAGERS

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2020

Anna Friborg
Jenny Eiritz Bäckström

Handledare: Cecilia Gillgren
Examinator: Henrik Linderoth

Konsten att behålla kommunala chefer

Examensrapport inlämnad av Anna Friborg och Jenny Eiritz Bäckström till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2020-06-14

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Anna Friborg

Signerat: Jenny E. Bäckström

Sammanfattning

Bakgrund

Demografiska förändringar med fler yngre och äldre samt färre i arbetsför ålder medför en stor utmaning för offentlig sektor då behovet av tjänster kommer öka, samtidigt som det blir brist på resurser, arbetstagare och chefer. HR-avdelningens kritiska roll för att attrahera samt behålla chefer blir således påtaglig. Befintlig forskning gällande ledningsomsättning inom offentlig sektor med fokus på chefers arbetsituation är knapp och det eftersöks kvalitativa studier på området.

Syfte

Studiens syfte är att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet genom att identifiera och beskriva viktiga påverkansfaktorer.

Metod

Studien genomfördes med kvalitativ forskningsansats samt semistrukturerade intervjuer för att möjliggöra en inblick i hur HR arbetar i praktiken med att behålla chefer samt vad som påverkar. Metodvalet bidrog till att öka förståelsen för det komplexa arbetet HR innehar gällande att behålla chefer i kommunal sektor.

Resultat/Slutsats

Studiens resultat visar dels hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet vilket innehåller utbildning, skapa nätverk samt traditionella HR-uppgifter. Dessutom presenterar studien faktorer som påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet vilka innefattar kommunstorlek, HR-avdelningens organisering, genusproblematiken för sektorerna samt kopplingen till högre ledningsfunktioner.

Nyckelord

Personalomsättning, HRM, att behålla chefer, offentlig sektor, kommunal verksamhet, politik.

Abstract

Background

Demographic changes with more younger and older people and less people in working age, pose a major challenge for the public sector as the need for services will increase, while there will be a shortage of resources, workers and managers. The HR department's critical role in attracting and retaining managers becomes evident. Existing research on management turnover in the public sector with a focus on managers' work situation is scarce and qualitative studies are being sought.

Purpose

The purpose of the study is to increase the understanding of how HR works to retain managers in municipal operations by identifying and describing important influencing factors.

Method

The study was conducted with a qualitative research approach and semi-structured interviews to enable an insight into how HR works in practice in retain managers and what influences. The method choice helped to increase the understanding of the complex work HR holds regarding to retain managers in the municipal sector.

Results/Conclusion

The results of the study show in part, how HR works to retain managers within municipal operations, which include education, create network and traditional HR-duties. Additionally, the study presents factors that influence how HR works in retaining managers within municipal operations, which include municipality size, the HR department's organization, the gender issues for the sectors and the cooperation to higher management functions.

Keywords

Turnover, HRM, retain managers, public sector, municipal sector, politics

Förord

Först och främst tack till vår eminenta handledare Cecilia för ditt intresse och engagemang. Du har utmanat oss, stöttat och väglett utan att ge oss alla svar. Ditt stöd har drivit oss framåt i arbetet och gett oss värdefulla diskussioner och kunskaper!

Tack även till samtliga informanter som trots sin prekära arbetssituation på grund av pandemin covid-19 tog sig tid att ställa upp på intervju och engagerat förmedla kommunernas arbete med att behålla chefer. Vi fick en intressant och lärorik inblick i ert värdefulla arbete och hoppas vår intervju och frågor bidrog till en stunds reflektion och fokus på arbetet med att behålla chefer!

Tack till examinator och opponenter för synpunkter och frågor, det har varit värdefullt att få era kommentarer.

Slutligen stort tack till våra familjer som under hela uppsatsens gång funnits som stöd, all kärlek till er!

Anna Friborg och Jenny Eiritz Bäckström

Innehåll

1	Inledning.....	8
1.1	Introduktion.....	8
1.2	Problemformulering	11
1.3	Syfte	11
2	Teoretisk referensram.....	12
2.1	Human Resource Management	12
2.2	Att behålla anställda	14
2.2.1	Organisatoriska faktorer	15
2.2.2	Arbetsrelaterade faktorer	16
2.2.3	Personliga faktorer	17
2.3	HRM-arbetet med att behålla anställda	18
2.4	Sammanfattning	20
3	Metod	21
3.1	Metodval.....	21
3.2	Intervjuer	22
3.3	Urval.....	22
3.4	Tillvägagångssätt.....	23
3.5	Analys av data	24
3.6	Kvalitet	25
3.7	Metodkritik.....	26
3.8	Etik	27
4	Empiri.....	28
4.1	Presentation av kommuner samt informanter.....	28
4.2	Att behålla chefer	29
4.3	Arbetsmiljö.....	30
4.4	Byråkrati, System och Administration	30
4.5	Politik	31
4.6	HR-avdelningens organisering.....	32
4.7	Balans mellan arbete och fritid samt Generationer	33
4.8	Public Service Motivation	33
4.9	Introduktion och utbildning.....	34
4.10	Genus.....	35
4.11	Stöd.....	36
5	Analys.....	38

5.1	HR-arbetet - Att behålla chefer	38
5.2	Organisatoriska faktorer	39
5.3	Arbetsrelaterade faktorer	42
5.4	Personliga faktorer	43
5.5	Genus	44
5.6	Politik	45
5.7	Introduktion	46
5.8	Sammanfattning av analys	47
6	Slutsats och diskussion	50
6.1	Slutsats	50
6.2	Bidrag	52
6.3	Kritik mot studien	52
6.4	Samhälleliga och etiska aspekter	53
6.5	Framtida forskning	54
	Referenser	55
	Bilaga 1 Individuella reflektioner	61
	Bilaga 2 - Intervjuunderlag	65

1 Inledning

I studiens första kapitel ges en bakgrund till offentlig sektors framtida utmaning gällande chefsförsörjning inom kommunal sektor. Vidare diskuteras HR-avdelningens arbete och hur de kan arbeta med att behålla chefer.

1.1 Introduktion

Det finns mycket forskning kring hur organisationer ska arbeta för att attrahera och rekrytera talanger och framtida chefer. Dock är forskningen begränsad kring hur offentlig sektor ska arbeta gällande personalomsättning och att behålla chefer (Grissom et al., 2016; Cregård et al., 2017). Endast tolv artiklar påträffades angående ledningsomsättning av fri vilja mellan 1992 och 2014 inom offentlig sektor (Cregård et al., 2017). I uppsatsen används offentlig sektor och offentlig verksamhet synonymt.

Offentlig sektor påverkas mest av den demografiska utvecklingen med färre människor i yrkesverksam ålder jämfört med yngre och äldre och välfärden står inför stora utmaningar med mindre ekonomiska resurser i förhållande till ökad efterfrågan (Persson Melin & Håfström, 2018). I välfärdens utmaningar framhävs chefens centrala roll och därmed vikten av att såväl rekrytera som att behålla bra chefer (Persson Melin & Håfström, 2018; Corin et al., 2016). Fyra av tio chefer beräknas gå i pension kommande tio år, samtidigt som svårigheten ökar att attrahera yngre generationer till chefsposter (Corin et al., 2016). Umegård (2017) skriver i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) rekryteringsrapport att det inom välfärden kommer behövas ytterligare 28 000 chefer innan år 2026. Dessutom redogörs för ökad konkurrens av arbetskraften vilket gör att kommuner, landsting och regioner måste arbeta mer för att uppfattas som attraktiva arbetsgivare.

Då politiken är kärnan i offentlig sektor skiljer sig sektorn jämfört med privat, vilket anges leda till kortsiktiga mål och betoning på politisk strategi och skicklighet (Cook, 1998). Offentlig sektor har ett bredare spann av intressenter att tillfredsställa vilket gör chefernas situation utmanande (Blom et al., 2020; Berntson et al., 2012) med såväl regering, yrkesorganisationer, fackföreningar som allmänheten (Blom et al., 2020) politiker samt personal (Björk & Härenstam, 2016). Makten är asymmetrisk mellan intressenter och i politiken synliggörs dynamik och förändringar beroende på frågor (Blom et al., 2020).

Offentliga chefers utmaning gällande mindre ekonomiska resurser i förhållande till ökad efterfrågan innebär en tuff arbetssituation. Chefens arbetsliv kännetecknas av krav på

lönsamhet, effektivitet och resultat utifrån högt uppsatta mål vilket sker i kombination med högt administrativt arbete och brist på stödfunktioner (Previa, 2019). Berntson et al., (2012) menar att chefer inom offentlig verksamhet har en svår situation jämfört med motsvarande ledarställning inom privat verksamhet, exempelvis anges fler förordningar och direktiv som kommer från politiker. Dessutom är det hård konkurrens om cheferna mellan offentlig och privat sektor där den privata anses vara vinnaren (Asseburg och Homberg, 2020).

Gällande utformning av strategier ifrågasätter Alford och Greve (2017) om strategikoncept och tekniker från den privata sektorn kan överföras till den offentliga då den offentliga sektorns komplexitet bidrar till att ingen enskild organisation har fullständig kunskap utan är beroende av att styrningen bygger på samarbete. Offentlig sektor kännetecknas av standardiserade och väl utformade strukturer som styrs av kollegiala värderingar, transparens och rättvisa, tydliga arbetsbeskrivningar och principer för belöningar samtidigt som de ska leva upp till jämställdhetspolitiken (Björk & Härenstam, 2016). Komplexiteten för chefer inom offentlig sektor innebär även att olika regelverk kan kollidera när förändringar ska göras samt att beslut tas i samproducerade ledningsgruppsmöten där även andra företrädare som inte är chefer påverkar vilka beslut som tas (Cregård et al., 2018).

Cregård och Corin (2019) hävdar att kommunal sektor i Sverige genomgått stora förändringar under de senaste tre decennierna efter införandet av New Public Management (NPM). NPM är ett samlingsnamn för former att styra och organisera verksamheter inom den offentliga sektorn för att göra välfärdsarbetet mer effektivt genom standarder, mät- och kontrollverktyg (Lundström, 2015). Genom detta är chefen inte längre enbart en handledare som har hand om kärntjänster utan en professionell funktion med ansvar som kräver expertkunskaper, utbildning och erfarenheter för att kunna planera såväl budget- som personalfrågor (Corin & Cregård, 2019).

Utmaningarna blir påtagliga och chefer är således en viktig del inom offentlig sektor. Personalomsättning är kopplat till såväl monetära förluster som förlust av kompetens och sociala aspekter som interpersonella relationer (Choudhary, 2016; Van Dierendonck, 2016). Varje gång någon slutar och ersätts sker en anpassningsprocess där osäkerhet uppstår och ett nytt förtroende behöver byggas upp mellan de anställda (Choudhary, 2016).

Gällande chefers arbetssituation och förutsättningar har Human Resource Management (hädanefter benämnd HR/HRM) avdelningen en viktig roll. HRM handlar om ledning av

mänskliga resurser (Boglind et al., 2013) och har gått från att vara en stödjande, operativ personalfunktion till en mer strategisk funktion som ska länkas samman med organisationens strategiska inriktning (Ibid). Funktionen inrymmer rekrytering, utbildning, motivation, arbetet med att attrahera potentiella samt att behålla nuvarande anställda (Angonga & Florah, 2019). Kramar (2014) hävdar att den strategiska inriktningen för HR haft fokus på att skapa ett positivt samband mellan HR, politik och organisationens ekonomiska resultat vilket lett till ansvarstagande för organisationsledningen men inte nödvändigtvis till andra intressenter. Vidare lyfts HR-avdelningens tvetydiga arbete med att både bidra till kostnadseffektivitet och att skapa värde, samtidigt som HR ska arbeta för att bidra till anställdas välmående.

Att tillfredsställa de mänskliga behoven anses vara en av de största och svåraste utmaningar organisationer står inför då det inte finns någon generell strategi gällande att behålla personal eftersom människor motiveras av olika saker (Choudhary, 2016). Dessutom hävdar George (2015) att HR behöver skifta fokus från varför anställda slutar till att fokusera på vad som får dem att stanna i organisationen och poängterar att det tidigare antagits att anledningar till att sluta och att stanna varit desamma. Härenstam et al., (2015) framhäver problematiken med ledningsomsättning inom kommunal verksamhet och menar att lednings- och stödfunktioner (HR) behöver bättre kunskap om vad som påverkar chefers vilja att stanna eller lämna.

Sammanfattningsvis finns forskning om vad som påverkar människor i arbetslivet (Kyndt et al., 2009; George, 2015; Cregård & Corin, 2019) vilket kan vara värdefull kunskap för HR i arbetet med att behålla chefer. Dessutom finns forskning om hur organisationer kan påverka arbetet med att behålla personal (Chand & Markova, 2019) samt studier specifikt gällande HR och deras arbete med att behålla personal (Van Dierendonck, 2016; George, 2015).

Inför välfärdens demografiska utmaning där cheferna innehar en ansträngd arbetssituation och är en viktig position torde den offentliga sektorn vara behjälpt av studier gällande dess personalarbete. För stödfunktioner kan mer information och perspektiv kring den offentliga sektorns arbete med att behålla chefer vara till hjälp för såväl HR-avdelningen med stödet till cheferna och i slutändan till hela den offentliga sektorn.

1.2 Problemformulering

- Vilka faktorer påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet? Som ett led i att kunna besvara frågan ställs underfrågan:
- Hur arbetar HR med att behålla chefer inom kommunal verksamhet?

1.3 Syfte

Studiens syfte är att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet genom att identifiera och beskriva viktiga påverkansfaktorer.

2 Teoretisk referensram

Följande kapitel presenterar tidigare studier samt relevanta teorier och begrepp inom problemområdet. Studierna i föregående kapitel ger en grund för att förstå olika delar av problemområdet gällande att behålla chefer. Den teoretiska referensramen kommer i slutet av kapitlet sammanställas för att kunna tolka och skapa förståelse för det empiriskt insamlade materialet och därmed besvara syfte samt problemställning.

2.1 Human Resource Management

Tidigare studier fokuserar på anställdas arbetssituation samt vilka faktorer som ligger till grund för varför de lämnar en organisation (Choudhary, 2016; Kyndt et al., 2009; George, 2015; Cregård & Corin, 2019). Studier kring att behålla chefer inom offentlig sektor beskrivs begränsade (Grissom et al., 2016; Cregård et al., 2017). Ändå menar Chand och Markova (2019) att organisationers praxis och initiativ har en positiv påverkan gällande att behålla personal. Syftet med föreliggande studie är att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet genom att identifiera och beskriva viktiga påverkansfaktorer. HR valdes var då de arbetar som en stödfunktion till chefer och är ansvariga för att ta fram praxis och policys gällande personalområdet.

Personalarbete var från början en välfärds- och administrativ funktion, men som utvecklats för att följa utvecklingen och de växande kraven kring ekonomin (Morley et al., 2006). Begreppet Human Resource (HR) myntades 1954 av Peter Drucker som utvecklade befintliga begrepp som personaladministration samt personalarbete (Boglund et al., 2013). Under 80-talet beskrivs Human Resource Management (HRM) slå igenom genom att skifta fokus mot en mer strategisk position där HRM-strategier skulle länkas samman med organisationens strategiska inriktning (Ibid). En rådande utmaning i HR-arbetet beskrivs vara ett varierat fokus beroende på faktorer som ledningsfilosofi samt organisationens syn på HR-funktionen, vilket skapat en komplex och mångfacetterad roll för HR-funktionen (Morley et al., 2006). Vissa HR-praktiker företräder den historiska personalfunktionen med personalens välmående i fokus, medan andra tydligt betonar att HR-arbetet måste vara fastkilat i affärsplaner och verksamhetsplaner och därmed utgår mer från kund än personal (Alvesson & Lundholm, 2014). Problematiken i offentliga organisationer som kännetecknas av byråkratiska strukturer, formalisering och standardisering är att HR-praktikers önskan att arbeta strategiskt av många upplevs som en bromskloss som fungerar kontraproduktivt (Ibid).

Thilander (2013) laborerar i sin avhandling kring hur olika roller kan uppfatta HR-funktionen. Förändringen inom personalarbetet har varit populär i Sverige sedan början av 2000-talet då HR-funktioner tidigare ansetts vara alltför inriktade på operativt och administrativt arbete. Motiven till transformationen var att organisationer främst skulle bli mer kostnadseffektiva, men även mer värdeskapande och arbeta mer strategiskt på en allt mer konkurrerande arbetsmarknad (Ibid). I arbetet med att behålla anställda är närheten viktig, HR:s strategiska fokus har dock skapat större distans till medarbetaren (Van Dierendonck et al., 2016). Brunetto och Beattie (2020) menar att HRM-chefer inte utvecklats mer än att bidra i chefens jakt på ekonomiska mål, misslyckats med positiva ledarpraxis och istället bidragit i strategin om åtstramning. Även HRM-forskare kritiserar för att ha misslyckats med att tillräckligt utmana och ifrågasätta den statliga sektorns åtstramning av tjänster (Ibid).

Genom HR-transformationen förflyttades en del av personalarbetet till cheferna och stödet till cheferna sker numera mer genom formella kanaler såsom intranät eller mail (Thilander, 2013). En konsekvens kan bli att linjechefer inte kontakter HR då det känns för opersonligt, samt att förtroendet för HR-avdelningens förmåga att förstå kärnverksamheten minskar i och med dess förändrade roll. Transformationen har påverkat de interpersonella relationerna då såväl relationer som arbetet blivit mer formellt och mindre personligt, något som traditionell byråkrati förespråkade (Ibid).

Även om HR arbetar med chefers arbetssituation är det arbetsgivaren som har grundansvaret gällande ledningsstöd (Persson Melin & Håfström, 2018). Stödet kan ske såväl genom controllers, verksamhetsutvecklare, ekonomer, IT-strateger som HR och stödfunktionerna har till uppgift att stärka och avlasta chefernas verksamhet samt bistå med kvalificerade underlag och analyser inför chefernas beslutsfattande. Vikten av att stödfunktioner inom kommuner och landsting samverkar anges för att kunna ge arbetsgivaren och cheferna bra förutsättningar (Ibid). Brorström et al., (2013) utvecklar resonemanget och menar att kommuners framgång nås via samarbeten över gränser och framhäver såväl samarbeten mellan tjänstemän och politiker som till andra kommuner och organisationer.

Beskrivningen av HR väntas ge inblick i såväl funktionens historik som arbetsuppgifter och utmaningar. Fler perspektiv finns med vilka kan belysa vad som kan påverka funktionens ambitioner och mål samt det stöd chefer efterfrågar och vad som ges. I nästa

del presenteras studier kring chefers arbetssituation samt vad som kännetecknar den offentliga sektorns chefsutmaning. Vidare presenteras grupper av faktorer som påverkar arbetet med att behålla chefer.

2.2 Att behålla anställda

James och Mathew (2012) definierar arbetet med att behålla anställda som ”en process där de anställda uppmuntras att stanna kvar i organisationen under maximal tid”. Choudhary (2016) definierar arbetet med att behålla anställda som “en organisations förmåga att behålla anställda”. Vi ansluter till James och Mathews definition i studien, då arbetet med att behålla chefer ses mer som en fortlöpande process än en förmåga organisationen besitter.

Studier om och arbetet med att behålla chefer är viktigt för såväl kommuners ekonomi som för dess välmående. Härenstam et al., (2015) presenterade resultat från en undersökning av första linjens chefer inom offentlig sektor i Västra Götaland under 2008-2014 där cheferna visades vara högt engagerade i arbetet och ville göra ett gott arbete, men där organisatoriska förutsättningar som högt bristande stödfunktioner, otydliga mål och brist på tillit i andra delar av organisationen gjorde att arbetsförhållandet påverkades negativt.

Generellt är chefers gränslösa arbetssituation en särskild påfrestning, att balansera arbete och fritid samt att ständigt vara uppkopplad (Previa, 2019). Chefsarbetet inom offentlig sektor anses emotionellt krävande då inte bara medarbetare kan komma med starka åsikter utan även anhöriga, brukare och allmänheten kan via media framföra kritik vilket påverkar privatlivet för cheferna (Cregård et al., 2018). Chefer inom offentliga sektor måste kunna hantera politiken men samtidigt inte kliva utanför sin roll, de ska utforma värdoförslag samt lägga energi på intressenter och medborgare (Alford & Greve, 2017). Cook (1998) menar att offentliga chefer behöver kunskap om hur den offentliga sektorn är uppbyggd och fungerar och efterlyser speciell utbildning samt en stark intellektuell grund för att förstå vem det är som tjänas.

Cregård et al., (2018) menar att framväxten av distribuerad kontroll i organisationer lett till en rörelse för styrning och nedmontering av makt hos professioner inom offentlig sektor, vilken skett genom en gedigen mängd gransknings- och kontrollförfaranden som sänder tillbaka makten uppåt i organisationen. Utvecklingen bidrar till ökad komplexitet och påverkar chefers möjlighet att utföra ålagda arbetsuppgifter (Ibid). Forsberg Kankkunen et

al., (2018) ger samma bild och menar att utvecklingen lett till att cheferna har svårt att vara närvarande och utveckla verksamheten.

Problematiken i offentlig sektor kan handla om att makt, stöd, resurser och förutsättningar skiljer sig mellan exempelvis tekniska, mansdominerade yrken och de kvinnodominerade sociala yrken som vård och omsorg samt skola, där mansdominerade yrken har bättre förutsättningar (Björk & Härenstam, 2016). Gällande beslutsfattande i offentlig sektor redogör Cregård et al., (2018) för att det sker via formella former på demokratiska och sakliga grunder med starka symboliska funktioner, dock föregås förhandlingarna informellt på arenor där andra aktörer som tjänstemän och politiker samarbetar för att förstå och tolka problem samt finna lämpliga lösningar.

Berntson et al., (2012) sammanfattar vikten av att fokusera på kontextuella faktorer för att utforma en hållbar situation för chefer. Detta innefattar såväl chefens individuella nivå gällande hälsa och prestation samt organisatoriska nivån där chefen ska ha möjlighet att kombinera psykosocial arbetsmiljö med effektivitet och kvalitet.

De flesta artiklar lyfter olika grupper av faktorer som är viktiga i arbetet med att behålla personal utifrån medarbetare samt chefers synsätt (Choudhary, 2016; Kyndt et al., 2009; George, 2015; Corin & Cregård, 2019). Eftersom det inte finns mycket tidigare forskning kring att behålla chefer (Cregård et al., 2017) valdes att utgå från faktorer gällande att behålla anställda överlag eftersom chefen även är en anställd i organisationen. Sammanfattningsvis kan tre olika grupperingar av faktorer som kan förklara arbetet med att behålla anställda urskiljas. Dessa är organisatoriska faktorer, arbetsrelaterade faktorer samt personliga faktorer vilka beskrivs i nedanstående avsnitt.

2.2.1 Organisatoriska faktorer

En organisatorisk faktor är arbetsmiljön. En god arbetsmiljö leder till att behålla anställda då upplevelsen av arbetet är trevlig, samtidigt som resurserna är tillräckliga och det finns en lagom dos av flexibilitet (George, 2015). Kyndt et al., (2009) menar att personlig utveckling och ett positivt arbetsklimat påverkar arbetet med att behålla anställda positivt, vilket överensstämmer med Nahrgang et al., (2011) resultat som visade att en stödjande miljö samt stöttande ledarskap kunde lindra utbrändheten och öka motivationen.

Utvecklingsmöjligheter beskrivs vara en organisatorisk faktor som är viktigt för att anställda ska se att det finns en framtid inom organisationen (Curtis & Wright, 2001; Choudhary, 2016).

Ytterligare en organisatorisk faktor är socialt stöd vilket George (2015) beskriver innebär att främja känslan av delaktighet i arbetsgruppen samt att ha vänliga och omtänksamma kollegor som stöttar och hjälper varandra. Interpersonella relationer anses viktiga med högt i tak och regelbundna möten för att samtliga anställda ska kunna presentera idéer och ställa frågor utan rädsla för negativ påverkan på arbetet (Choudhary, 2016). Relationer och uppskattning i arbetet är viktiga för att behålla anställda (Kyndt et al., 2009; George, 2015). Dessutom stärks motivationen när anställda känner sig värderade och ledningen lyssnar på dess åsikter (Curtis och Wright, 2001). Offentlig sektor innehar mest motstridiga mål i prestationsmätningar men stöd till chefer ger en möjlighet att genom sociala nätverk och kontakter skapa en trevligare arbetsmiljö och föra dialog kring svåra situationer innan de uppfattas som problematiska (Cäker & Sivebo, 2018). Stöd till chefer ger möjlighet att skapa trevligare arbetsmiljö, samt föra dialog kring svåra situationer innan de uppfattas som problematiska (Ibid).

2.2.2 Arbetsrelaterade faktorer

Arbetsrelaterade faktorer består i denna studie av lön och ersättning, autonomi och balans mellan arbete och fritid. Choudhary (2016) hävdar att det vanligaste skälet till att anställda slutar är på grund av missnöje med lön och ersättning. Även högt arbetstryck anses resultera i en negativ påverkan på arbetet med att behålla anställda (Choudhary, 2016; Kyndt et al., 2009). Nahrgang et al., (2011) stärker detta och belyser att höga krav i arbetet är relaterade till utbrändhet, men att autonomi är en faktor som kan motverka utbrändheten. Autonomi kännetecknas av förmågan och möjligheten att själv välja hur arbetet ska utföras, att ha inflytande över sitt arbete samt flexibilitet i beslut gällande arbetsbelastning (George, 2015), autonomi anses vara en gynnsam metod för att skapa rollklarhet när chefer står inför arbetet att leva upp till oförenliga mål (Cäker och Sivebo, 2018). Choudhary (2016) lyfter delaktighet i beslutsfattande som en viktig faktor att beakta för att främja anställdas motivation.

Att underlätta balans mellan arbetsliv och fritid framhävs allt viktigare för många människor (George, 2015; Curtis & Wright, 2001) för att skapa bättre balans anges exempelvis flexibel arbetstid, workshops samt gradvis återgång till arbetet efter

föräldraledighet (Curtis & Wright, 2001). Törnquist Agosti et al., (2017) hävdar dock att det blir allt svårare att tillgodose balans mellan arbete och fritid eftersom arbetet intensifieras och utvecklingen inom kommunal verksamhet inrymmer långa arbetspass och obekväma arbetstider. Bristen på balans mellan arbete och fritid resulterar i sociala problem som skapar stress och minskar välmåendet hos anställda (Ibid). För den yngre generationen har balans mellan arbete och fritid blivit allt viktigare för många, vilket leder till att vissa aktivt väljer bort en grad av framgång i arbetet för att främja mer fritid (George, 2015).

2.2.3 Personliga faktorer

Som personlig faktor anges matchningen mellan individ och arbete. En individ kan vara lämpad för en viss typ av arbete som matchar dennes personlighet, men om arbetet inte matchar eller om det saknas förutsättningar kommer individen vilja sluta (Choudhary, 2016).

Public Service Motivation (PSM) är en av de mest angelägna frågorna inom offentlig sektors personalarbete (Vandenabeele et al., 2015) och Asseburg och Homberg (2018) efterfrågar mer forskning om hur HRM kan använda kunskapen om PSM för att attrahera och rekrytera anställda. Perry et al., (2010) sammanfattar PSM som en form av prosocial och altruistisk motivation vilken är skapad av särskilda anlag och värden från offentliga uppdrag och institutioner. PSM är en faktor inom såväl attraktion som vid att behålla personal (Ibid).

Vandenabeele et al., (2015) delar in offentliga medarbetare i två kategorier, de som ser den offentliga tjänsten som avgörande och som känner tillfredsställelse av att bidra till utvecklingen i samhället samt de som endast ser arbetet som ett sätt att tjäna pengar.

Ytterligare en aspekt för offentlig sektor är dess bredd av verksamheter, dessutom finns skilda sektorer inom verksamheten. Pedersen (2013) fann i sin studie om PSM att korrelationen mellan ”allmänt intresse” och motivationen att söka arbete inom offentlig sektor var starkare hos studenter som läste statsvetenskap och juridik än de som läste ekonomi. Dessutom påverkas PSM av faktorer som bland annat kön, ålder samt personlighet (Vandenabeele et al., 2015). Dock poängterar Gould et al., (2014) att en individs PSM inte är fastgjuten utan kan förändras, men det är en långsammare process. Om offentliga organisationer inte ger tillräckliga möjligheter till engagemang och känsla av att utföra ett meningsfullt arbete, låter policys och begränsningar underminera värdet

sektorn tillför samt medarbetarens bidrag till samhället så kan det önskade värdet av PSM inte uppnås (Ibid).

Mostafa et al., (2015) studerade kopplingen mellan högt personalengagemang och PSM och menade att PSM var en motivationsfaktor som ledde till mer emotionellt engagemang och beteende i förhållande till organisationen men även resulterade i önskvärda personalresultat för offentlig verksamhet. När HR inom offentlig verksamhet tar fram praxis gällande arbetet att behålla chefer är det således värdefullt att ha förståelse för motivationsfaktorer och drivkrafter hos chefen för att arbeta inom organisationen.

Till personliga faktorer i denna studie hör även generationsaspekter. Yngre generationer hävdas ha större valmöjligheter gällande karriärvägar (Choudhary, 2016; Kyndt et al., 2009) och värdesätter inte en traditionell karriär inom ett och samma företag som tidigare generationer utan vill göra karriär och väljer att gå mellan organisationer för att nå sitt mål (Kyndt et al., 2009; Burke och Ng, 2006). Även arbetstid inom organisationen är en viktig del i arbetet att behålla personal (Kyndt et al., 2009; Choudhary, 2016) då personer som varit i företaget en längre tid känner till såväl policys som riktlinjer, presterar bättre och är mer lojala mot såväl ledning som organisation vilket gör att de kan prestera bättre än personer som ofta byter arbete (Choudhary, 2016).

2.3 HRM-arbetet med att behålla anställda

Hittills har studier gällande utvecklingen och arbetet för HR presenterats, samt chefers arbetssituation inom offentlig sektor. Det har framkommit grupperingar av faktorer som påverkar arbetssituationen och personalomsättningen samt specifika motivationsfaktorer för arbete inom offentlig sektor. I detta avsnitt uppvisas studier som kopplar samman hur HR-arbetet påverkar personalomsättningen och vad HR bör fokusera på gällande arbetsuppgiften att behålla personal. För att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet och identifiera samt beskriva viktiga påverkansfaktorer söktes tidigare forskning gällande personalomsättning kopplat till HRM. Gould et al., (2014) studerade kopplingen mellan högt engagemang för personalen och hög arbetsbelastning. Resultatet visade att högt engagemang för personalen, som innehöll HR-praxis som kommunikation, utbildning/utveckling samt belöning kunde kompensera den negativa effekten av hög arbetsbelastning. De menar att organisationer främst bör fokusera på rekryterings- och behållningsinsatser istället för utbildning och socialiseringsstrategier.

I förhållande till grupperingarna som presenterats i 2.2 som påverkar personalomsättningen där utbildning tas upp framkommer här en annan aspekt just för HR att fokusera på.

Van Dierendonck et al., (2016) studerade HRM-arbete i förhållande till personalomsättning. I studien fördelades HR-arbetets praxis relaterat till personalomsättningen upp i fyra delar då tidigare forskning inte ansågs tillräckligt specificerad. Jämfört med Gould et al., (2014) lades en välbefinnande del till och delarna som studerades var ersättning, kommunikation, utveckling samt välbefinnande. Van Dierendonck et al., (2016) fann att kommunikation och utveckling inte hade någon direkt påverkan på personalomsättningen. Även här skiljer sig rekommendationerna till HR jämfört med faktorerna som presenterats i 2.2 gällande utveckling vilket även gäller ersättning. Ersättning uppgavs vara relaterad till en ökad personalomsättning, för den offentliga sektorn kan det vara svårt att jämföra ersättningsmöjligheter mellan privat och offentlig sektor då förutsättningar skiljer. Minskad personalomsättning kunde kopplas till välbefinnande delen som mättes utefter HR-praxis som fokuserade på anställdas behov, exempelvis möjlighet till flexibla arbetstider, deltidsarbete, föräldraledighet eller program för anställda inom exempelvis stresshantering, tidsplanering eller personlig rådgivning (Ibid).

Cäker och Sivebo (2018) undersöker hur ledarskap med lös kontroll, autonomi samt stöttning i arbetet effektivt fungerar för att hantera oförenliga mål i prestationsmätningar. Studien baserades på svar från 799 offentliga samt 187 privata chefers arbetssituation och resultatet som gav de bästa metoderna för att hantera oförenliga mål i prestationsmätningar var autonomi samt stöd i arbetet av HR, kollegor och överordnade eftersom dessa faktorer har direkta positiva effekter på chefers arbetssituation. Angående motsägande prestationsmätningssystem visar resultaten att lös kontroll från överordnade förvärrar rollklarheten och välbefinnande i chefers arbetssituation istället för att förbättra den (Ibid). Alvesson och Wilmott (1992) hävdar att HR-praxis som prestationsbedömning kan hindra organisatorisk demokrati och samtidigt skapa högre kontroll genom att individuell prestationsbedömning kan främja en individualistisk syn som motverkar samarbete och välbefinnande på arbetsplatsen. Detta genom att belöna prestationer som ligger i linje med de organisatoriska kraven, även om individers fysiska och psykiska hälsa drabbas, därmed läggs kravet på anpassning till arbetet på individen istället för att anpassa arbetet efter individer.

Då HR fokuserar på den välbefinnande delen stöds organisationens allmänna känsla för omsorg vilket anses stärka bandet mellan organisation och anställd och därmed leda till lägre personalomsättning (Van Dierendonck et al., 2016). Cregård och Corin (2019) lyfter tre rekommendationer till HR-personal gällande arbetet med att behålla chefer. En rekommendation är att omorganisera organisationens struktur genom att tillsätta fler administrativa assistenter som kan frigöra mer tid för cheferna att utföra ledningsuppgifter. Det andra är att återföra professionalismen i ledningsuppgifter, det tredje innefattar att arbeta med ledningsomsättning som en långsiktig process.

2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis lyfter kapitlet faktorer som kan anses viktiga att beakta gällande vad som påverkar chefers arbetssituation, vilja att stanna kvar samt specifika aspekter för offentlig sektor. Som organisatoriska faktorer framhävs arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter samt behovet av socialt stöd. De arbetsrelaterade faktorerna som påverkar cheferna beskrivs vara lön och ersättning, möjligheten till autonomi samt behovet av att kunna kombinera arbete med fritid. Till de personliga faktorerna belyses fokus på individen, att ha rätt person på rätt plats. Men det framkommer även personliga motivationsfaktorer som kan vara specifika för den offentliga sektorn, PSM. Som personlig faktor framhävs även skillnader till inställningen gällande arbetet mellan olika generationer. Dessutom presenteras studier gällande utvecklingen och arbetssituationen för HR samt dess arbete med att behålla personal. Då området gällande HR-arbetet med att behålla chefer inom kommunal sektor är relativt utforskat förväntas delarna i den teoretiska referensramen ge en överblick över såväl HR-funktionens som chefernas arbetssituation och vad som kan påverka cheferna att stanna kvar. Ambitionen är att öka förståelsen för vilka aspekter som påverkar chefernas vilja att stanna kvar inom den offentliga sektorn för att senare kunna utforska vilka faktorer som beaktas av HR samt vad som ligger till grund för och påverkar HR-arbetet med att behålla chefer inom den kommunala sektorn. Genom att i praktiken få en inblick i hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal sektor kommer vi att utgå från organisatoriska faktorer, arbetsrelaterade faktorer samt personliga faktorer vilka beskrivs i ovanstående avsnitt och används som grund då empirin analyseras. Via informationen kring hur HR arbetar i praktiken eftersträvas indikationer, svar och antydningar som kan ge svar på studiens syfte att identifiera och beskriva vilka faktorer som påverkar HR-avdelningars arbete med att behålla chefer inom kommunal sektor.

3 Metod

Följande kapitel presenterar studiens genomförande genom att redovisa metodval, urval samt tillvägagångssätt och analys av data för att besvara problemformuleringen samt syfte. Kapitlet avslutas med reflektion kring trovärdighet, metodkritik samt etik.

3.1 Metodval

För att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet och identifiera och beskriva viktiga påverkansfaktorer användes kvalitativ metod. Tidigare studier inom problemområdet baseras mestadels på kvantitativa studier om vad som anses ligga till grund för att stanna eller lämna organisationen (Cregård & Corin, 2019; Kyndt et al., 2009; George, 2015). Rekommendationerna från Cregård och Corin (2019) följdes genom att anta en kvalitativ metod för att lyfta fram fler sidor på problemet med ledningsomsättning och öka förståelsen för dess komplexitet. Genom kvalitativ metod ändrades perspektiv och teorierna kunde kritiskt utmanas genom att öka förståelsen hur arbetet sker i praktiken och hur HR trots sin strategiska inriktning ska fungera som stödfunktion till chefer. Den kvalitativa forskningen lägger tyngdpunkt vid det människor upplever som intressant och verkligheten ses som konstruerad av dess aktörer (Alvehus, 2013). Aktörer påverkar nätverk de ingår i vilket forskaren har i uppgift att försöka förstå och exakt frekvens är inte relevant då något som förekommer sällan kan vara nog så viktigt (Ibid).

Ambitionen var inte att få fram ett entydigt svar utan att öka förståelsen gällande ledningsomsättning i offentlig sektor ur ett HR-perspektiv. Kvalitativ forskningsansats lägger tyngdpunkt vid ord (Bryman och Bell, 2017), ger nyansrika beskrivningar av komplexa fenomen och kan urskilja särpräglade omständigheter (Lind, 2019).

För att öka förståelsen för komplexiteten med arbetet att behålla chefer inspirerades vi av Critical Management Studies (CMS) som enligt Klikauer (2015) är ett kritiskt förhållningssätt till ledning och ledningsstudier. Ambitionen var inte att kritisera varken HR eller offentlig sektor utan mer få insyn, överblick och fler perspektiv på faktorer som påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer. Hudon och Rouillard (2015) menar att CMS historiskt inte varit så aktivt inom offentlig sektor men att det är relevant för att kritiskt förstå den offentliga förvaltningen genom att framhäva maktförhållanden, hierarkins inflytande inom myndigheter samt möjlighet till individuell autonomi och ett kollektivt ansvarstagande. För den offentliga sektorn där politiken är kärnan, innehar en

bredd av olika verksamheter och drivs av skattemedel med särskilda finansiella mål är det intressant att få förståelse för om och vad som påverkar HR inom kommunala sektorn i arbete med att behålla chefer. För kommuner som består av flera olika intressenter och är uppbyggd byråkratisk används CMS som glasögon vilket stämmer överens med Klikauer (2015) som menar att CMS kan användas för att framhäva faktorer som konkurrerande intressen samt brist på fullständig rationalitet.

Resonemanget ovan stärkte metodvalet samt möjligheten att öka förståelsen för vilka faktorer som påverkar HR inom kommunal sektor i arbetet med att behålla chefer. Däremot ansågs det lika viktigt att se till faktorer som inte lyfts fram i intervjun men som i forskningen framhävs som viktiga delar gällande att behålla chefer.

3.2 Intervjuer

Intervjuer valdes för att komma djupare och öka förståelsen genom att kunna ställa följdfrågor till informanterna samt för att ha möjlighet att observera såväl kroppsspråk som eventuella reaktioner. Denscombe (2018) förordar intervjuer vid småskalig forskning och utforskning av komplexa fenomen där det finns möjlighet att tala med nyckelpersoner med värdefulla insikter och kunskaper. Alvehus (2013) hävdar att intervjuer är ett sätt att komma åt både tankar, känslor, erfarenheter och åsikter.

För att inte på förhand påverka informanternas svar utan att istället ge friheten att utforma egna inriktningar och svar gällande arbetet med att behålla chefer användes semistrukturerad intervjuform. En lista av relativt specifika teman används i semistrukturerade intervjuer men frågorna behöver inte komma i särskild ordningsföljd och kan omformuleras i förhållande till informanternas svar (Bryman och Bell, 2017). Eftersom den teoretiska referensramen användes som underlag för det empiriska materialet finns medvetenhet att empirin är färgad av de teoretiska utgångspunkterna. Dock valdes att inte ha färdiga frågor då vi ville öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal sektor, vilket gjorde att vi utgick från informanternas svar med följdfrågor.

3.3 Urval

Med tanke på studiens syfte att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal sektor valdes HR-chefer och HR-medarbetare inom kommunal sektor som intervjupersoner. HR-chefer valdes eftersom dessa besitter en central del i organisationen

med insyn i såväl ledningsgruppen som HR-avdelningen, vilka i sin tur arbetar med stöd till chefer. Som komplement till chefsnivån valdes även andra medarbetare inom HR för att dels öka möjligheten att kunna genomföra intervjuer men även för att få in fler representanter från HR-avdelningen. HR inom kommunen arbetar med att ta fram policys, riktlinjer samt arbetssätt för personalområdet inom kommunal verksamhet. Vissa kommuner använder andra titlar såsom personalchef men i studien valdes att konsekvent använda titeln HR vilket bidrar till en större anonymitet för informanterna. Målstyrt urval användes, vilket innebär att deltagare strategiskt väljs ut för att besvara forskningsfrågan (Bryman och Bell, 2017). Målet att intervjua 8-13 HR-chefer ansågs rimligt för att kunna uppfylla studiens syfte i relation till studiens omfång gällande tid samt storlek. Färre intervjuer kunde gett djupare förståelse, men inte samma bredd. Då kommunerna skiljer i såväl förutsättningar, storlek som vilken politisk konstellation som styr ger antalet informanter en förståelse för att fånga upp likheter och skillnader. Bryman och Bell (2017) hävdar att deltagarna bör skilja sig från varandra angående viktiga aspekter samt egenskaper, detta ska då representera möjliga variationer ur ursprungsgruppen. Även det Denscombe (2018) benämner bekvämlighetsurval användes vilket innebär att begränsade resurser såsom tid och pengar kan påverka urvalet. Kommuner inom Västra Götalandsregionen valdes då ambitionen var att genomföra fysiska intervjuer vilket ansågs vara ett rimligt geografiskt område i förhållande till studiens omfattning.

3.4 Tillvägagångssätt

Vid bokning av intervjuer presenterades översiktligt studieområdet, att studien berörde hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal sektor. Bekräftelsemail till informanterna inför intervjuerna kan ses i bilaga 2. Genom att medvetet välja att inte gå in på specifika faktorer var tanken att inte påverka informanternas svar.

Med anledning av den pågående pandemin covid-19 anpassades tillvägagångssättet vid intervjuerna då fysiska möten avråddes. Två intervjuer genomfördes fysiskt på informanternas arbetsplatser, resterande genomfördes via digitala videokonferenser. En informant var tvungen att avboka intervjun helt på grund av arbetsbelastningen i och med covid-19 vilket resulterade i att åtta intervjuer genomfördes. Vi upplevde inte någon skillnad i informanternas svar mellan de fysiska och digitala intervjuformerna.

Innan intervjuerna började informerades om att personuppgifter endast lämnas ut vid begäran av handledare eller examinator, samt raderas när studien är färdig. Motivet till att redan från början erbjuda informanterna anonymitet i uppsatsen gjordes då syftet inte var att hänga ut någon utan istället kunna dra lärdomar till liknande kommuner, därmed ansågs det inte intressant att veta exakt vilka kommuner som var representerade. Intervjuerna varade i 40–80 minuter och spelades in efter godkännande från informanterna. Inspelning gjordes för att kunna transkribera ordagrant och då kunna analysera och diskutera olika sätt att se på svaren, men även för att lägga fokus på samtalen istället för att dokumentera. I empiriavsnittets citat valdes att inte korrigera språket mer än justeringar för att säkerställa informanternas anonymitet. Intervjuerna inleddes med generella frågor där informanten kortfattat beskrev sig själv, därefter övergick intervjun till arbetet med att behålla chefer. Intervjumallen återfinns i bilaga 2.

Semistrukturerad intervjuform valdes eftersom ambitionen var att informanterna skulle berätta utifrån sin syn och inte ledas och påverkas för mycket av frågornas utformning. Informanterna fick berätta utifrån deras upplevda verklighet och följdfrågor ställdes utefter svaren. Upplevelsen av tillvägagångssättet var att vi fick mer ärliga svar där informanternas svar är det som analyserats. Sättet att hålla intervjuerna gjorde att vi inte utgick från teoretiska referensramen i empiriavsnittet, utan istället samlade all data från transkriberingen och kategoriserade ämnen efter vad som togs upp i intervjuerna. Intervjuerna avslutades genom att tacka informanternas för medverkan i studien, och meddelade att de som ville hade möjlighet att ta del av studien när den är klar.

3.5 Analys av data

I nära anslutning till intervjuerna transkriberades ordagrant samtalen. Därefter satt vi enskilt och gick igenom det transkriberade materialet och gjorde kommentarer angående vad som ansågs relevant och intressant i förhållande till studien. Efter att samtliga intervjuer var genomförda och transkriberade analyserades återigen materialet var för sig, där varsin sammanfattning gjordes av varje intervju. Därpå diskuterades gemensamt först om respektive intervju och vad som enskilt framkommit, därefter sammanfattades en gemensam bild av vad som ansågs återkommande eller särskilt intressant. Då intervjuerna genomfördes i god tid fanns möjlighet till såväl reflektion som diskussion kring materialet.

De återkommande eller särskilda kategorierna lades till grund för empirins utformning. Vid analys av empirin relaterades data i förhållande till tidigare studier samt begrepp i teoretiska referensramen. Analyskapitlets struktur följer delvis den teoretiska referensramens utformning, men innehåller även faktorer som inte uppkom i den teoretiska referensramen men som framkom i empirin. I analyskapitlet valdes att framhäva informanternas svar och beskrivningar för att ge mer styrka och tydlighet på individnivå i kopplingarna till den teoretiska referensramen, i sammanfattningen av analysen lämnas de enskilda individerna för att istället fokusera på helheten och vad som ligger till grund inför slutsatsen. Beskrivningen gällande analysarbetet av data finns med vilket poängteras av Denscombe (2018) då utmaningen är att skildra en relativt stor mängd data av ord inom ramen för ett förhållandevis litet antal sidor.

3.6 Kvalitet

För att försäkra läsaren om att kvalitativa data med skälig sannolikhet är tillförlitlig och precis i producerande och kontrollering samt genomförts med god praxis följdes Bryman och Bell (2017) trovärdighetskriterier gällande kvalitativ undersökning: *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, konfirmering eller bekräftelse*.

För att uppfylla kriteriet gällande *tillförlitlighet* fick informanterna löpande under intervjun bekräfta att svaren uppfattats korrekt. Uppsatsens slutgiltiga version erbjuds till samtliga informanter. Då det kan finnas fler beskrivningar av den sociala verkligheten är det trovärdigheten i den verklighet som forskaren kommer fram till som avgör hur godtagbar studien är för andra (Bryman och Bell, 2017).

Angående kriteriet *överförbarhet* bör påpekas att kommuner skiljer sig åt på flera sätt vilket är nödvändigt att beakta gällande studiens resultat. Skillnader finns i såväl befolkningsmängd, kommuners och HR-avdelningars organisering, politiskt styre, geografisk placering, näringsliv etc. Genom att förse läsaren med information kring studien, kommuner, genomförande, informanter samt annan relevant information får läsaren möjlighet att bedöma huruvida studien skulle kunna överföras till andra sammanhang.

För att påvisa kriteriet *pålitlighet* har studiens förfarande och underlag dokumenterats kontinuerligt. Uppsatsen har under processen granskats av handledare och seminariedeltagare under opponering och examinering. Den kritik som framförts samt vårt

egna kritiska förhållningssätt har bidragit till uppsatsens pålitlighet. Då intervjuens ämne var att öka förståelsen för hur HR arbetar bör anses att informanterna inte sett ämnet eller intervjun som något ifrågasättande eller granskande och därmed inte haft några andra ambitioner än att svara sanningsenligt och ge sin syn. Genom att noggrant redovisa tillvägagångssätt samt information angiven till informanterna i studien samt bilagor möjliggörs att läsaren kan dra egna slutsatser huruvida andra forskare skulle kunna komma fram till jämförbara fynd, vilket framhävs av Denscombe (2018).

Kriteriet kring studiens *konfirmering* eller *bekräftelse* berör att de som utför studien ska ha agerat i god tro. Studiens kvalitativa metod med semistrukturerade intervjuer förväntas bidra till att informanterna själva ger sin syn och inte påverkas allt för mycket av i förväg formulerade frågor som kan styra samtalen i någon riktning. Genom transkriberingen ges möjlighet att i efterhand kunna se återkommande ord eller läsa stycken i större sammanhang för att försöka få en objektiv bild. Forskaren bör vara medveten om att det inte går att vara helt objektiv i samhällslig forskning och att medvetandet kring begränsningarna gällande bekräftelse bidrar till att författarna agerar på bästa möjliga sätt (Bryman och Bell, 2017). Vårt kritiska förhållningssätt samt förmåga att se ur olika perspektiv har bidragit till många diskussioner kring uppfattningar om informanternas svar vilka varit lärorika och bidragit till samtal kring uppfattningar och analyser av intervjuerna i efterhand för att erhålla största möjliga objektiva tolkning av informanternas svar.

3.7 Metodkritik

Kvantitativ metod kan ge en bredare bild genom större datamängd. Dock försvinner möjlighet till djupare förståelse då frågorna blir mer statiska vilket kan leda till att informanterna mer utgår från frågorna än sina egna reflektioner. Intervju ger en god bild av informanternas upplevelse kring chefers arbetssituation och hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal sektor. Att använda generella teman och låta informanterna relativt självständigt berätta om arbetet medför att empiri samt analys utgår från deras syn och berättelser och att påverkan från författarna minskar.

Andra slutsatser kunde uppkommit ifall vi hade intervjuat både chefer, HR-anställda och politiker inom samma kommun. Mer tid hade även ökat möjligheterna att kunna jämföra fler kommuner för att generera ett bredare resultat. Begränsningar gällande tid och omfång

gjorde att vi valde att rikta in oss enbart på HR-avdelningens perspektiv gällande att behålla chefer.

Informanterna förmedlar nödvändigtvis inte hur det *är* utan hur de *beskriver* att de arbetar med att behålla chefer, vilket lyfts som viktigt av Czarniawska (2014). Antalet intervjuer anses därför kunna ge en mer överskådlig bild och fler perspektiv, samt eventuellt bidra till att kunna uttyda vilken bild som informanterna önskar förmedla.

3.8 Etik

För att beakta etiska aspekter i företagsekonomisk forskning framhäver Bryman och Bell (2019) *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, *nyttjandekravet*, *falska förseglingar* samt att deltagarna inte ska ta skada av undersökningen.

Informationskravet innebär att informanterna ska informeras om den aktuella studiens syfte (Bryman och Bell, 2017), vilket gjordes vid förfrågan om deltagande. Informationen som angavs var att syftet var att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet. Därefter skickades ett mail (bilaga 2) till samtliga informanter för att informera om studiens upplägg samt för att samtliga informanter skulle ha samma underlag. Informationen som delas ut får inte innehålla falsk eller vilseledande information om undersökningen (Bryman och Bell, 2017).

Vidare lyfter Bryman och Bell (2017) upp *samtyckeskravet* som ett krav ur etiskt perspektiv. Samtliga informanter gav samtycke och fick frivilligt välja att delta i studien, samt kunde när som helst avbryta sitt deltagande om de så önskade. Vidare beskrivs *nyttjandekravet* som betyder att informationen som samlas in enbart får användas för forskningens ändamål (Ibid), vilket uppfylls i denna studie.

Gällande *konfidentialitet- och anonymitet* framhäver Bryman och Bell (2017) behandling av personuppgifter. Informanterna godkände inspelning av intervjuerna, samt tilldelades pseudonymer för att skydda dess integritet. Förhoppningen med användandet av pseudonymer är att göra informanterna tryggare i sina svar och beskrivningar, samt att ämnet eller intervjun inte ska upplevas som något hotfullt utan mer bidra till ökad förståelse. Vidare förklarades att total anonymitet inte kan uppnås då handledare eller examinator kan begära ut information för att styrka att intervjuerna ägt rum.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras det empiriska underlaget vilket är insamlat via semistrukturerade intervjuer. Först anges en kort översiktlig presentation av samtliga kommuner och informanter. Empirin är strukturerad utefter återkommande eller särskilda ämnen uppkomna vid intervjuerna.

4.1 Presentation av kommuner samt informanter

Studien genomfördes i åtta kommuner i Västra Götalandsregionen. Enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR, 2019, tidigare Sveriges Kommuner och Landsting) är Sveriges 290 kommuner indelade i tre kategorier baserat på kommunstorlek där kategori C innehar den största andelen med 136 av 290 kommuner. Kategori C är även flest inom Västra Götalandsregionen. Studien baseras på kommuner inom kategori C där två underkategorier finns representerade. Kommunerna kategoriseras enligt SKR (2019) som ”mindre stad/tätort” där definitionen är: ”Minst 15 000 och mindre än 40 000 invånare i kommunens största tätort”, samt ”Pendlingskommun nära mindre stad/tätort” där definitionen är: ”Minst 30% ut- eller inpendling till mindre ort”. Valet av kommunindelning gjordes då indelningen anses ge en tydlig beskrivning, men även för att skydda informanternas anonymitet. Vid användning av exempelvis Tillväxtverkets kommunindelning skulle det finnas möjlighet att uttyda vilka kommuner som finns representerade i studien och därmed även kunna identifiera informanterna.

Kommun	Kommunkategori	Position informant	Längd intervju
1	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	HR-chef	1 tim 21 min
2	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	HR-chef	34 min
3	Mindre stad/tätort	HR-chef	44 min
4	Mindre stad/tätort	HR-medarbetare	58 min
5	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	HR-medarbetare	1 tim
6	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	HR-chef	42 min
7	Mindre stad/tätort	HR-chef	44 min
8	Mindre stad/tätort	HR-medarbetare	52 min

Tabell 1. Sammanfattning av studiens informanter och de kommuner de representerar.

Informanterna arbetar som HR-chef eller HR-medarbetare som arbetar tätt med HR-chefen, dock varierar titlar något. För att kunna jämföra eventuella likheter och skillnader, samt för att skydda informanternas integritet benämns kommunerna och informanterna A-H utan inbördes ordning. I intervjuerna har inte diskuterats eller framkommit några diskussioner gällande skilda chefsnivåer inom kommunerna varav informanternas svar gäller chefer inom kommunen generellt.

4.2 Att behålla chefer

Beträffande frågan hur informanterna ser på arbetet med att behålla chefer skiljde svaren, vissa informanter menar att det är en strategisk fråga som ligger högt upp på agendan medan andra inte alls haft frågan uppe. Majoriteten av informanterna hävdar att ledningsomsättningen är låg, samtidigt som flera lyfter fram turbulens vid vissa chefsavgångar. Tre informanter som arbetar mer aktivt för att behålla chefer beskriver att det tidigare varit störst fokus på att attrahera och rekrytera med synen utifrån och in, men att detta skiftat för några år sedan till att mer handla om att behålla och en syn inifrån och ut, vilket dels beror på att personalomsättning är förknippat med höga kostnader.

“Det är en väldigt aktuell fråga. För 3 år sen var vi jättemycket på att attrahera och rekrytera, nu är vi nästan uteslutande på att behålla, för det kostar, en vanlig rekrytering kostar 300 000 kr. Vi kan spara pengar till välfärden där vi kan göra bättre saker om vi prioriterar att jobba med arbetsmiljö, ledarskap, dom frågorna är mycket viktigare” -

Informant C

I kontrast till informant C menar de informanter som inte arbetar aktivt just med att behålla chefer att det är en viktig fråga, men att frågan inte varit speciellt prioriterad eller något som de arbetat aktivt med då vardagliga operativa frågor får mer fokus.

En annan aspekt gällande chefsförsörjningens påverkan framhävs av informant C som menar att medarbetare numera inte väljer jobb utan chef, vilket medför att det är viktigt att ha trygga och tydliga chefer. Överlag lyfts även en förändring på arbetsmarknaden där människor byter jobb oftare och tre informanter beskriver att lättaste vägen för att höja sin lön är att byta och börja arbeta för en annan kommun.

4.3 Arbetsmiljö

Majoriteten av informanterna beskriver vikten av att cheferna har en god arbetsmiljö och att arbetsmiljön mycket väl kan vara grunden i att stanna kvar i organisationen. Informant A beskriver att fokus ändrats i och med insikten att arbetsmiljön ingår i kompetensförsörjningen, och att det är viktigt att behålla den personal som finns. Informant H berättar att arbetsmiljö inte är något som cheferna arbetat med nämnvärt på grund av okunskap kring frågan, men ett viktigt område för kommunen att arbeta mer med. Kommunerna med HR-specialister har oftast en medarbetare kopplad just till arbetsmiljö och informant A berättar att de använder arbetsmiljöenkäter för att få inblick i arbetsmiljön.

Informant A menar att det är svårt att konkurrera med privat sektor gällande ingenjörer, men att kommunen kan erbjuda en annan arbetsmiljö och arbetsbelastning då kommunen ofta är en större organisation som kan erbjuda mer stöd till cheferna. Informant D tror att det handlar mindre om lön eller belöningar och mer om att ha en dräglig arbetsmiljö, vettig arbetsbelastning, att det finns stöd när cheferna behöver samt att det finns en struktur i vilken man kan verka som chef. Vidare hävdas:

“Jag tror det ligger där, har vi inte det kvittar det vilka motivationsfaktorer vi slänger på, hur mycket friskvårdstimme du har eller hur mycket friskvårdsbidrag som erbjuds, det är inte där det ligger. Jobbar du som en galning finns inte tid att ta ut någon friskvårdstimme ändå. Drägliga förutsättningar för att vara chef, helt enkelt”. – Informant D

Majoriteten av informanterna summerar vikten av att behålla chefer genom att arbeta med deras arbetssituation. Informant E berättar att det långsiktigt handlar om att marknadsföra chefsuppdraget genom att skapa bra förutsättningar för befintliga chefer. Informant D menar att chefer ofta vill påverka, utveckla och sätta en personlig prägel på verksamheten men att avsaknaden av förutsättningar omöjliggör ambitionen.

4.4 Byråkrati, System och Administration

Uppbyggnaden och regleringen av kommuner beskrivs av flertalet informanter. Informant D resonerar kring kontroll och framtiden:

"Om vi kunde gå 500 år framåt i tiden och blicka tillbaka till vår nutid så kommer man kunna konstatera att vi håller på att kontrollera ihjäl varandra, och då är frågan varför all denna kontroll, till vilken nytta?"

Vidare nämner informant A samt D tillitsdelegation vilken ska bidra till ett arbetssätt och relationer baseras på tillit mellan medarbetare och chefer, men informant D efterfrågar tillit även från staten gentemot kommunerna vilket saknas idag.

Flera av informanterna beskriver en tung arbetsbörda för cheferna då det är många system att arbeta i vilket kräver mycket tid då flera system inte används ofta. Informant A beskriver att HR arbetar aktivt med att ha så få system som möjligt. Majoriteten framhäver administrativt stöd som en viktig del i att avlasta chefer genom exempelvis skoladministratörer som kan hantera schemaläggning och bemanningsfrågor.

4.5 Politik

Politikens inverkan på arbetet beskrivs av samtliga informanter, politiken bestämmer *vad* som ska göras, medan tjänstemän (såväl chefer som HR) bestämmer *hur* arbetet ska struktureras och genomföras. Ingen av informanterna uttrycker huruvida någon särskild politisk konstellation eller politiskt parti påverkar utan beskriver mer kortfattat att det kan bli vissa mindre skillnader om det blir ett skifte. Några informanter hävdar att beslut kan bli långdragna om politiken är oeniga, vilket direkt påverkar chefernas arbetssituation. Beslutsgången beskrivs som en stor utmaning för nya chefer inom offentlig verksamhet, att de inte kan ta snabba beslut själva utan att det måste till politiska beslut, beredning och anläggning.

I två av de minsta kommunerna beskriver informanterna en närmare relation till politikerna som kan göra att beslutsfattande går snabbare, men uppmärksammar även utmaningen att politiken ibland vill bestämma även hur arbetet ska skötas och struktureras. Informant H har dock en annan åsikt gällande politikernas engagemang och menar att det vittnar om ett intresse och välkomnar politikerna att vara mer engagerade i tjänstemännens arbetssituation.

Informant F menar att politiken fortlöpande slimmat verksamheten under många år vilket lett till att toppen förmodligen är nådd och chefens arbetsbörda blivit väl ansträngd och att stöd av administratörer efterfrågas för att chefers arbetssituation ska bli bättre.

Informant E jämför skillnader mellan hur privata och kommunala verksamheter styrs och att det kan påverka nya chefer inom offentlig verksamhet genom att säga: "*Våran styrelse*

har ju egentligen nästan till uppdrag att inte vara överens medans styrelsen på stora bolag har ett gemensamt fokus”.

4.6 HR-avdelningens organisering

Kommunerna skiljer sig åt gällande hur HR är organiserade även om majoriteten av kommunerna är centraliserade. I samtliga kommuner ingår HR-chefen i kommunledningsgruppen. Två av kommunerna är organiserade så att en HR-medarbetare är ansluten till en sektor och ingår i sektorns ledningsgrupp. En av informanterna som tidigare arbetat i en HR-organisation som var kopplad till en sektor beskriver ett närmare samarbete med den organiseringen, vilket ledde till ökad förståelse för såväl sektorn som cheferna och möjliggjorde ett mer proaktivt arbete samt snabbare reaktioner och arbetssätt. En annan aspekt framhävs då en informant berättar att personalfrågor överlag fått större utrymme då HR-chefen var ställföreträdande kommundirektör.

Informant E beskriver organiseringen som en pendel som förändras över tid:

“Alla organisationer har fördelar och nackdelar, man kommer aldrig hitta en organisation som bara har fördelar. Har man levt i en organisation tillräckligt länge, så upplever man nackdelarna mest, och då vill man organisera bort dom. Då gör man det genom att ändra i organisationen, men man tänker inte på fördelarna som den organisationen har för dom är självklara. Så växlar man över i en ny organisation, botar de gamla nackdelarna och efter ett tag så upptäcker man de nya nackdelarna. Så går det lite till, och då vill man så att säga organisera bort dom. Jag tror att det är den pendeln som snurrar och kommuner är i olika faser helt enkelt”.

Vidare beskriver informant E att centralisering kan medföra nackdelar då distansen ökar mellan verksamheten och stödfunktioner och beslutsleden förlängs vilket ger en direkt inverkan på första linjens chefer.

HR beskrivs som en komplex funktion som ska fungera både som strategisk och operativ stödfunktion. Informant E lyfte fram att centralisering *“skapar välformulerade och välslipade dokument, men inte gynnar verksamheten längst ut utan istället skapar distans och ett vi-och-dom perspektiv mellan stödfunktionerna och verksamheten”.*

4.7 Balans mellan arbete och fritid samt Generationer

Majoriteten av informanter beskriver ett pågående generationsskifte där yngre generationer fokuserar mer på balans mellan arbete och fritid och har mindre ambitioner att bli chef idag än tidigare generationer. Informant B menar att de äldre lagt ner all tid och energi för arbetet i kommunen och sitt yrke som chef, vilket skiljer sig mot yngre generationer som enligt Informant G hellre vill vara specialister och göra skillnad, men inte vill ha personalansvar och hantera konflikter. Vid rekrytering menar Informant A att det är minst lika stor chans att en nyanställd 63-åring stannar fem år som en yngre medarbetare, om inte större.

En annan sida som lyfts fram gällande arbetet som chef inom kommuner beskrivs av Informant A som menar att chefers arbetssituation är komplex och det är svårt att känna sig ledig då man hela tiden är kontaktbar, speciellt inom dygnet-runt verksamheter. Informant B beskriver att chefer inom kommunen fått en mer utsatt situation senare år, dels på grund av ökad användning av sociala medier där människor snabbt framför kritik eller synpunkter vilka inte alltid är lätt eller möjligt att besvara, samt att medarbetare och kommuninvånare är mer upplysta om rättigheter och kräver mer. Informant B beskriver vidare att hen verkligen märkt en skillnad under aktiva arbetsår, att det finns en större osäkerhet gällande beslutsfattande samt en oro för att bli anmäld. Dessutom framhävs att det oftast är tjänstemän som får besvara och stå till svars för beslut även om besluten kommer från politiken.

Angående framtida utmaningar med att såväl attrahera som att behålla yngre generationer som chefer resonerar Informant F om politikens påverkan:

“En resa att göra där politiken inte förstår vad det är för medarbetare som kommer in just nu för dom är så långt ifrån varandra, där behöver man ju på något sätt lyfta det perspektivet och försöka få in, förhoppningsvis få in lite fler yngre i politiken, men framförallt att dom som sitter där har en förståelse för och är villiga att lyssna, och ta till sig det som kommer från verksamheterna”.

4.8 Public Service Motivation

Gällande motivationsfaktorer specifikt för offentlig sektor nämnde flera informanter värdegrundsstyrning, trygghet och en känsla av att bidra till samhället som något de tror bidrar till att stanna inom kommunal sektor. Informant E relaterar till covid-19 och säger:

“Vi jobbar ju oftast med trygghetsbegreppet, och det är ju bara att titta på var vi är just nu. Det är ju ingen som är permitterad inom den kommunala, offentliga sektorn, så det är klart att det är ju en viktig del för oss. Vi lockar ju ofta och pratar ju mycket om det här med att bidra till samhället på ett helt annat vis”.

Flera informanter beskriver ett större driv hos chefer än andra medarbetare att vilja vara med och bidra till välfärden, påverka och bygga samhället. Även känslan av att arbetet är intressant beskrivs av informanterna, att som chef kunna påverka och vara en viktig del gentemot politiken.

4.9 Introduktion och utbildning

Majoriteten av informanterna lyfter introduktionen som en av de viktigaste faktorerna i arbetet med att behålla chefer. Introduktionen beskrivs av flera informanter som bristfällig och informant D hävdar att chefer får de mjuka delarna i en ledarskapsutbildning men att kraven på dagens chefer sträcker sig till att ha ansvar för såväl personal, verksamhet, ekonomi som kvalitet och målstyrning och gällande dessa delar får chefen lägga pusslet själv. Informant H hävdar att introduktionen är obefintlig och att de har en lång väg att gå, informant B berättar att introduktionen är något som de kommer att lägga mer fokus på framöver för att ge chefer rätt förutsättningar från början.

Informant E beskriver faran med att ha samma introduktionsplan för samtliga chefer inom kommunal sektor då arbetet skiljer sig åt beroende på sektor. Risken beskrivs vara att ge en skev bild av hur verkligheten som chef är, vilket kan mynna ut i att chefen känner sig lurad och väljer att inte stanna kvar.

Flera informanter lyfter även vikten av att ge nya chefer en bild av hur det är att vara chef inom kommunal sektor, där såväl positiva som negativa aspekter av rollens ansvar bör synliggöras vid rekrytering och introduktion. Några informanter beskriver att transparensen inom offentlig sektor är en utmaning för nya chefer och informant F poängterar vikten av att vara försiktig med vad man säger som chef. Hälften av informanterna menar att man vid introduktionen beskriver särskiljande drag för chefstjänster inom kommunal verksamhet. Informant C exemplifierar genom att beskriva offentlighetsprincipen, att allt ska vara öppet och transparent vilket är viktigt inom demokratin, men som kan upplevas ovant för nya chefer att exempelvis löner är öppen information att ta del av i jämförelse med privat sektor.

I diskussionen om att behålla chefer anger flertalet informanter vikten av utbildning för chefer. Informant C hävdar att: *“man ska känna att man är prioriterad att få utbildning inom kommunen för cheferna, det är ett sätt att behålla, det vet vi, en bra introduktion och vidare kompetensutveckling så att man kan behålla chefer framåt”*.

Traineeprogram lyfts fram av flertalet informanter som en del i att säkerställa att anställda stannar inom verksamheten samt för att hitta nya chefskandidater där intresserade kan söka till traineeprogrammet och därigenom få utbildning och praktiskt testa chefsyrket.

Informant C berättar att de tar in externa konsulter som utbildar ledarskap i linjen där varje sektor har egna utbildningar anpassat efter sina behov. Hen menar att det inte går att göra en standard för chefsutbildning som gäller för alla, utan att det behöver anpassas efter chefernas mognadsgrad inom sektorn men även chefernas individuella behov.

4.10 Genus

Fler av informanterna hävdar att det är skillnad i såväl förutsättningar som stöd mellan kvinno- och mansdominerade sektorer. Informant F och H beskriver att de mansdominerade sektorerna bland annat innefattar tekniska samt samhällsbyggnad medan kvinnodominerade sektorer kännetecknas av skola, vård och omsorg. Fyra informanter hävdar att stödet behöver anpassas och säger att de kvinnligt dominerade yrkena ofta har fler underställda än manligt dominerade yrken. Informant E problematiserar genom att belysa att HR inte har några skilda strategier för olika sektorer och menar att detta behöver förändras.

Skillnader i förutsättningar som storlek, antal underställda samt resurser mellan sektorerna gör att kontakten mellan HR och cheferna varierar. Informant E beskriver att HR-medarbetare som arbetar med mindre sektorer har större möjlighet att vara delaktig i verksamheten än i de större sektorer med betydligt fler chefer som även har dygnet-runt verksamhet:

“Jag har det ju lite lättare för vi träffas ju varannan vecka i ett litet rum vid ett litet bord, medan kollegan på vård och omsorg får aldrig alla cheferna samlade, för ska dom ha det så får dom ju boka stora biografen. det blir på ett annat vis”.

4.11 Stöd

Angående stöd lyfts såväl personligt som kollegialt stöd från både HR och chefer men även andra stödfunktioner såsom verksamhetsutveckling, IT, ekonomi och företagshälsovård. Att HR har rollen som bollplank framhävs av flertalet informanter, samt balansen mellan att det är chefens ansvar och att HR innehar just stödfunktionen och inte ska ta över ansvaret. Informant G skiljer sig genom att hävda att HR mer har i uppgift att utveckla ledarna. Informant D beskriver problematiken med tydligheten av vad HR ska göra och vad som är chefens jobb och framhäver risken att allt lätt blir personalfrågor, oavsett om det handlar om att anordna en personalaktivitet som cheferna anser ligger inom ansvarsområdet för HR.

Vilket stöd chefer behöver varierar enligt informanterna både gällande mognadsgrad men även beroende på sektor och uppdrag. Informant F beskriver deras arbete som navigerande där HR får anpassa sig efter chefers individuella behov. Vissa chefer behöver mycket personligt stöd flera gånger per dag, medan andra chefer föredrar att söka information på intranätet istället för att fråga om hjälp. Informant A framhäver att stödet mestadels sker genom intranät där information samlas för att cheferna ska kunna söka efter svar på sina frågor samt utbildningar som högre instanser tycker är lämpliga. Informant B pratade mer om personligt och direkt stöd:

“Vi försöker vara med ledningsgrupperna ute på förvaltningarna där alla chefer är, även om vi inte har någon som är knuten till just dom och fånga upp där vad man har behov av, så vi pratar även där om det, med dom som faktiskt är chefer”.

Informant A skiljer sig från informant B genom att hävda att personligt stöd från HR erbjuds vid förfrågan.

Informant H resonerar kring att lönen kan anses viktig till en början, samt förutsättningar som antal medarbetare, men att stödet bland kollegor och stödfunktioner samt bra förutsättningar ändå är avgörande gällande att få en dräglig arbetssituation och stanna som chef. Som HR menar informant H att det viktigaste är att finnas där som stöd, att cheferna inte behöver kunna allt utan kan ringa för att få råd. Informant A framhäver även tillgänglighet till närmsta chef och att ha någon att bolla med då chefer ofta är ensamma i arbetet, överordnad chef eller andra chefskollegor alternativt stödfunktioner bör finnas tillgängliga. Utöver det interna stödet beskriver Informant A även en extern

ledningssupport som chefer kan kontakta om de inte känner sig bekväma att prata med chef eller HR, som problem hemma eller om de känner att de inte vet om de klarar av arbetet.

Majoriteten av informanterna lyfte kollegialt stöd genom chefsdagar som anordnas varje år där cheferna kan stötta och lära av varandra. Innehållet under chefsdagarna beslutas av kommunledningsgruppen. Samtliga informanter poängterar vikten av att ha bra nätverk runt cheferna, och de befintliga nätverken varierar bland kommunerna och kan handla om allt från chefskollegor inom samma sektor till andra sektors chefer eller närliggande kommuner med chefer inom samma sektor. Informant C framhäver även vikten av att skapa förutsättningar för chefens chef, att ha bra medarbetarsamtal med cheferna genom dialog, samtal kring utvecklingsområden, öppenhet och transparens kring var man är och vad man har för behov.

Informant H tror att kommunernas största utmaning framöver kommer vara att arbeta mer med kärnverksamheten genom att slå ihop tjänster såsom exempelvis lönehantering med närliggande kommuner. Resultatet ska möjliggöra mer specialister som kan sitt område vilket ger HR möjlighet att vara mer ute i verksamheten.

5 Analys

I detta kapitel analyseras studiens empiriska underlag med utgångspunkt i den teoretiska referensramen i syfte att besvara problemformuleringen.

5.1 HR-arbetet - Att behålla chefer

Majoriteten av informanter menar att ledningsomsättningen är låg vilket gjort att arbetet med att behålla inte varit prioriterat. Samtidigt menar flera informanter att synen och arbetet skiftat från att rekrytera till att behålla. Dessutom framkommer att några chefsavgångar varit turbulenta, vilket tydliggör chefsavgångars påverkan gällande såväl ekonomiska som sociala aspekter. Arbetet med att behålla chefer tycks således vara något som anses viktigt men som av flera i praktiken får stå tillbaka för mer operativa frågor.

Informanterna beskrev organiseringen av HR på ett varierat sätt där några HR-avdelningar arbetar för att vara så nära cheferna ute i verksamheten som möjligt, medan andra arbetade mer distanserat och träffade chefer på förfrågan. Intressant gällande kommunstorlek var att de minsta samt de största kommunerna i denna studie uppvisar fler likheter i närhet till sektorer och chefer jämfört med de mellanstora kommunerna.

Skillnaderna för HR-funktionen beskrivs av Morley et al., (2006) skapat en komplex och mångfacetterad roll med varierande fokus. Samtliga informanter betonade att HR är en stöttande funktion, men arbetssätten gällande stöd varierar då vissa fokuserar mer på att utforma intranät, rutiner och e-verktyg där chefer kan söka information medan flera informanter framhöll vikten av att ha fysiska möten och dialog för att utforma det bästa stödet för cheferna. Informanternas beskrivningar stämmer väl överens med Thilander (2013) som beskriver risken med HR-transformationen, att rutiner blir mer formaliserade och att den personliga kontakten försämras. Hälften av informanterna arbetar för att tydliggöra arbetsfördelningen mellan cheferna och HR där osäkerheten kring fördelningen uppkommit genom att HR delegerat personalfrågor till cheferna.

Majoriteten av alla kommuner är centraliserade varav tre arbetar sektorsvis med HR-frågor. Informant E beskrev att de är på väg mot en centralisering och ansåg att det skapar en högre risk för distansering mellan stödfunktioner och verksamheten. Informantens farhågor överensstämmer med Van Dierendonck et al., (2016) som hävdar att den strategiska inriktningen för HR skapar distans till verksamheten. Centraliseringens baksida beskrivs av informant E leda till välformulerade och slipade dokument som inte gynnar

verksamheten med direkt påverkan på första linjens chefer. Intressant i relation till informant E:s beskrivning av en centraliserad HR-funktion är kopplingen till Alvesson och Lundholm (2014) som hävdar att problemet i offentliga organisationer som kännetecknas av byråkratiska strukturer, formalisering och standardisering är att HR-praktikers önskan att arbeta strategiskt av många upplevs som en bromskloss som fungerar kontraproduktivt. Informanternas och teoriernas beskrivningar av HR-funktionen ger en komplex bild av vilket stöd som erbjuds och vad som efterfrågas. Den skilda organiseringen för HR kan möjligtvis bidra till osäkerhet kring relationer, roller och stöd vilket kan skilja mellan kommuner. Möjligtvis kan HR-avdelningens formalisering och standardisering upplevas som tungrott och svårt för chefer som inte arbetar så ofta med vissa arbetsmoment, men som då uppmanas att själva söka information via intranät eller följa rutiner och regler för att klara det själva utan att belasta HR. HR-avdelningens strategiska vilja i förhållande till det operativa arbetet och chefernas önskade stöd framträder som en svår balansgång mellan många viljor.

Till skillnad från Asseburg och Homberg (2018) som menar att privat sektor står som vinnare i kampen om arbetskraft samt Persson Melin och Håfström (2018) som anger den privata sektorn som den viktigaste rekryteringsbasen för kommuner och landsting anger informanterna inte privat sektor som någon stor konkurrent utan framhäver istället närliggande kommuner som konkurrenter. Konkurrensaspekten ger en bild av såväl samarbete som konkurrens till närliggande kommuner vilken väcker frågor kring hur relationerna verkligen är samt om den privata sektorn nonchaleras som konkurrent.

5.2 Organisatoriska faktorer

George (2015) lyfte arbetsmiljön som en viktig aspekt i arbetet med att behålla anställda, vilket överensstämmer med informanterna som lyfter arbetsmiljön som den viktigaste aspekten att ta hänsyn till i arbetet med att behålla chefer. Informant D hävdar att arbetsmiljön är grunden i arbetet med att behålla chefer och att faktorer som lön och friskvård inte har lika stor betydelse i längden om förutsättningarna gör att friskvården inte kan användas. Bilden av chefens arbetsmiljö spretar dock, informant A beskriver kommunens arbetsmiljö som mer fördelaktig med fler stödfunktioner än inom privat sektor. Andra informanter menar att arbetsmiljön för chefer inom kommunal sektor är ansträngd då chefer har många underställda, motstridiga mål samt brist på balans mellan arbete och fritid. Informanternas bristande överensstämmelse gällande arbetsmiljön för chefer inom

offentlig sektor bidrar till funderingar kring varför bilden är splittrad, hur cheferna själva beskriver den samt hur differensen gällande arbetsmiljö är i förhållande till privat sektor. Informanternas beskrivning av chefens arbetsmiljö skiljer sig från vad George (2015) beskriver vara en god arbetsmiljö. En god arbetsmiljö leder till att behålla anställda där upplevelsen av arbetet är trevlig, samtidigt som resurserna är tillräckliga och det finns en lagom dos av flexibilitet (George, 2015). Beskrivningen skiljer sig mellan flera informanter gällande chefens arbetsmiljö, Informant D hävdar exempelvis att chefer gärna vill påverka och utveckla verksamheten, men saknar förutsättningar. Dessutom finns enligt flera informanter krav på att chefer ska utveckla verksamheten, samtidigt som det inte får kosta pengar. En tolkning kan vara att HR-avdelningen har i uppgift att tillfredsställa såväl politiken, kommunledningen samt cheferna, och att de i sin önskan att höja statusen på funktionen valt att främst fokusera på ledning och politiker och därför tappat fokus gällande chefer samt dess förutsättningar. Cregård et al., (2018) framhäver att den offentliga sektorn nedmonterat makten hos professioner vilket Forsberg Kankkunen et al., (2018) menar medfört svårigheter för chefer att utveckla och vara närvarande i verksamheten.

Att stöd är en viktig del i chefens arbetsmiljö framhålls av såväl studier (Cäker och Sivebo, 2019; George, 2015) som kommunernas informanter. Informant H menar att det viktigaste HR kan göra är att finnas till hands. Även stöd från kollegor samt att ingå i nätverk lyfts i intervjuerna vilket kan relateras till vikten av relationer som framhävs av George, (2015), Kyndt et al., (2009) samt Choudhary (2016). Majoriteten av informanterna beskrev i enlighet med Persson Melin och Håfström (2018) övriga stödfunktioner såsom ekonomi och IT samt samarbeten med närliggande kommuner för såväl HR som cheferna.

Stödfunktionen HR beskrivs inte alltid enkel eller likadan. Informant D beskriver en otydlighet kring arbetsfördelning mellan HR och chefen, informant F redogör för ett navigerande arbetssätt från HR som varierar bland cheferna, informant A förklarar att stödet från HR mestadels sker via intranät. Persson Melin och Håfström (2018) menar att stödfunktionernas uppgift är att stärka och avlasta cheferna samt bistå med underlag och analyser vilka ska underlätta för cheferna vid beslutsfattande, vilket skiljer sig från informant G som menar att HR har i uppdrag att utveckla ledarna. Beskrivningen av stödfunktionens uppdrag och tillvägagångssätt upplevs varierad, vilket kan såväl påverka samt påverkas av kommunens samt chefernas komplexa uppdrag.

Närheten och relationen mellan HR och cheferna skiljer mellan kommunerna då endel HR-medarbetare ingår i sektorernas ledningsgrupper och andra inte. Informant B beskriver att trots brist på sektorskoppling för HR försöker de vara med på förvaltningarnas ledningsgruppsmöten för att få inblick i vad som är aktuellt, informant A menar istället att stödet mer erbjuds vid förfrågan. Thilander (2013) beskriver problematiken med distansen att kontakterna med HR kan utebli då de blir opersonliga samt upplevelsen av att HR har för liten inblick i verksamheten.

Majoriteten framhäver administrativt stöd som en viktig del i att avlasta chefer, vilket ges som rekommendation av Cregård och Corin (2019) till HR-personal gällande arbetet med att behålla chefer. Samtidigt lyfter informanterna skillnader i olika sektorer där vissa saknar administrativt stöd eller där lagar sätter stopp för att chefer ska kunna delegera administrativa uppgifter.

Informant A beskrev att kommunen erbjöd extern företagshälsovård med specifik ledningssupport för personlig rådgivning vilket kan relateras till Van Dierendonck (2016) som redogjorde för att HR kan påverka personalomsättningen genom att fokusera mest på välbefinnande praxis vilket bland annat innefattar personlig rådgivning.

Informant H redogjorde för framtida utökade samarbeten med närliggande kommuner gällande exempelvis lönehantering, IT samt tekniska tjänster. Samarbetet ska resultera i bättre stöd till cheferna men även bidra till att HR kan fokusera än mer på att utveckla sin stödroll till cheferna. Resonemanget kan härledas till Brorström (2013) att gränsöverskridande samarbete mellan såväl tjänstemän och politiker som till andra kommuner och organisationer är en framgångsfaktor för kommuner. Frågan är om utökade samarbeten med närliggande kommuner skapar distans till verksamheter och tjänstemän inom kommunen likt HR-transformationens beskrivna negativa följder som tas upp av Thilander (2013) och Van Dierendonck et al., (2016).

Utveckling inom kommunen beskrivs av flertalet informanter vara en förutsättning för att behålla cheferna vilket överensstämmer med Curtis och Wright (2001) samt Choudhary (2016). Utveckling är något flera informanter spontant tar upp som en av de första faktorerna gällande att behålla cheferna. Samtalen kring utveckling blandas med begreppet utbildning vilket ofta upplevs synonymt bland informanterna. Informant H betonar vikten av en utbildningsplan för cheferna med möjlighet till intern rörlighet om cheferna ska

motiveras att stanna i kommunen. Informant C betonar vikten av individanpassade utvecklingsplaner såsom coachning, litteraturstudier samt att praktisera i arbetet. Informanterna betonar möjligheten att erbjuda andra anställningar eller utveckling inom kommunen, något som ligger högt på informanternas erbjudanden för att motivera och behålla cheferna. Informanternas resonemang och arbetssätt skiljer från Van Dierendonck et al., (2016) resultat att utveckling inte hade någon direkt påverkan på personalomsättning, samt Gould et al., (2014) som hävdar att organisationer främst bör fokusera på rekryterings- och behållningsinsatser istället för utbildning och socialiseringsstrategier. En tolkning kan vara att chefer ser utbildningen som oviktig så länge förutsättningar gör att de inte finns tid att använda sig av de nya kunskaperna.

5.3 Arbetsrelaterade faktorer

Begreppet autonomi framkom inte under intervjuerna, trots att forskning lyfter upp autonomi som en viktig faktor att ta hänsyn till (Nahrgang et al., 2011; Cäker & Siverbo, 2018). Däremot framkom av många informanter en beskrivning av avsaknad autonomi. Informant D hävdar att offentlig sektor kännetecknas av höga och dessutom motsägande krav genom att hela tiden göra mer med mindre, samt att utveckla verksamheten men utan förutsättningar. Även Cregård et al., (2018) samt Forsberg Kankkunen (2018) beskriver att offentlig sektors granskning och kontrollförfaranden påverkar chefers möjlighet att utföra arbetsuppgifter. Tre informanter nämner tillitsdelegation och menar att man arbetar efter att det ska vara tillit mellan medarbetare och chefer, medan informant D efterfrågar tillit även från staten gentemot kommunerna. Vidare hävdar informant D att det handlar om att kontrollera varandra och ifrågasätter kontrollens nytta. Informanternas beskrivningar överensstämmer med Cregård och Corin (2019) studie gällande chefers arbetssituation, där rekommendationer lyfts till HR-praktiker att återföra professionalismen i ledningsuppgifter där cheferna har mandat att ta egna beslut. Intressant är att ingen av informanterna beskrev en möjlig väg att återinföra professionalismen i chefernas arbete, och frågan är om det beror på att de inte har mandatet att besluta i frågan eller om det inte tas upp i högre instanser.

Choudhary (2016) hävdar att det vanligaste skälet till att anställda slutar är på grund av missnöje med lön och ersättning, vilket överensstämmer med informanterna som hävdar att det enklaste sättet att öka lönen är att byta kommun. Det framkom under intervjuerna att kommuner inte har möjlighet att ge extra förmåner såsom bonusar, aktieutdelning eller tjänstebilar. Däremot ansåg majoriteten av informanter att kommunen har

konkurrenskraftiga löner på de flesta positioner, men att de enligt informant A samt E är underlägsna i löner gällande ingenjörer i förhållande till privat sektor. I empirin framkom av informant C att lönen kan anses viktig till en början, men att stödet och arbetsmiljön enligt fler informanter är det avgörande för att kunna behålla chefer.

Att underlätta balans mellan arbete och fritid beskrivs av forskningen allt viktigare (George, 2015; Curtis & Wright, 2001), vilket överensstämde med samtliga informanter i denna studie. Flera informanter beskriver det aktuella generationsskiftet, där yngre generationer fokuserar mer på balans mellan arbete och fritid och i mindre utsträckning är villiga att vara chef idag. I empirin framkom att chefers arbetssituation är än mer komplex idag då de hela tiden är kontaktbara och hävdar att problemet är som störst i dygnet-runt verksamheter. Törnquist Agosti et al., (2017) stärker detta genom att hävda att arbetet intensifieras och utvecklingen inom kommunal verksamhet inrymmer långa arbetspass och obekväma arbetstider.

Bristen på balans mellan arbete och fritid är ett socialt problem som skapar stress och minskar välmående hos anställda (Törnquist Agosti et al., 2017), vilket framkom i intervjuerna där exempelvis sociala medier gör att chefer idag blir mer utsatta och exponerade vilket kan leda till rädslan för att ta beslut. Utsattheten beskrivs av såväl informanterna som Cregård et al., (2018) komma dels av det ökade användandet av sociala medier där människor snabbt framför kritik eller synpunkter, men också att medarbetare och kommuninvånare är mer upplysta om rättigheter och kräver mer av kommunerna. Osäkerheten hos chefer att ta beslut samt uppmärksamheten från såväl medborgare som media, anställda, HR samt andra stödfunktioner ger en bild av en utsatt position där stödfunktioner även fungerar som kontrollfunktioner.

5.4 Personliga faktorer

Utifrån intervjuerna framkom att äldre generationer haft längre anställningstider än yngre generationer som inte värderar en trygg anställning lika högt och tenderar att byta arbetsplats mer frekvent. Informanternas beskrivningar stämmer överens med tidigare studier (Choudhary, 2016; Kyndt et al., 2009; Burke & Ng, 2006).

Ålder framgick inte som en stor eller viktig del i arbetet med att behålla chefer. Gällande rekrytering samt att behålla chefer menar Informant A att det är minst lika stor chans att en nyanställd 63-åring stannar 5 år som en yngre medarbetare. Vidare beskrivs förändringen

kring vad som är en lång anställningstid där informant A menar att HR i framtiden kan behöva revidera synen på vad som anses vara en lång anställningstid. Dessa förändringar kan anses viktiga i ett HR-perspektiv gällande arbetet med att behålla chefer på en arbetsmarknad där människor byter jobb oftare.

Ingen av informanterna benämnde chefernas utbildningsbakgrund och huruvida det spelade roll i arbetet med att behålla chefer. Inte heller när generationsskiftet diskuterades beskrevs vad Burke och Ng (2006) påvisade att yngre generationer är mer högutbildade vilket innebär andra karriärvägar och anställningstider. Då informanterna redogjorde för utbildning beskrevs detta tillsammans med utveckling i den befintliga chefsrollen vilket i denna studie hanteras som en organisatorisk förutsättning.

Flera informanter nämnde vid något tillfälle att chefer inom kommunal sektor kan motiveras av att arbeta offentligt och vara delaktiga i samhällsutvecklingen. Även om ingen kallade denna motivation för PSM, kan det relateras till PSM vilket Perry et al., (2010) beskriver som mer altruistiska motiv till att arbeta för offentliga uppdrag. Tre informanter menar att intresset för att bidra till välfärden och samhället är högre för chefer då de har en mer tydlig påverkansmöjlighet. Dock redogör informanterna även att förutsättningar saknas för att kunna utveckla verksamheten, vilket skapar funderingar kring om det är meningen att chefer ska ha tydlig påverkansmöjlighet men att verkligheten ser annorlunda ut. Om offentliga verksamheter inte ges möjligheten till känslan av att utföra meningsfullt arbete och engagemang finns risken att värdet av PSM inte uppnås (Gould et al., 2014).

Avsaknaden gällande PSM är intressant då Perry et al., (2008) beskrev redan för drygt tio år sedan att PSM påverkar såväl attraktion som att behålla, vilket stöds av Mostafa et al., (2015) som lägger till att PSM även resulterar i önskvärda personalresultat för offentlig sektor. Området PSM tycks fortfarande ouppmärksammat då Asseburg och Homberg (2018) efterlyste mer PSM-forskning som kan hjälpa HR i personalarbetet och informanterna gav inte heller någon tydlig beskrivning av begreppet, ämnet eller hur det används i HR-arbetet inom den kommunala sektorn.

5.5 Genus

Flera informanter belyser skillnader i såväl stöd som förutsättningar mellan mans- och kvinnodominerade yrken, vilket stärks av Björk och Härenstam (2016) som även hävdar att det finns skillnader i aspekter som makt, stöd samt resurser. Fyra kommuner menar att

stödet behöver anpassas och säger att de kvinnligt dominerade yrkena ofta har fler underställda än de manligt dominerade yrkena. Informant E hävdar att de arbetar för att balansera antalet HR-medarbetare till att bli likvärdigt över alla sektorer, men att mindre sektorer (mansdominerade) har ett närmare stöd för chefer då det är lättare att exempelvis samla alla chefer för ett gemensamt möte. Genusproblematiken framhävs på flera håll. Dock förs inget vidare resonemang om möjliga lösningar förutom antalet underställda, och det framkommer inga tydliga strategier för hur denna genusproblematik ska hanteras eller hur stödet ska anpassas från HR.

5.6 Politik

Majoriteten av informanterna lyfte politiken som en viktig del i att arbeta som chef inom kommunal sektor där politiken bestämmer vad som ska göras och tjänstemännen bestämmer hur arbetet ska göras. Informanterna beskrev inte några specifika skillnader beroende på vilken politisk konstellation som styrde utan mer övergripande att det kan uppkomma vissa skillnader vid eventuellt skifte. Anledningen till den korta beskrivningen av de olika politiska konstellationerna kan vara naturlig med tanke på studiens inriktning och problemfråga och med respekt för informanternas integritet och åsikter samt deras uppdrag för kommunen. Anledningen kan även vara att det specifika politiska konstellationsstyret inte är det som påtagligt styr HR-praktikers arbete med att behålla chefer utan framhävs mer vara något som påverkar chefernas arbetssituation.

Även om politiken enligt våra informanter inte ökade svårigheten med att behålla chefer, lyftes svårigheten för chefer att navigera i den politiska terrängen och vikten av att alltid tänka sig för gällande att säga vad man tycker och tänker. Alford och Greve (2017) problematiserar chefens roll som ska hantera politiken utan att kliva utanför sin roll. Redan för drygt 20 år sedan framhävde Cook (1998) vikten av en särskild utbildning för chefer i offentlig sektor vilket fortfarande beskrivs som en utmaning av flertalet informanter då chefer kommer från privata sektorn.

Den politiska faktorn är en stor del i offentlig sektor där makten är dynamisk och grupperingar uppstår beroende på vilka frågor som kommer upp (Björk och Härenstam, 2016). Såväl politiken som personalen och medborgare önskar påverkansmöjligheter gällande planering, produktion och kontroll av offentliga tjänster (Björk och Härenstam, 2016), vilket överensstämmer med Informant E som hävdade att politiken beroende på

fråga även vill vara med och påverka hur arbetet skulle skötas, trots att detta ligger utanför deras arbetsområde.

Informant F beskrev att politiken slimmat verksamheterna fortlöpande under många år vilket lett till att toppen är nådd, chefens arbetsbörda blivit väl ansträngd, stöd av administratörer efterfrågas och att chefers arbetssituation behöver förbättras. En liknande beskrivning tas upp av Alvesson och Wilmott (1992) som hävdar att individer har krav på sig att anpassa sig till arbetet även om individers fysiska och psykiska hälsa drabbas, istället för att anpassa arbetet efter individer. Brunetto och Beattie (2020) vänder perspektivet och ser problemet som ett misslyckande från HRM-chefer genom att inte tillräckligt utmana och ifrågasätta denna åtstramning av tjänster och istället bidra i ledningens jakt på ekonomiska mål. Samspelet mellan politiker och tjänstemän beskrivs av Cregård et al., (2018), att beslut föregås på informella arenor av tjänstemän som tillsammans med politiker försöker tolka och hitta lösningar på problem.

En skillnad beskrevs angående kommunstorlek där de små kommunerna beskriver en närmare relation till politikerna, vilket gör att intresset från politiken att även vara med i planeringen kring utformandet av det delegerade uppdraget ökar. En positiv del i att vara en liten kommun med nära relationer till politiker beskrivs vara snabbare beslutsvägar jämfört med de större kommunerna. En utmaning som framkom i empirin är svårigheten att politiken består av en äldre generation och ska ge förutsättningar till framtida generationer i verksamheterna. Utmaningen beskrivs vara att generationerna behöver förståelse för varandra och är villiga att lyssna på varandra, samt att attrahera yngre generationer till att gå in i politiken. För HR och arbetet med att behålla chefer tycks politiken ha påverkan på attraktionen till chefstjänster inom kommunerna.

Tre informanter nämner tillitsdelegation och menar att man arbetar efter att det ska vara tillit mellan medarbetare och chefer, medan informant D efterfrågar tillit även från staten gentemot kommunerna.

5.7 Introduktion

Introduktion framhävs inte i den teoretiska referensramens tidigare forskning angående att behålla chefer. Dock beskriver samtliga informanter introduktionen som en viktig del i att behålla chefer eftersom introduktionen skapar förutsättningar för hur chefer kommer att klara av sitt arbete längre fram. Samtidigt beskrevs arbetet med introduktionen väldigt

splittrat. Informant H berättar att introduktionen är obefintlig i dagsläget och att chefer slängs in i verksamheten, medans informant B lyfter introduktionen som ett framtida fokusområde för att skapa rätt förutsättningar för chefer. Informant D är samstämmig och menar att kommunen anställer chefer som anses ha rätt förutsättningar, men som sätts in i en svårhanterad situation med avsaknad av förutsättningar från början. I motsats till dessa berättar Informant C att de har ett färdigt introduktionsprogram för chefer som de sedan anpassar för att passa så väl personen som verksamheten, Informant F berättar att introduktionen skapas av respektive sektor.

5.8 Sammanfattning av analys

Informanterna beskriver dess arbete som stödfunktion genom utformning av praxis, information via intranät samt som bollplank av personalrelaterade arbetsuppgifter. De största utmaningarna ligger i chefers arbetssituation med krav att utveckla verksamheten och hålla budget, men avsaknaden av förutsättningar gör att målen inte kan uppfyllas, vilket stämmer överens med Cregård och Corin (2019) beskrivning av chefer inom offentlig sektor.

Begreppet arbetsmiljö används som ett paraplybegrepp där informanterna för in allt som ryms inom chefers arbetssituation så som förutsättningar, introduktion, stöd/nätverk, utbildning samt balans mellan arbete och fritid. Resultatet påvisar även vikten av balans mellan arbete och fritid samt att utmaningen förväntas öka kommande år då yngre generationers krav på balans mellan arbete och fritid blir större, samtidigt som ett minskat intresse för att vara chef uppmärksammas.

Introduktionen anges av informanterna vara en viktig del både för chefen att komma in i arbetet men även för att behålla cheferna på sikt, men flertalet hävdar att det är ett område som behöver arbetas med mer aktivt. Introduktionen lyfts inte fram i den teoretiska referensramen vilket är intressant att beakta med tanke på informanternas beskrivningar.

Till skillnad från forskningens uppmuntran att HR använder PSM i personalarbetet (Perry et al., 2010; Mostafa et al., 2015) framgår inte detta som en stor del i arbetet med att behålla chefer vilket är intressant med tanke på den offentliga sektorns specifika motivationsfaktorer och särskilda drag jämfört mot privat sektor.

Gällande konkurrensen mellan privat och offentlig sektor som lyfts av Asseburg och Homborg (2018) skiljer resultaten då informanterna inte upplever denna konkurrens utan menar att cheferna oftast byter jobb mellan kommunerna. Konkurrenterna i form av grannkommuner anges även vara samarbetspartners vilket ger bilden av en växelverkan mellan uppskattning och nödvändighet, framförallt för de mindre kommunerna. Privata aktörer nämns framförallt i konkurrensaspekter gällande mansdominerade sektorer där ingenjörerna emellanåt benämns nyckelpositioner, vilket påvisar skillnader för de olika sektorerna och HR-arbetet i förhållande till cheferna. Sektorernas skilda förutsättningar framhävs påverka cheferna då kvinnodominerade yrken har svårare arbetsförhållanden jämfört med mansdominerade yrken, vilket stämmer överens med Björk och Härenstam (2016) resultat. Trots medvetenhet om skillnader gällande behov och stöd framkom i denna studie inga tydliga skillnader i strategier gällande HR-avdelningens arbete med att behålla chefer utifrån sektorernas skilda förutsättningar. Problematiken stämmer överens med Björk & Härenstam (2016) som hävdar att offentlig sektors standardiserade och välutformade strukturer kan kollidera med jämställdhetspolitiken.

I förhållande till faktorerna som presenterats i den teoretiska referensramen tycks HR mestadels ha fokus på de organisatoriska faktorerna och vidare specifikt några där HR tydligt kan påverka, vilka är att erbjuda stöd och arrangera utbildningar. Däremot när chefernas arbetssituation diskuteras framkommer ofta aspekter tillhörande de arbetsrelaterade faktorerna vara viktiga, men upplevs inte vara något HR har möjlighet att påverka. Avsaknaden gällande autonomi beskrivs vara frustrerande för cheferna, men är inget HR kan påverka, detsamma gäller balansen mellan arbete och fritid som tycks vara ett stegrande dilemma som påverkar cheferna men kanske framförallt vid rekryteringar av yngre generationer till chefsposterna inom kommunen. De arbetsrelaterade faktorerna påverkar dock HR indirekt då de är en stor del i chefernas arbetssituation, och påvisar därmed vikten av att HR bör vara delaktiga i kommunernas övergripande personalarbete som påverkar chefernas arbetssituation och därmed HR-arbetet med att behålla cheferna. De personliga faktorerna framkommer minst i arbetet med att behålla cheferna vilket förmodligen kan bero på skillnaderna mellan såväl sektorer som individer. Arbetssituationen för HR och den strategiska inriktningen och centraliseringen kan måhända minska möjligheterna till att fokusera på chefernas individuella aspekter. HR-avdelningens organisering tycks också påverka möjligheterna till att kunna fokusera på de personliga faktorerna där närheten till cheferna möjliggör utveckling av relationer,

förståelse och erbjudandet av personligt stöd. Den politiska aspekten tycks ligga i bakgrunden till faktorerna och påverkar chefernas arbetssituation mer än det påverkar HR. HR har inget direktinflytande över de politiska aspekterna, men måste vara medvetna om och förhålla sig till det i arbetet med att behålla cheferna. För att möta Sveriges välfärdsutmaning gällande cheferna inom kommunal sektor framkommer vikten av samarbete mellan såväl cheferna som HR, som mellan HR och högsta kommunledning och styrande politiker. HR skulle kunna fungera som en brygga mellan politiken och cheferna så att båda parter ökar förståelsen för varandras situation och för den offentliga sektorn, förhoppningsvis kan resultatet bli 1+1=3.

Arbetet med att behålla chefer får varierat fokus och HR-avdelningars arbetssätt varierar, vilket tycks påverkas av såväl kommunstorlek som HR-avdelningens organisering. De mindre kommunerna uppvisar fler likheter med de större kommunerna. Mindre kommuner bidrar till ett närmare samarbete mellan såväl politiker och tjänstemän som tjänstemän emellan vilket även tycks ske då HR är organiserade genom att en HR-medarbetare finns med i sektorernas ledningsgrupp. Relationerna och förståelsen för chefernas arbetssituation beskrivs mer utförligt då HR är kopplade till sektorer samt i mindre kommuner. Om HR inte har samma koppling till sektorerna framhävs stödet ske mestadels vid sidan och på förfrågan och mer handla om att underlätta och säkerställa att personalarbetet sker på rätt sätt.

Politiken framhävs som den yttersta arbetsgivaren som berättar vad som ska göras medan HR-avdelningar bestämmer hur arbetet ska utföras. En splittrad bild framträder angående politikens påverkan gällande hur HR-avdelningar arbetar där vissa hävdar att politiken påverkar HR-avdelningens arbete medan andra dementerar och menar att politiken inte lägger sig i personalarbetet nämnvärt och att HR inte har någon egen nämnd att rapportera till vilket ger en bild av att HR inte alltid har så tydliga direktiv och roller i förhållande till politiken. Högsta kommunledningen framträder som delaktig i att ge direktiv till HR-avdelningen och delvis verkar engagemanget bero på de högsta tjänstemännens enskilda intresse gällande personalfrågor. Politiken och högsta kommunledningen är således påverkansfaktorer i HR-avdelningens arbete med att behålla chefer, dock finns skillnader i hur mycket politiken påverkar vilket delvis kan kopplas till kommunstorlek samt politikernas enskilda intressen. Närheten beskrivs dock tudelad där politikerna kan upplevas intresserade och engagerade eller kontrollerande och ifrågasättande.

6 Slutsats och diskussion

I det avslutande kapitlet lyfts studiens slutsatser och svarar på problemfrågorna. Vidare diskuteras studiens bidrag, kritik mot studien, samhällliga och etiska aspekter samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Påverkan för offentlig sektor gällande demografiska förändringar lyfts av Persson Melin och Håfström (2018) med färre människor i yrkesverksam ålder jämfört med yngre och äldre, dessutom framhävs chefens centrala roll i välfärdens framtida utmaning. Förändringarna tydliggörs av Corin et al., (2016) som hävdar att fyra av tio chefer beräknas gå i pension kommande tio år, samtidigt som svårigheten ökar att attrahera yngre generationer till chefsposter. Det påpekas att HR behöver bättre kunskap om chefers ambition att lämna eller stanna kvar i kommunen (Härenstam et al., 2015) men att stanna och lämna inte nödvändigtvis beror på samma anledningar och poängterar fokus på att stanna (George, 2015). Utifrån denna bakgrund har nedanstående frågor formulerats:

- Vilka faktorer påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet? Som ett led i att kunna besvara frågan ställs underfrågan:
- Hur arbetar HR med att behålla chefer inom kommunal verksamhet?

För att kunna besvara vilka faktorer som påverkar behöver vi börja med att få en uppfattning hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal sektor. Genom att få en inblick i hur HR arbetar ges möjligheten att öka förståelsen för vilka aspekter som framhävs viktiga i arbetet med att behålla, samt av vilka anledningar och av vilka positioner strategier och arbetssätt tagits fram. Resultatet påvisar att HR är medvetna om att cheferna inom kommunal sektor har en tuff arbetssituation och att arbetet till största del sker operativt, vilket motsäger Boglind et al., (2013) antagande om att HR gått från att vara en operativ stödfunktion till att bli en strategisk ledningsfunktion. HR arbetar aktivt med *utbildning* för att behålla chefer samt att skapa *nätverk* för chefer såväl inom kommunens sektorer som mellan närliggande kommuner. Arbetet med att stödja cheferna sker genom *traditionella HR-uppgifter* som tillverkning av praxis, rutiner samt information via intranät samt som bollplank av personalrelaterade arbetsuppgifter.

- Vilka faktorer påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet?

Kommunstorlek samt *HR-avdelningars organisering* är faktorer som påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer. Såväl ekonomiska resurser som antalet anställda chefer och HR-medarbetare skiljer sig till följd av kommunens storlek. Organiseringen påverkas delvis av kommunstorlek men är även ett medvetet val kring hur kommunen anser att HR bör vara organiserade för att såväl skapa värde samt vara kostnadseffektivt. Beroende på hur HR är organiserade skiljer närheten till antingen kommunledning eller till chefer. HR-avdelningens vilja att arbeta strategiskt riskerar att skapa större distans till verksamheter och chefer vilket påverkar chefers arbetssituation och därmed arbetet med att behålla chefer.

Såväl *högsta kommunledningen* och *politikens fokus* är faktorer som påverkar HR-arbetet med chefsförsörjningen. Närheten och relationerna mellan politiker och tjänstemän, samt mellan högsta kommunledning och HR-avdelningen påverkar hur HR arbetar med att behålla chefer samt vilket fokus chefsförsörjningen har. HR-avdelningens komplexa plats i organisationer kan skildras i att leva upp till såväl politikens som kommunledningens krav och samtidigt arbeta för att bidra till anställdas välmående.

Ytterligare en framstående faktor som påverkar hur HR arbetar kopplas till *sektorerna* och genusproblematiken gällande kvinno- samt mansdominerade verksamheter. Genusproblematiken tydliggörs där cheferna inom de olika sektorerna har olika förutsättningar och resurser vilket påverkar behovet av och närheten till stöd. Trots HR-avdelningens medvetenhet om problematiken framkom en avsaknad gällande strategier utifrån sektorernas enskilda behov.

Studiens framställning av organisatoriska-, arbetsrelaterade- och personliga faktorer kan åskådliggöra viktiga delar som påverkar chefers arbetssituation och därmed arbetet med att behålla cheferna inom kommunen. Förhoppningen är att de kan hjälpa HR att synliggöra fler perspektiv och aspekter vilka kan användas i såväl det strategiska som operativa personalarbetet. I balansgången mellan att verka som stödfunktion till cheferna i det operativa arbetet och samtidigt arbeta strategiskt för den kommunala sektorn, med såväl politiker som högsta kommunledning, framträder en svår men viktig roll för HR och belyser vikten av att synliggöra arbetet med att behålla cheferna och värdet av samarbete.

6.2 Bidrag

Studien ger ett bidrag till den eftersökta forskningen för hur offentlig sektor kan arbeta kring personalomsättning och att behålla chefer (Grissom et al., 2016; Cregård et al., 2017). Eftersom 136 av Sveriges kommuner tillhör den kategori som finns representerade i studien kan de antas ha liknande utmaningar vilket gör studiens resultat applicerbar för dem. Trots avgränsningen till Västra Götaland torde studien ändå vara möjlig att applicera generellt över landets offentliga sektor då hela Sveriges välfärd står inför den demografiska utvecklingen. Studien lämpar sig för såväl offentlig som privat sektor där HR kan dra nytta av studiens resultat. Dock är politikens betydelse för HR-arbetet med att behålla chefer inte aktuell inom den privata sektorn.

Bidraget lyfter fram en ny sida på det komplexa området ledningsomsättning genom kvalitativ metod och intervjuer med HR, vilket efterfrågas av Cregård och Corin (2019). Med användandet av CMS som ett kritiskt förhållningssätt, bidrar studien till fler perspektiv på HR-arbetet gällande att behålla chefer inom kommunal sektor.

Studien bidrar till att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet genom att identifiera och beskriva viktiga påverkansfaktorer. HR-avdelningens komplexa arbetssituation framhävs där nätverken består av högsta kommunledningen, politiken, cheferna och medarbetarna vilket belyser utmaningen för stödfunktionen att tillfredsställa och prestera. Vidare indikerar uppsatsen att HR-arbetet inom kommunal sektor skiljer sig åt mellan kommunerna och att flera faktorer påverkar, vilket även utgör en skillnad i stödet till de kommunala cheferna. Slutligen ger studien uppmärksamhet till den offentliga sektorns utmaningar att leva upp till jämställdhetspolitiken vilken påverkar såväl cheferna som HR.

6.3 Kritik mot studien

Det är naturligtvis våra uppfattningar och analyser, baserade på intervjupersonernas utsagor läsaren får ta del av. Det är möjligt att intervjuer med chefer i kommunerna genererat en annan bild av chefers arbetssituation samt hur HR arbetar gällande att behålla chefer. Semistrukturerade intervjuer kan måhända ge väl breda möjlighet till variationer för informanternas svar. Det bör uppmärksammas att informanterna under intervjutiden hade en mycket ansträngd arbetssituation med anledning av pandemin covid-19, vilket kan ha påverkat informanternas fokus och svar. Dessutom begränsades genomförandet då

fysiska intervjuer inte var möjliga under majoriteten av intervjuerna på grund av restriktioner från folkhälsomyndigheten.

Studiens teoretiska referensram hade i efterhand kunnat utformas mindre kring chefers arbetssituation och mer fokuserat på HR-studier. Eventuellt hade studien i det fallet blivit mer avsmalnande och gett ett tydligare resultat. Däremot har den nuvarande utformningen bidragit till en ökad förståelse av såväl chefers som HR-avdelningens komplexa arbetssituation.

6.4 Samhälleliga och etiska aspekter

Studien kan kopplas till samhällsproblemet gällande demografiska förändringar som gör att brist på arbetskraft påverkar offentlig sektor och dess välfärdsuppdrag. HR-avdelningens arbete med att behålla chefer inom kommunal verksamhet påverkar såväl ekonomiska som sociala aspekter. Ledningsomsättning inom offentlig sektor innebär en hög kostnad där skattebetalarna står för utgiften och förväntar sig såväl effektivt som rättssäkert utövande. Gällande sociala aspekter påverkas relationer till såväl medarbetare, politik som kollegor när chefer väljer att sluta, och kan dessutom resultera i negativa konsekvenser på såväl arbetsprestationer som kostnader.

Ur ett etiskt perspektiv bidrar studien till att lyfta problematiken inom kommuner gällande skillnader i mans- och kvinnodominerade sektorer. Studien påvisar en diskrepans mellan medvetenhet kring genusproblematiken men avsaknad kring tydliga arbetsätt för att förbättra eller förändra såväl sektorernas förutsättningar som stödet från HR. För att möta framtida samhällsutmaningar gällande att rekrytera samt behålla nya generationer lyfts vikten av att ta fram strategier och arbetsätt för att främja jämställdheten mellan mans- och kvinnodominerade sektorer.

Ur samhällelig aspekt påverkas alla organisationer av yngre generationers minskade intresse för chefskapet. Hur kommer det att påverka arbetsmarknaden i framtiden? Hur kommer HR-arbetet och den offentliga sektorn påverkas om maktbalansen förändras och chefskandidater uteblir? Kommer utvecklingen bidra till en annan maktbalans där andra intressenters behov och intressen kommer bli mer framträdande än tidigare? Kommer makten återföras till professionerna igen?

6.5 Framtida forskning

I studien framkommer yngre generationers ökade intresse gällande balans mellan arbete och fritid vilket påverkar HR-avdelningens arbete med chefsförsörjningen. För att möta framtidens utmaningar samt kommande generationers krav kan det vara intressant att undersöka möjlig utveckling inom området och hur såväl HR som politiken och kommunledningen kan arbeta för att möjliggöra balans mellan chefsuppdraget inom kommunen och chefs fritid.

Ytterligare en aspekt som framkom i studien är att bilden av vad lång anställningstid är kan behöva omvärderas eftersom omvärlden och arbetsmarknaden förändras, vilket gör att människor byter arbete mer frekvent än tidigare. Aspekten är relevant för Sveriges kommuner samt för politiker gällande personalarbetet samt strategisk planering. För att möta de framtida utmaningarna med att såväl rekrytera som att behålla chefer kan kommuner, politiker och HR behöva ändra synsätt och arbetssätt för att ha möjlighet att på bästa sätt tillgodose välfärdsuppdraget. Studier som beaktar komplexiteten samt synliggör strukturer och kulturer mellan befintliga policys, arbetsförhållanden samt organisering och kommande generationers krav och motivationer. Dessutom är diskussionen gällande vad som kan betraktas som lång anställningstid lämpligt att studera då det kan vara värdefullt för organisationer och HR i förhållande till personalomsättningens konsekvenser och vad som kan anses lämpligt gällande investerad tid, pengar och energi kopplat till personalarbetet.

Som en uppföljning till studier kring genusproblematiken och sektorernas olika förutsättningar skulle framtida forskning kunna undersöka kopplingen mellan HR-stödets skillnader i förhållande till kvinno- samt mansdominerade sektorer.

För den offentliga sektorns framtida utmaningar för såväl generellt personalarbete som att behålla chefer torde förbindelsen och relevansen mellan HR och PSM kunna utvecklas för att möjliggöra mer personligt stöd och förståelse för motiv till arbete inom den offentliga sektorn, detta vore än mer intressant i förhållande till den yngre generationens ambitioner och motiv.

Referenser

Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 7(4), 35.

<https://doi.org/10.3390/admsci7040035>

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Willmott, H. (red.) (1992). *Critical management studies*. London: Sage.

Angonga, M. C., & Florah, O. M. (2019). A theoretical Account of Human Resource Management Practices, Ethical Work Climate and Employee Ethical Behavior: A Critical Literature Review. *Business Management Dynamics*, 9(4), 1–8.

Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.1177/0734371X18778334>

Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100–130.

<https://doi.org.libraryproxy.his.se/10.1080/10967494.2012.684026>

Björk, L., & Härenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.09.002>

Blom, R., Kruiyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35.

<https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>

Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Brorström, B., Donatella, P., Wänström, J. (2013) *Hur kommuner hanterar besvärligheter: Resultat och insikter från det nationella kommunforskningsprogrammet*. (Kommunforskningsprogrammet. Kommunforskning i Västsverige.) Högskolan i Borås.

Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1), 1.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>

Chand, M., & Markova, G. (2019). The european union's aging population: Challenges for human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 519-529. doi:10.1002/tie.22023

Choudhary, S. (2016). A study on retention management: How to keep your top talent. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(3), 17-31.

Cook, B. (1998). Politics, political leadership, and public management. *Public Administration Review*, 58(3), 225-230. doi:10.2307/976562

Corin, L., Berntson, E., & Härenstam, A. (2016). Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790–802. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1035786>

Cregård, A., L. Corin, and K. Skagert. 2017. "Voluntary Turnover among Public Sector Managers: A Review." *Scandinavian Journal of Public Administration* 21 (2): 89–114.

Cregård, A., Berntson, E., Tengblad, S., Andersson, P., Lindgren, H., (2018) En introduktion till ledarskap och organisatorisk komplexitet. I Cregård, A., Berntson, E. & Tengblad, S. (red.) (2018). *Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. (Första utgåvan, s. 11-21). [Stockholm]: Natur & Kultur.

Cregård, A., & Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), 158–176.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>

Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8/9), 59.

<https://doi.org.libraryproxy.his.se/10.1108/01409170110782964>

Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256-266.

<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.005>

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (Fjärde upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Forsberg Kankunnen, T., Björk, L., Bejerot, E., Härenstam, A (2018) Chef i kommunen: krav och förutsättningar ur ett genusperspektiv. I Cregård, A., Berntson, E. & Tengblad, S. (red.) (2018). *Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. (Första utgåvan, s. 58-70). [Stockholm]: Natur & Kultur.

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for

critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.
<https://doi.org.libraryproxy.his.se/10.1177/0018726700531002>

George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>

Grissom, J., Viano, S., & Selin, J. (2016). Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241–251. doi:10.1111/puar.12435

Gould, W. J. S., Bottomley, P., Redman, T., Snape, E., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic Duty and Employee Outcomes: Do High Commitment Human Resource Practices and Work Overload Matter? *Public Administration*, 92(4), 937–953. <https://doi.org/10.1111/padm.12019>

Hudon, P., & Rouillard, C. (2015). Critical Management Studies and public administration: Reinterpreting democratic governance using critical theory and poststructuralism. *Canadian Public Administration*, 58(4), 527–548.
<https://doi.org/10.1111/capa.12132>

Härenstam, A., Andreasson, J., Allard, K., Björk, L., Corin (Wallin), L., Cregård, A., Dellve, L., Pousette, A., Skagert, K., Stengård, J. (2015). *Chefsrollighet och chefs hållbarhet i kommunala förvaltningar*. Göteborgs universitet. Diarienummer 100100

James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79.

Klikauer, T. (2015). Critical management studies and critical theory: A review. *Capital & Class*, 39(2), 197–220. <https://doi.org/10.1177/0309816815581773>

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning: Studies in Vocational and Professional Education*, 2(3), 195-215. doi:10.1007/s12186-009-9024-7

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Lundström, U. (2015). Teacher autonomy in the era of new public management. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(2). doi:10.3402/nstep.v1.28144

Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*, 35(6), 609–617. <https://doi.org/10.1108/00483480610702683>

Mostafa, A. M. S., Gould, W. J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>

Pedersen, M. (2013). Public service motivation and attraction to public versus private sector employment: Academic field of study as moderator? *International Public Management Journal*, 16(3), 357-385. doi:10.1080/10967494.2013.825484

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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Persson Melin, L. & Håfström, D. (2018). *Sveriges viktigaste chefsjobb: om hur*

väljärden hittar och utvecklar framtidens chefer. [Stockholm]: Sveriges Kommuner och Landsting

Previa. (2019). *Chefshälsorapporten 2019: Sammanställning av sjukskrivningar och bakomliggande orsaker bland Sveriges chefer år 2014–2019* (Rapport 2019).
<https://www.previa.se/globalassets/pdf/chefshalsorapporten-2019.pdf>

Sveriges Kommuner och Regioner (2019) *Kommungruppsindelning 2017*: Hämtad från
<https://skr.se/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html>

Tengblad, S. (red.) (2018). *Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. (Första utgåvan). [Stockholm]: Natur & Kultur.

Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation-om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*.

Törnquist Agosti, M., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being—a survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351-2374.

Umegård, B. (2017). *Sveriges viktigaste jobb finns i väljärden: rekryteringsrapport 2018*. (rev.) Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Van Dierendonck, D., Lankester, A., Zmyslona, M., & Rothweiler, H. (2016). Linking HRM Practices and Institutional Setting to Collective Turnover: An Empirical Exploration. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 6(4), 18.
<https://doi.org.libraryproxy.his.se/10.3390/admsci6040018>

Vandenabeele, W., Brewer, G., & Ritz, A. (2015). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789.
doi:10.1111/padm.12136

Bilaga 1 Individuella reflektioner

Bilaga Individuella reflektioner – Anna Friborg

Under utbildningen har vi läst och diskuterat mycket om hur chefer ska agera i förhållande till medarbetare. Det öppnade intresset för chefens arbetssituation vilket naturligtvis i sin tur även påverkar medarbetarna. Inför uppsatsskrivandet ville vi först öka förståelsen för chefens arbetssituation och hur de tänker, men allt eftersom insåg vi att det fanns något mer forskning om det men att det saknades studier kring det som sedermera blev vår uppsats. Vi har verkligen fördjupat oss både i hur HR utvecklats och arbetar samt hur arbetet med att behålla personal kan gå till, men vi har även engagerat oss i att öka förståelsen för chefers arbetssituation och specifika aspekter för offentlig sektor. För att förstå vilka faktorer som påverkar HR i arbetet med att behålla chefer kändes det viktigt att öka kunskap och förståelse för chefernas arbetssituation, men även att reflektera över arbetssituationen för HR. För en kandidatuppsats kan vi ha valt ett väl stort område, vilket vi under uppsatsens gång fått till oss och försökt minimera då vi har förståelse för begränsningar i uppsatsens omfång men även för att ha möjlighet att uttyda svaren. Området kändes aktuellt för såväl samhället och välfärden som för enskilda chefer och dess medarbetare samt HR, och vi hade båda ambitionen av att arbetet skulle kunna bidra till såväl andra som för oss själva. Relevansen och förståelsen för att området är komplext och innehåller flera påverkande aspekter har gjort avsmalningsarbetet utmanande. I slutändan har det varit både intressant och lärorikt och vi kommer med största sannolikhet få nytta av den kunskap och insikt uppsatsen inneburit i våra framtida yrkesliv oavsett vilken sektor eller organisation vi kommer arbeta i. Uppsatsens olika delar och genomförande kommer också vara värdefulla erfarenheter, dels i form av hur val påverkar inriktning och resultat. Men även hur studier och teorier kan hjälpa för att skapa förståelse och ge fler perspektiv, och att något kan bli mer komplicerat ju mer man förstår!

Att skriva examensarbete våren 2020 då covid-19 påverkade hela världen var en speciell situation. Både för oss som studenter med ändrade studieförhållanden, men framförallt för informanterna vars dagliga arbete påverkades. Naturligtvis har jag full förståelse för att ett examensarbete är oviktigt i det stora hela, men för oss som studenter med ambition att göra ett bra arbete försökte vi göra så gott vi kunde och informanterna ställde verkligen upp!

Uppsatsarbetet har genererat otaliga diskussioner och tankar om uppfattningar angående hur uppsatsen ska arbetas fram och presenteras. Diskussionerna må vara tidsödande men samtidigt lärorika då argumentation satts på prov och färdigheter inom konflikthantering och samspel har tränats kontinuerligt. Påpekas bör dock att det alltid skett under kontrollerade och respektfulla former med vetskapen om att båda haft studiens bästa i fokus och att relationen oss emellan inte skulle påverkas även vid oenighet i arbetets genomförande. Genom varandras olika perspektiv samt via CMS-glasögonen har perspektiven fått ett djup och gett lärdom om människans och samspelets komplexitet. Ovisshetens påverkan kan utspela sig på många sätt och reflektionen av hela uppsatsarbetets diskussioner kan förmodligen delvis relateras till ovisshet och vad det ger uttryck för. Kan hända andra förberedelser och vetskap inför studentuppsatsen kunnat minska delar av ovissheten och personligen har jag under studietiden levt i tron om att uppsatsskrivandet skulle föregås av en tydligare vetskap och känsla kring hur uppsatsskrivandet skulle gå till. Att välja ämne och inriktning samt framförallt val inom teoretiska referensramen har varit krävande men i efterhand lärorikt .

Uppsatsarbetet med studiekamrat liksom arbetslivet med kollegor precis som privatlivet med familj och vänner består av relationer och samspel, givande och tagande, stå upp för egna åsikter och samtidigt vara öppen för andras och kunna ändra sig. Ingen har sagt att det är lätt, och i stunden kan något kännas viktigt, men med lite tid för reflektion och via andra perspektiv kan något som till en början känns främmande bli bra ändå. Uppsatsen är verkligen skriven av oss tillsammans även om vi ofta suttit var för sig, både på detaljnivå samt som helhet, samtliga delar har vi tillsammans lärt oss och diskuterat hur det ska användas, vad som kan vara relevant och olika perspektiv. I slutändan har det varit en resa för mig och min reskamrat Jenny, med perspektiv från pandemin covid-19 och vad som verkligen är viktigt. Uppsatsen i sig tycker och hoppas jag är viktig och relevant för många vilket varit ambitionen under resans gång. Men reskamraten har varit nog så viktig och värdefull!

Bilaga Individuella reflektioner – Jenny Eiritz Bäckström

Att skriva C-uppsats har varit en otroligt lärorik upplevelse som innehållit samtliga känslor en människa kan uppleva. Spännande att få genomföra studien och se allting växa fram från ett frö till en färdig uppsats. Jag upplever att arbetsfördelningen varit jämn och att vi uppdaterat varandra ifall någon av oss inte kunnat arbeta på uppsatsen vissa dagar.

Uppsatsskrivandet har gett en möjlighet att få användning av de kunskapsområden som erhållits under de tre åren jag studerat på högskolan då kopplingar skett regelbundet till såväl tidigare kurser som till tidigare studier samt forskning vi läst under studietiden.

Att skriva med någon annan har upplevts både positivt på så sätt att vi diskuterat varje del i uppsatsen gemensamt och sett på arbetet med fler olika perspektiv. Samtidigt har det inneburit en stor utmaning att kompromissa och diskutera varje litet hörn för att båda ska kunna stå bakom allt som tas upp i vår uppsats.

Vi har suttit väldigt mycket delade och arbetat i ett och samma dokument. I och med restriktionerna gällande covid-19 har vi pratat och diskuterat via dator och telefon dagligen och därigenom kunnat kommunicera. Det varit bådas ansvar att de till att hålla deadlines, men att även ta eget ansvar för vårt arbete. Båda har haft kontroll över arbetet för att kunna ta beslut om hur vi går vidare vid de tillfällen vi hamnat i återvändsgränder.

Arbetet har resulterat i kunskap kring vilka metoder som finns, men även vad som skiljer dem åt. Vid inledningen av detta arbete var vi säkra på att vi skulle göra en enkätstudie. Genom föreläsningar, handledning samt diskussioner med min skrivpartner kom vi fram till en helt annan metod än vad vi först tänkte att vi skulle ha. Jag hade inte mycket kunskap om metod innan, och därför anser jag att det varit intressant och lärorikt att få använda mig mer om detta.

Gällande faktakunskaper har jag insett att jag är mer praktiskt än analytiskt lagd. Jag upplevde de första delen av denna uppsats som väldigt påfrestande då vi mestadels satt och läste och sparade artiklar som vi kunde använda oss av i arbetet. Även om jag då upplevde att vi inte kom någon vart är jag glad över att vi fortsatte och att min studiepartner peppade mig att fortsätta. Detta eftersom vi till slut såg en sluten cirkel då vi sökte i forskning och kände igen flera av de författare vi redan läst. Extra roligt tycker jag är att jag tydligt kände

att jag kunde relatera mycket av det studien handlar om till den kunskap som jag fått genom min utbildning på högskolan.

Genom arbetet har jag erhållit färdigheter om hur en vetenskaplig studie kan genomföras. Jag upplever en avsaknad av egna studier i utbildningen generellt och jag trodde att jag skulle vara mer förberedd för att ta mig an ett examensarbete än vad jag var. Dock upplever jag att kunskaper och färdigheter jag fått genom detta arbete kommer att hjälpa mig i mitt framtida yrkesliv såväl om det gäller att hålla presentationer som att skriva rapporter eller analysera befintliga data.

Studien har gett mig färdigheter om vikten av att kunna stanna upp och reflektera över arbetet under tidens gång. Genom att ibland stanna upp, vänta någon dag med att arbeta med texten och sedan gå in med nya ögon har vi kunnat förbättra, förfina samt förkorta mycket under resans gång.

Detta arbete har skapat en större förståelse för offentlig verksamhet i stort då jag tidigare inte arbetat eller haft förståelse för skillnader från privat sektor.

Bilaga 2 - Intervjuunderlag

Bilaga inför intervju

Vi förstår att ni befinner er i en speciell arbetssituation i och med Corona-viruset. Om ni inte har möjlighet att träffa oss fysiskt finns möjlighet att ha intervjun via e-verktyget zoom.

Är vi alla friska och det är möjligt kommer vi gärna till er. Det är inget vi måste bestämma nu, vi vill bara förbereda på att det finns alternativa möjligheter.

Syftet med vår uppsats och vår intervju är alltså att öka förståelsen för hur HR arbetar med att behålla chefer inom kommunal verksamhet.

Vi önskar spela in intervjun för att få ett bra underlag att utgå från när vi fortsätter uppsatsens arbetsgång. Inspelningen kommer inte lämnas vidare till någon annan.

I uppsatsen kommer inga namn eller kommuner vara angivna utan anges med ett fingerat namn. Om examinator eller handledare begär kan vi komma att behöva informera om namn och kommun för att styrka att angivna intervjuer ägt rum. I annat fall lämnas inga uppgifter ut. Efter att examinationen är klar kommer intervjuunderlaget med kontaktuppgifter att raderas.

MVH Anna och Jenny

Bilaga Intervjumall

- Befattning, kort info om personen, efter gymnasiet.
- Är det något kort om kommunen du tycker är viktigt att berätta?

- Berätta om HR - Hur är HR organiserade?
- Sitter HR-chef med i högsta ledningsgruppen? Med kommundirektör etc.

- Hur ser ni på arbetet med att behålla chefer? Är det en utmaning för er? varför/varför inte? Vad påverkar ert arbete med att behålla chefer?
- Har ni strategier för att behålla chefer? Vilka?
- Använder HR samma strategier för samtliga (medarbetare) chefer? (eller är de anpassade utefter sektor/område, chefsnivå, ålder, kön eller något annat)?
- Hur mycket tid och diskussioner har ni om att behålla chefer kontra rekrytering/attrahera - vilka är med i dessa diskussioner? Varifrån/hur/på vilket sätt får ni influenser i hur arbetet med att behålla chefer ska/kan se ut? (Faktorer vid planering av strategier)
- Hur ofta uppdaterar/ändrar ni information och/eller ert arbetssätt?

- Finns det något speciellt som påverkar chefer och att de stannar som chefer?
- Finns det specifika utmaningar med att behålla chefer i kommuner eller offentlig sektor?
- Hur mycket samtalar man med personen själv för att fånga upp saker "innan" det gått så långt att hen säger upp sig eller tröttnar? (Så man inte kommer så långt som till avslutningssamtalet)

- Om personen jobbat på andra ställen - Är det något i arbetet med att behålla chefer som är bra/dåligt i nuvarande arbetsplats?