Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

UPPLEVELSEN AV HRM PRAXIS I SKÖVDE KOMMUN:
Medarbetares handlingsmönster utifrån ett psykologiskt kontrakt

THE EXPERIENCE OF HRM PRACTICE IN A PUBLIC SECTOR:
Employees behavioural pattern on the basis of the psychological contract

Examensarbete inom Socialpsykologi
Grundnivå 30 Högskolepoäng
Vårtermin 2011

Belma Cehic
Christine Rutersten
Mirza Zahirovic

Handledare: Tony Pehrson
Examinator: Vessela Misheva

Ett stort tack till Skövde kommun och Bo Räftegård för att vi fick möjligheten att genomföra vårt examensarbete hos Er. Vi vill även tacka alla medarbetare för deras deltagande i studien.

Avslutningsvis vill vi ge ett stort tack till vår handledare Tony Pehrson, för all vägledning och stöd under arbetets gång.

- Belma, Christine & Mirza

Innehållsförteckning

INTRODUKTION **5**
BAKGRUND 5
SYFTE 6
Problemformulering *6*
Forskningsfrågor *6*
AVGRÄNSNINGAR 6
RELEVANT TIDIGARE FORSKNING OCH LITTERATUR 7
CENTRALA TEORETISKA PERSPEKTIV OCH TEORETISK REFERENSRAM **8**
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 9
HRM PRAXIS 10
DET PSYKOLOGISKA KONTRAKTET OCH HRM 11
HACKMAN OCH OLDHAMS (1976) ARBETSKARAKTERISTISKA MODELL 12
SOCIAL KOGNITION 13
Mentala schemata *13*
METOD FÖR INSAMLING AV EMPIRI **15**
BESKRIVNING AV METOD 15
BESKRIVNING AV RESPONDENTER OCH URVAL 16
BESKRIVNING AV PROCEDUR 17
DATABEHANDLING 18
VALIDITET OCH RELIABILITET 18
HERMENEUTIK 20
ETISKA ÖVERVÄGANDEN 21
RESULTAT **22**
ENHETSCHEFER OCH AVDELNINGSCHEFER 22
Utbildning och Utvecklingsmöjligheter *23*
Arbetsutformning *23*
Motivation *24*
Befogenheter *25*
Grad av påverkan *25*
Förbättring av arbetssituationen *27*
Delaktighet *28*
Informationsspridning *28*
Samarbete med ledningen *29*
Rekrytering *30*
Arbetsinnehåll vid rekrytering *30*
Organisationens attraktivitet *31*
Policydokument vid rekrytering *33*
Förbättringar i det förberedande rekryteringsarbetet *34*
PERSONALCHEFEN 35
Ansvarsområde *35*
Införandet av HRM *36*
Implementering och arbetet med HRM *36*
ANALYS OCH TOLKNING **38**
VIKTIGA ASPEKTER OM DEN UPPLEVDA ARBETSSITUATIONEN FÖR MEDARBETARE 38
Utvecklings- och utbildningsmöjligheter *38*
Arbetsutformningen *39*
Delaktighet *41*
Rekrytering *42*
Socialpsykologi och det psykologiska kontraktet *44*

DISKUSSION **44**
ASPEKTER I UPPLEVELSEN AV ARBETSSITUATIONEN 45
Utvecklings- och utbildningsmöjligheter *45*
Arbetsutformningen *45*
Delaktighet *46*
Rekrytering *47*
Indikatorer för ett psykologiskt kontrakt *47*
Psykologiskt kontrakt och mentala schemata *48*
NOTISER OCH FRAMTIDA FORSKNING **50**

Referenser

Bilaga 1 – Intervjuguide för enhetschefer och avdelningschefer

Bilaga 2 – Intervjuguide för Bo Räftegård

Abstract

Den innevarande studien utforskar hur enhetschefer och avdelningschefer i Skövde kommun upplever sin arbetssituation utifrån personalchefens arbete med Human Resource Management (HRM) praxis. Fokus är att utifrån upplevelsen undersöka vilka indikatorer som föreligger för ett psykologiskt kontrakt och hur det kan inverka på medarbetarnas beteende. Teorin om mentala schemata applicerades slutligen på resultatet och illustrerades i en överskådlig modell av forskningsområdet. Utifrån en kvalitativ undersökningsmetod har HRM praxis i Guest modell av HRM (1997) format forskningsprocessen. Semi-strukturerade intervjuer genomfördes på ett urval av nio respondenter. Utifrån en hermeneutisk analys visade resultatet ett positivt psykologiskt kontrakt överlag vid utvecklings- och utbildningsmöjligheter, förtroende, trygghet och flexibilitet, medan studien lämnar förbättringspotential vid arbetsbelastning, lön, friskvård och riktlinjer.

Nyckelbegrepp: HRM; Guest modell; HRM praxis; psykologiskt kontrakt; social kognition; mentala schemata; hermeneutik; socialpsykologi; medarbetare; personalchef; personalstrategi; upplevelse; arbetssituation; offentlig verksamhet.

Introduktion

I takt med att många organisationer idag inför Human Resource Management (HRM) som personalstrategi har det inneburit ett fokus på nyttjandet och utvecklingen av de mänskliga resurserna som en av organisationers viktigaste tillgångar. Detta har lett till en förändring i den sociala ordningen på arbetsplatserna där ledningen arbetar med HRM praxis för att främja ett beteende hos medarbetarna, bland annat i form av ett ökat engagemang, samarbete, delaktighet och identifikation med organisationen. Dessa aspekter är en del i arbetet för att främja medarbetarnas motivation och välbefinnande i arbetssituationen.

Det ökade intresset för medarbetaren i organisationer, utifrån HRM som personalstrategi, medför ett viktigt forskningsområde kring hur HRM praxis kan inverka på medarbetares arbetsupplevelse. Dock kan intentionerna för att förändra den sociala ordningen i arbetet med HRM praxis ibland skiljas från medarbetarnas faktiska upplevelse. Medarbetarens faktiska upplevelse av den sociala ordningen är därför viktig att studera eftersom upplevelsen kan forma individens beteende i organisationen. Personalfrågor som berör medarbetarens arbetsupplevelse och välbefinnande i arbetsförhållanden är viktiga delar av den socialpsykologiska forskningen, eftersom individer spenderar en stor del av sin tid på arbetsplatsen vilken kan utgöra en påverkan på individers beteende. Personalfrågorna berör även hur individen fungerar i moderna organisationer. Det faktum att allt fler organisationer väljer att införa HRM som personalstrategi gör forskningsområdet aktuellt och intressant för att undersöka individers upplevelse av arbetssituationen.

Bakgrund

En ny trend som har växt fram är New Public Management[1] vilket för de offentliga organisationerna inneburit en förändring i personalstrategin för att öka konkurrenskraften om kompetensen på arbetsmarknaden (Almqvist, 2006: 9-13). Personalstrategin har därför för många organisationer förändrats från traditionell personaladministration (PA) till HRM (Lindmark & Önnevik, 2006: 21-22).

[1] New Public Management innebär att de offentliga organisationerna försöker efterlikna de privata organisationerna, genom att driva sin verksamhet som om de vore företag med ökade krav på lönsamhet genom införande av marknadssträvande konkurrenssättning, kontraktsskrivning, intern kontroll och decentralisering (Almqvist, 2006: 9-13).

HRM som personalstrategi växte fram på 1980-talet, men har på det senaste årtiondet fått en större genomslagskraft. Det som idag kallas för HRM grundar sig i Elton Mayos (1946) tankar om den anställde i organisationer, vilket resulterade i Human Relations-skolan. Skolans idéer bygger på synsättet att en organisation bör se till människans stimulans och motivation i arbetet för att få en maximal arbetsprestation. Denna beteendeorientering ökade fokus på hur organisationer på bästa sätt kunde utveckla effektiva arbetsmönster för medarbetarna. För att uppnå de önskvärda arbetsmönstren har det i HRM utvecklats olika HRM praxis som integrerar organisationens målbild i medarbetarens arbete (Lindmark & Önnevik, 2006: 21-22 & 33).

Syfte

Studiens primära syfte är att studera medarbetares upplevelse av sin arbetssituation i en offentlig organisation, utifrån en personalchefs HRM praxis. Studiens sekundära syfte är att förstå hur denna upplevelse kan tolkas inverka på medarbetarnas beteende.

Problemformulering:

”Hur upplever enhetschefer och avdelningschefer sin arbetssituation inom Skövde kommun, utifrån personalchefens arbete med HRM praxis?”

Forskningsfrågor:

Finns det indikatorer, i den unika upplevelsen av sin arbetssituation hos medarbetarna, för ett psykologiskt kontrakt?

Om det föreligger ett psykologiskt kontrakt, kan detta ge indikatorer för ett handlingsmönster hos medarbetarna?

Avgränsningar

Studien ämnar inte studera andra offentliga organisationer än Skövde Kommun och hela Guests (1997) HRM modell. Studien behandlar därmed inte HRM praxis utifrån organisationens utvärderingsarbete, belöningsarbete, trygghet, status och hur dessa påverkar organisationens finansiella resultat. Studien behandlar inte sökprocessen och introduktionen i HRM praxis för rekryteringsprocessen. I förberedelsefasen inom rekryteringsprocessen avser studien inte att studera behovsanalysen och val av

rekryteringskanaler. Andra aspekter i Guests modell som studien ej berör är vilken effekt HRM har på organisationens prestation och hur integreringen av verksamhetsstrategin sker i HRM. Slutligen kommer studien inte att studera löften och obligationer i det psykologiska kontraktet.

Relevant tidigare forskning och litteratur

Tidigare forskning har behandlat kravspecifikationer i förberedelsefasen inom rekryteringsprocessen. Den lyfter fram vikten av att finna rätt individ för rätt arbete och konsekvenserna utav en dålig rekrytering kontra en bra. Studien visar att ett vanligt problem vid rekrytering är att kravspecifikationerna brister (Wilkinson & Zwanenberg, 1994: 25-26). Artikeln är relevant för vår forskning då den beskriver vikten av kravspecifikationer i HRM arbete vilket är en del av vår forskning. Det som skiljer vår forskning från denna artikel är att den är baserad utifrån ett experimentellt test.

En annan relevant artikel tar upp hur privata och offentliga organisationer lyckats skapa en organisationskultur som motiverar medlemmarna att lägga ner mer tid, energi och resurser än vad det formella anställningskontraktet kräver. Studien undersöker och förklarar nya HRM policys och HRM praxis som har utvecklats för att främja denna kultur och ger förslag hur olika typer av organisationer ska gå till väga för att skapa en liknande organisationskultur oavsett vilken typ av organisation det gäller (Saul, 2004: 202-212). Artikeln är relevant för vår forskning då studien menar att det går att dra kopplingar utifrån ledningens HRM policys och HRM praxis till medarbetarnas förväntade beteende. Det går enligt studien att skapa ett arbetsklimat som gör att medarbetarna känner sig så motiverade att de frivilligt åtar sig att utföra både mer och bättre arbetsprestationer. Artikeln är en litteraturstudie och skiljer sig därför något från vår forskning.

Enligt tidigare forskning har en annan studie kommit fram till att medarbetare som arbetade på verkstadsgolvet upplevde mindre personligt stöd från organisationen när det gällde delaktighet än vad mer utbildad personal eller chefer upplevde. Studien kom även fram till att medarbetares attityder och upplevelse av delaktighet var viktig då deras attityder och upplevelser färgar hela arbetet och processen att skapa delaktighet. Studien belyser därmed att individens vilja är en förutsättning för att delaktighet ska kunna skapas. Därför är det av stor vikt att skapa en organisationskultur som stödjer delaktighet för alla medarbetare oavsett utbildning eller befattning. Studien kom även fram till att de medarbetare som arbetade i grupp upplevde mer status, inflytande och

delaktighet. Det är av största vikt att väcka motivationen och viljan hos medarbetarna att vilja vara delaktig (Langan-Fox, Code, Gray & Langfield-Smith, 2002: 53-59, 74-75). Denna artikel är viktig för vår forskning därför att den lyfter fram vikten av att motivera sina anställda för att skapa en vilja att bli delaktig. Hur ledningen gör för att främja delaktighet är vi intresserade av och om medarbetarna i vår studie upplever sig delaktiga eller ej.

Tidigare forskning betonar vikten av att motionera för att uppnå bättre hälsa. En studie försöker öka medvetenhet om att människor kan få hjälp och stöd med sina egna mål och upprätthållandet av dem. Många hinder som människor kan uppleva vid fysisk aktivitet kan åtgärdas med en relativt låg ansträngning och kostnad för både individen och organisationen. Genom att låta individen bedöma sin nödvändiga ansträngningsgrad för att få och behålla en bra kondition. Samtidigt är det viktigt att individerna uppmärksammar och bedömer sina begränsningar för träning. Studien är relevant för oss för att den påvisar innebörden av motionering, dess betydelsefullhet och att människor mår bättre av träning om de får stöd för detta (Pert, 1997: 453-459).

Ytterligare forskning betonar vikten av att motionera. Artikeln ger ett tydligt samband mellan träning och individens subjektiva välbefinnande. Inom organisationer kan det bidra till ett hälsosamt och blomstrande medarbetarskap som är i behov av färre sjukskrivningar och upplever mindre stress (Gerber, Kellmann, Hartmann & Pühse, 2010: 286 & 292-293).

Avslutningsvis har tidigare forskning behandlat analyser av HRM praxis när det gäller bland annat HRM kontra PA både i privata näringslivet (Caldwell, 2003; Storey, 1992; Guest, 1987), men även i den offentliga sektorn (Teo, 2002; Pichault, 2007). Artiklarna har funnit att det finns ett samband mellan HRM praxis och arbetsprestationen.

Centrala teoretiska perspektiv och teoretisk referensram

Studien kommer göras induktivt, vilket leder till att vi inte kommer utgå ifrån teorier utan börja med att samla in informationen från respondenterna med hjälp av intervjuer strukturerade efter problemformuleringen. Den riktiga teorigenereringen kommer därför göras efter datainsamlingen gjorts, för att se vilka teorier som är lämpliga. Då vår frågeställning handlar om individens upplevelse av sin arbetssituation vilket kan ge ett mycket varierat resultat, skulle det krävas obefogat med tid att finna samtliga teorier som kan tänkas bli aktuella innan intervjuerna är gjorda. Eventuellt kommer resultatet

inte att analyseras efter någon specifik teori utan mer ur ett kognitivt synsätt och ur den intrapersonella analysdomänen. Vi presenterar nedan de teorier och referensramar som vi diskuterat och som vi anser kan komma till användning vid analysen beroende på resultatet.

Human Resource Management

I studien kommer Guests (1989, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 24-26) modell av HRM att användas som teoretisk referensram. Modellen har en tydlig koppling till Human Relations-skolans idéer om medarbetaren som utgångspunkt för att öka organisationens prestation. Guest menar att ett tydligt och flitigt användande av olika HRM praxis ger upphov till ökad konkurrenskraftig individuell prestation vilket i sin tur leder till ökad organisatorisk prestation (Guest 1987 se Bratton & Gold, 2007: 24). Guest (1997) modell består av sex delar: 1) en HR strategi, 2) en uppsättning HR policys, 3) en uppsättning HR effekter, 4) effekter i beteende, 5) ett flertal effekter i prestation och slutligen 6) ekonomiska effekter (Figur 1.1). Modellen accentuerar länken mellan HRM strategin och verksamhetsstrategin. Fokus skall ligga på tre aspekter i HRM strategin som skall implementeras i verksamheten: 1) differentiering genom att främja innovation, 2) ett fokus på kvalitet samt 3) kostnadsreducering, utan kvalitetsförluster. För att lyckas krävs tydliga och noggranna HRM praxis vilka följer av en korrekt rekryteringsmodell, utvecklingsmodell, belöningssystem, utvärderingssystem, arbetsutformning, delaktighet, trygghet samt uppmärksamhet för sina medarbetare.

Guest vill dock betona att modellen kommer som ett paket inom vilket dessa punkter endast kan uppnås om de används konsekvent och sammanhållet i en strategi, som i sin tur är noggrant länkade till verksamhetens mål. Guest betonar till sist att strategin skall vara noggrant implementerad hos samtliga chefer, inklusive första linjens chefer och chefer på mellannivå då även dessa svarar för att verksamheten bedriver ett tydligt HRM arbete och då de oftast utgör länken mellan arbetsgivare och medarbetare (Guest 1989, 1990, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 24-26, 34-35).

(Figur 1.1) Guest modell av HRM (Guest, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 25).

HRM praxis

HRM praxis är utifrån Guests (1997) modell grunden för organisationens möjlighet att inverka på medarbetarens beteende i arbetssituationen. Effekten av HRM praxis leder till ett ökat medarbetarengagemang, förbättrad kvalitet i service eller produkt som är länkat direkt kring medarbetaren. Ett tydligt arbete med HRM praxis främjar en ökad flexibilitet i individens förmåga att förbättras genom förändring och mottagandet av ny information. Den kritiska aspekten för att främja en ökad effekt i ett önskvärt beteende hos sina medarbetare är medarbetarengagemang, eftersom denna binder medarbetare till organisationen och därmed ökar dess identifikation med organisationens mål. Det förändrade beteendet kan ge effekter av en ökad insats i arbetet, förbättrat samarbete samt ett beteende likt ett medborgarskap i verksamheten (Guest 1989, 1990, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 24-26, 34-35). Studiens teoretiska referensram kommer att inspireras av Guests (1997) modell och avser att behandla kategorin för HRM praxis.
Följande praxis kommer att behandlas: rekryteringspraxis, utvecklingspraxis, praxis för arbetsutformningen och slutligen praxis för delaktighet.

Kritik

Kritiken för Guests (1997) modell har bland annat Guest själv (1987, 1989, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 25-26) lagt fram då modellen har ett individfokus och saknar en mer solidarisk eller kollektivistisk orientering. För det andra menar forskaren vidare att vissa aspekter får ett högre fokus, som i modellens fall blir medarbetarengagemanget och varför också *engagemang/åtagande* som eget uttryck är ett väldigt svårt begrepp att

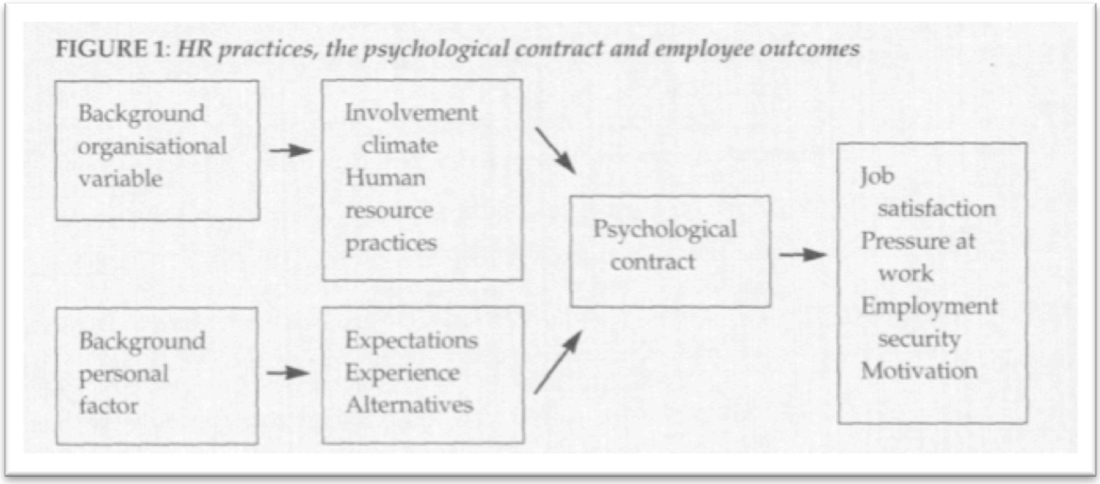
definiera (Bratton & Gold, 2007: 25-26). Singh & Vinnicombe (1998) studerade just begreppet engagemang i HRM organisationer i Sverige och Storbritannien, resultatet visade indikatorer på att chefer i det svenska samhället såg uppgiftsorientering, delaktighet och utmaning som engagerande faktorer medan chefer i Storbritannien såg bland annat kreativitet och innovation som engagerande (Singh & Vinnicombe (1998: 228). För det tredje menar Guest (1987, 1989, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 25-26) att det finns en avsaknad av vilka praxis som är direkt knutna till en specifik effekt. Fördelarna med modellen dock, är att den tydliggör vilka input och vilka effekter som krävs i ett HRM arbete, samt att länken mellan praxis och effekten av dessa kan mätas och därmed testas utifrån empiri. Modellen kan användas till förmån för att studera de mest normativa nyckelaspekter av HRM nämligen strategisk integrering, engagemang, flexibilitet, skillnader mellan mjuka och hårda delar av HRM, samt kvalitet (Bratton & Gold, 2007: 25-26).

Det psykologiska kontraktet och HRM

Tidigare forskning har behandlat området kring ett förväntat beteende mellan arbetsgivare och medarbetare på arbetsplatser även kallat ett psykologiskt kontrakt (Edwards J. & Karau, 2007: 67-68). Det psykologiska kontraktet har under den senaste tiden implementerats med ambition i HRM strategin (Seeck & Parzefall, 2010: 2677-2678, 2680-2681; Bellou, 2007: 328; Guest & Conway, 2002: 26-37; Grant & Shields, 2002: 325). Förväntningarna ur det psykologiska kontraktet bygger på att förklara för medarbetaren vad denne förväntas leva upp till i relationen gentemot arbetsgivaren, den förklarar även vad arbetsgivaren förväntas leva upp till i relationen till medarbetaren. För arbetsgivaren kan det röra sig om att för medarbetaren ha en rimlig lön utifrån prestation, ge möjlighet för kompetensutveckling, ge möjlighet till befordran, ge feedback på prestationer, ha stimulerande arbetsuppgifter, ha attraktiva förmåner, visa respekt för sina medarbetare, ha en rimlig arbetstrygghet och slutligen främja en trygg och trevlig arbetsmiljö (Briner & Conway, 2004: 43).

Kopplingar kan dras med det psykologiska kontraktet som ett kognitivt schemata vilket förklarar för båda parter hur de skall uppträda i förhållande till varandra. Mentala schemata som det psykologiska kontraktet påverkar beteendet hos medarbetarna sålunda att upplevelsen av sin arbetssituation kan tolkas som förutsägbar och meningsfull, men även hanterbar (Rousseau, 2001: 520-522).

Guest (1999: 18-21) diskuterar det psykologiska kontraktet i ett HRM perspektiv. Forskaren beskriver de bakomliggande variabler hos parterna vilka för arbetsgivaren resulterar i HRM praxis och ett främjande deltagande klimat, medan det för medarbetaren resulterar i de förväntningar, upplevelser och alternativ som arbetet erbjuder. Det upplevda psykologiska kontraktet (se Figur 1.2) inverkar sedan på aspekter i medarbetarnas arbetssituation (Guest, 1999: 19). Enligt Guest (1999: 21) kan organisationer inverka på det psykologiska kontraktet hos medarbetarna genom HRM praxis. Studiens forskningsfrågor ämnar därför studera medarbetarnas upplevelse av de för studien valda HRM praxis i deras arbetssituation. Utifrån indikatorer för det psykologiska kontraktet kommer studien analysera hur dessa kan uttolkas inverka på medarbetarnas beteende.



(Figur 1.2) HRM praxis, det psykologiska kontraktet och vilka aspekter resulterar det i för medarbetarna i arbetssituationen (Guest, 1999: 19).

Ovanstående teoretiska referensramar kommer att inspirera studien, men nedanstående teorier kommer eventuellt att kopplas till resultatet.

Hackman och Oldhams (1976) arbetskarakteristiska modell

Modellen identifierar fem viktiga aspekter som är kärnan i arbetet: att kunna förstå helheten, varierade arbetsuppgifter, arbetsuppgiftens betydelse, feedback och autonomi (Garg & Rastogi, 2005: 573). Dessa kan bidra till att organisationer får en positiv arbetsattityd och ökar deras arbetskvalité, vilket i sin tur medför att medarbetarna får viljan att utföra ett bra arbete (Piccolo & Colquitt, 2006: 329). Dessa fem aspekter följs utav tre kritiska psykologiska tillstånd: upplevd meningsfullhet, ansvar och kunskap om resultat. Vilka är av betydelse för att kunna skapa motivation och engagemang i arbetet.

Dessa tillstånd skall öka arbetstillfredsställelsen, inre arbetsmotivationen, prestationsförmågan, minska frånvaron från arbetet och personalomsättningen.
Modellen förutsätter att autonomi och feedback är mer betydelsefulla än arbetsegenskaperna och att individer med högre tillväxt behöver styrka i form av önskan om utmaningar och personlig utveckling. De kommer även att vara mer positiva mot berikade arbeten än andra. Att utveckla utformningen av arbetsuppgifter, är förslag för att hjälpa organisationer och medarbetare att överleva en ostadig marknad (Garg & Rastogi, 2005: 573).

Social Kognition

Detta innebär hur individen ser och tolkar sin omvärld. Forskare som försöker att förstå mänskligt beteende utifrån social kognition utgår ifrån att alla individer vill se världen så sanningsenligt som möjligt. Detta innebär att individen ständigt gör sitt bästa för att förstå och förutse sin sociala värld. Förutsägbarheten är svår att hantera då individen sällan vet alla nödvändiga omständigheter för att bedöma en specifik situation. Individen gör ett flertal beslut och val varje dag, både stora och små. Därför finns inte heller kraften att samla all nödvändig information till varje beslut (Aronson, Wilson & Akert, 2007: 22-23).

Social Kognition handlar därför om på vilket sätt individen tänker om sig själv och den sociala världen och hur individen samlar, tolkar, kommer ihåg och använder sig av omvärldens information.

Det finns två olika typer av social kognition, den ena är snabb och automatisk. Denna kräver ingen eftertanke utan sker nästintill reflexmässigt och är därför även omedveten. Den andra typen är mer reflekterande där individen noga tänker igenom sin handling så att denne blir så bra som möjligt utifrån situationen. Detta kallas även kontrollerat tänkande och kräver mycket mer tankekraft. Ibland kan även dessa två typer arbeta tillsammans. I vår vardag har individen lärt sig när den skall använda typ ett eller typ två av social kognition och varje dag används båda sätten. Vi kan även avbryta den första typen av social kognition och istället analysera och noga överväga en situation. Detta kallas för kontrollerad social kognition (Aronson, Wilson & Akert, 2007: 58).

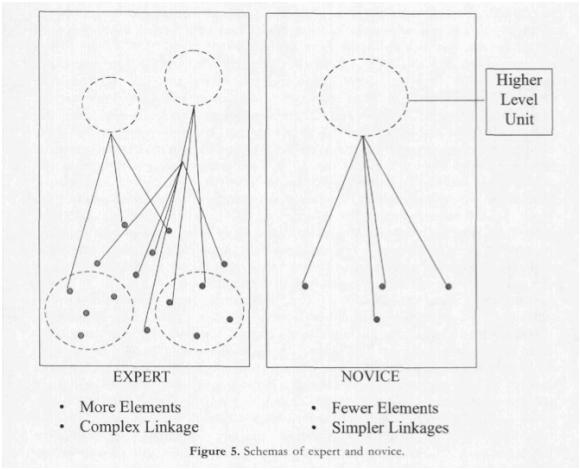
Mentala schemata

Det automatiserade tänkandet refereras ofta till en mer formell beskrivning som mentala schemata. Inom dessa skapas dels kategoriseringar om den sociala omvärlden men de

kan även ge oss information som är lagrad och därmed lättåtkomlig. Schemata kan ge upphov till förkunskaper eller uppfattningar om andra människor, oss själva, sociala roller och speciella situationer. Schemata finns till för att underlätta mötet med det främmande men även lagra information kring omvärlden.

Schemata används oftast som informationskälla (tillgänglighet) och vid kontinuerligt grundande (en process vari det senaste experimentet gett en förstärkning av ett schema och dess tillgänglighet (Aronson, Wilson & Akert, 2007: 57-65).

Då studien utgår från varje individs unika upplevelse och bygger på en tolkning av sin arbetssituation som ger indikatorer för ett negativt eller ett positivt psykologiskt kontrakt, vilket slutligen skapar ett kognitivt schemata om hur individen handlar (Rousseau, 2001). Tidigare forskning har kopplat schemata teorin med det psykologiska kontraktet på arbetsplatsen och menar att schemata skiljer sig beroende på anställningstiden. Följande figur hämtad ur Rousseau (2001: 521) förklarar skillnaden i individernas schemata.



(Figur 1.3) Mentala schemata för medarbetare som har arbetat länge inom organisationen och för nyanställda (Rousseau, 2001: 520).

Det kognitiva schemata hos nybörjare utgår ifrån en högre nivå för meningsuppbyggnad som den vidare utgår ifrån när den utvecklar och förstärker sin schemata. Schemata består vidare av mindre beståndsdelar men samtidigt mindre komplexa kopplingar mot ett fenomen. Mentala schemata utvecklas över tid vilket leder till att meningsuppbyggnadsnivån stärks men blir också mindre mottaglig för förändring. Beståndsdelarna ökar och fler komplexa förbindelser kan göras de emellan. För individen handlar schemata och dess innehåll om hur denne upplever mening, hanterbarhet och förutsägbarhet i sitt arbete (Rousseau, 2001: 512-516 & 520-522).

Metod för insamling av empiri

Beskrivning av metod

Studien kommer att göras induktivt eftersom en teori kommer att appliceras på resultatet i efterhand i analysen och diskussionen. Vår undersökningsdesign är en fallstudie för att studien genomförs inom en organisation (Bryman, 2002: 301 & 73). Vi har valt att göra en kvalitativ litteraturstudie med hjälp av tidigare forskning och kvalitativa intervjuer. Studien ämnar lägga fokus på den unika individens upplevelse av sin arbetssituation. Detta medför att studiens forskare söker förståelsen för deras upplevelse vilket andra metoder inte kan fånga. Några nackdelar med enkäter är oförmågan att hjälpa respondenterna vid otydlighet vid frågorna, frågorna kan upplevas allt för många och frågor kan hoppas över. En kvalitativ undersökningsmetod utgår ifrån en modell av den sociala verkligheten, som ständigt förändras utifrån individernas tolkningar och konstruerande förmåga (Bryman, 2002: 31-33 & 35). Det positiva med en kvalitativ forskningsdesign är att misstolkningar minskar och risken att få ofullständiga svar minskar (Bryman, 2002: 148).

I studien kommer vi att göra två separata intervjuguider, en för medarbetarna och en annan för personalchefen på Skövde kommun. Intervjuguiden som är för medarbetarna skall vara semi-strukturerad, den ska vara uppdelad i teman: utvecklings- och utbildningsmöjligheter, arbetsutformning, delaktighet, och rekrytering.

De utvalda teman samt kommande frågor kommer att vara formulerade på så vis att de kommer att underlätta respondentens svar för studiens problemformulering och forskningsfrågor, men med hänsyn till att inte ha frågorna för specifika för hur respondenterna skall besvara frågorna. De frågor som vi kommer att ställa behöver inte följas i ursprunglig ordning, men det finns möjlighet till det. Varje forskare får möjligheten att ställa följdfrågor under intervjuerna, om frågorna anknyts till något som respondenterna sagt. Intervjuguiden för personalchefen skall också vara semi-strukturerad, med teman för ansvarsområde, införandet av HRM och implementering samt arbete med HRM som personalstrategi. Frågorna kommer i stort sett att ställas ordningsvis och varje forskare får möjligheten att ställa följdfrågor, där även dessa måste anknytas till något som respondenterna sagt (Bryman, 2002: 299-305). Båda intervjuguiderna kommer att inledas med information om studien för respondenterna, för att motverka eventuella oklarheter.

Fördelen med att ha semi-strukturerade intervjuguider är att det, som nämnt ovan, ökar möjligheten för studien att få de svar som behövs för att mäta problemformuleringen och forskningsfrågorna. En ytterligare fördel är att intervjuguiden ger möjlighet till att ställa följdfrågor om respondenterna skulle ge tvetydiga svar (Bryman, 2002: 301 & 305). En avslutande fördel med semi-strukturerade intervjuer är att inte upplevs lika påträngande och intervjun tar inte lika mycket av respondenternas tid (Bryman, 2002: 318-319 & 321). En nackdel med en semi-strukturerad intervjuguide, jämfört med ostrukturerad, är att respondenterna inte får associera lika fritt i sina svar (Bryman, 2002: 301). Genom att ge struktur på intervjun kan forskarna missa intressant information som respondenterna kan berätta om. Trots dessa nackdelar överväger vi fördelarna av en semi-strukturerad intervjuguide. Vi har endast nio respondenter och vi vill därför öka möjligheten att få så mycket information som möjligt av dem, det blir därför positivt att ha struktur i intervjuerna samtidigt som vi tar hänsyn till flexibilitet under intervjuns gång.

Beskrivning av respondenter och urval

Vår fallstudie kommer att genomföras på en offentlig organisation som har HRM som personalstrategi eller att HRM är en del av personalstrategin. Skövde kommun valdes som organisation där respondenter och därmed vårt urval är personalchefen Bo Räftegård, sex enhetschefer och två avdelningschefer på olika förvaltningar inom Skövde kommun.

Åldersfördelningen hos enhetscheferna och avdelningscheferna sträckte sig från 38 till 57 år, där medelåldern var 48,75 år. Respondenternas anställningstid vid den nuvarande befattningen sträckte sig från 1-10 år, där anställningstidens medelvärde var ca 3 år och 9 månader. Akademisk utbildning riktad mot tjänsten hade sju respondenter medan en respondent hade en annan utbildningsbakgrund, vidare nämner fem respondenter att de har fått delta i internutbildningar. Samtliga befattningars arbetsinnehåll var personal, ekonomi, arbetsmiljö, kvalitet och rekrytering.

Det tänkta urvalet var tio enhetschefer på Skövde kommun, men två respondenter hade inte möjlighet att genomföra intervjuerna på grund av semester lagd frånvaro under den tidsperioden som intervjuerna planerades. Personalchefen valde själv ut respondenterna som vi sedan fick kontakta via mail. Fördelen med detta är att respondenterna känner att det finns en acceptans från ledningen att genomföra intervjuerna på arbetstid, samtidigt som personalchefen vill se över verksamhetens

kvalitet. Nackdelen å andra sidan, kan vara att personalchefen valt ut de respondenter som är positivt inställda till honom och verksamheten. Intervjufrågorna kommer att ställas i samma ordning och utformning till samtliga respondenter. Respondenterna ges möjlighet till att få frågor förtydligade om det behövs. Respondenterna ges även möjlighet till att inte svara på de frågor som de upplever opassande (Hartman, 2004: 234).

Vårt tidigare fokus låg på rekryteringsprocessen, vilket vi meddelade personalchefen om. Av detta skäl tror vi att personalchefen valde två avdelningschefer som respondenter till vår studie, eftersom vi antar att alla enhetschefer inte har befogenhet att rekrytera. Vi valde att begränsa vårt urval till enhetschefer för att dessa är närmast verksamheten och har mest kontakt med personalen längst ut i verksamheten. Enhetschefer förankrar personalstrategin vidare i verksamheten på enhetsnivå då dessa ansvarar för personalfrågor.

Utfallet av två avdelningschefer i urvalet påverkar studiens resultat sålunda att deras befattning är en mer befogad roll över enhetscheferna i Skövde kommuns organisationsmatris.

Beskrivning av procedur

Frågorna till de olika intervjuguiderna baserades utifrån HRM praxis inom David Guest modell. Medarbetarnas intervjuguide är baserad på så vis att den uppmärksammar deras upplevelse av sin arbetssituation och vilken effekt upplevelsen har på deras beteende. Personalchefens intervjuguide är baserad på så vis att den uppmärksammar hans intentioner i arbetet med HRM praxis.

Vi kom i kontakt med Skövde kommun via vår handledare, som frågade personalchefen om de ville medverka i vår studie. Vi fick positiv feedback och personalchefen ville gärna veta mer om vår studie. Vi skickade då ett mail där vi gav mer information om studien, därefter bokade vi ett möte med personalchefen och diskuterade om vilka respondenter vi behövde och hur många. Personalchefen valde ut tio medarbetare utöver sig själv för studien som vi därefter fick kontakta för att fråga när de hade möjlighet att medverka i intervjuerna. Två respondenter uteblev på grund av semester lagd frånvaro. Vi frågade personalchefen om vi fick använda oss av hans namn och Skövde kommun i vår studie, vilket vi tilläts.

Intervjuerna skedde på olika förvaltningar runt om i Skövde och på stadshuset. Varje respondent intervjuades separat och varje intervju tog ca 40 min. Samtliga

gruppmedlemmar medverkade i intervjuerna och hade roterande arbetsuppgifter. En gruppmedlem ställde intervjufrågorna, en annan tog hand om bandspelaren och den tredje förde anteckningar på respondenternas svar som säkerhet, om bandspelaren inte skulle fungera.

Innan intervjuernas början informerade vi respondenterna om oss, studien, deras garanterade anonymitet, möjlighet att avstå från frågor de upplever opassande och möjlighet till att få frågor förtydligade. Vi frågade respondenterna om vi fick spela in deras intervjuer och det tilläts. Vi avstod från att berätta om studiens syfte för att inte påverka respondenternas svar genom ledande frågor.

I början av intervjuerna noterades respondenternas bakgrundsinformation. Därefter påbörjades intervjun, bandspelaren startades och anteckningar av respondenternas svar påbörjades. Det gavs utrymme för följdfrågor.

Intervjuerna avslutades med ett stort tack till samtliga respondenter för deras medverkan i studien. De meddelades även om att de hade möjlighet att ta del av vår studie när den är klar och att slutresultatet kommer att finnas tillgängligt hos personalchefen.

Databehandling

Data samlades in genom två intervjuguider, den ena för medarbetarna och den andra för personalchefen. Studiens insamlade data bestod av nio intervjuer. Därefter transkriberades hela intervjuerna men också anteckning av längre pauser, cirka 4-5 sekunder. Vi avstod från att transkribera kortare pauser och mumlande ljud för att inte övertolka resultatet. Exempelvis kan ett mumlande ljud tolkas som att respondenten tänker efter, samtidigt som det kan tolkas som osäkerhet.

Validitet och reliabilitet

Den interna validiteten kommer att stärkas genom att vi använder vetenskapligt material för HRM-praxis som en teoretisk referensram. Utifrån detta bryts dessa praxis ned i teman vilka sedan utmynnar i olika ämnen som berör temat. Eftersom studiens forskare har en akademisk utbildning inom personalområdet, kommer begrepp som till exempel motivation och delaktighet kunna förklaras utifrån upplevelsen av arbetssituationen. Som personalvetare kan studien stärka det avsedda forskningsändamålet vid personalfrågor. I kvalitativa studier, därmed den befintliga studien, ämnar forskare avsätta mer tid i mötet med respondenter vilket kan leda till en ökad intern validitet, då

en kontinuerlig begreppsöverensstämmelse sker (LeCompte & Goetz, 1982 se Bryman, 2002: 257).

Eftersom studien tillämpar vetenskapliga modeller över en personalstrategi och vetenskapliga teoretiska referensramar i det som kan uttalas mellan parterna, arbetsgivarföreträdare och medarbetare, så förekommer detta ämnesområde i flera organisationer. Det begränsade urvalet och de bortfall som studien innefattar försvagar generaliserbarheten och applicerbarheten på andra organisationer (LeCompte & Goetz, 1982 se Bryman, 2002: 258). Det ovanstående medför att studien endast accentuerar en generaliserbarhet i den offentliga sektorn och försöker stärka de indikatorer som går att finna inom detta område. Offentliga organisationer är mer styrda av förordningar, lagar och ekonomiska riktlinjer än det privata näringslivet. Den externa validiteten kan stärkas något genom att verksamhetsidén är någorlunda generaliserbar inom den offentliga sektorn.

Studiens interna reliabilitet har stärkts genom att samtliga forskare har samma utbildningsbakgrund inom personalområdet. Utöver detta kommer hermeneutiken användas som tolkningsverktyg för den data som kommer att samlas in. Innan forskningen påbörjades har samtliga forskare diskuterat den teoretiska referensramen och de teman som följer av denna i intervjuguiden. För att ytterligare säkerställa den interna reliabiliteten kommer forskarna diskutera denna aspekt vid ett ytterligare tillfälle inför analys och diskussionsmomentet. Vidare kommer forskarna att diskutera hur transkiberingen skall ske. Denna diskussion kommer att styras av analysverktyget (LeCompte & Goetz, 1982 se Bryman, 2002: 258; Bryman, 2002: 43-44).

Studiens teoretiska referensram bygger som ovannämnt på vetenskapliga studier av bland annat David Guest (1987, 1997, 1999 & 2002) kring ämnet HRM. Den vetenskapliga referensramen möjliggör en replikerbarhet av intervjuguiderna samtidigt som dessa i sin tur är semi-strukturerade, angående frågor kring personalområdet vilket kan stärka studiens externa reliabilitet. De kriterier studien ställer för replikerbarhet är den etnografiska miljön vilket i studiens fall är en offentlig organisation som infört HRM som personalstrategi samt att det bör finnas en personalchef som har egenansvar för den. Ett ytterligare kriterium för att stärka den externa reliabiliteten är att medarbetare bör avse chefer på mellannivå, närmast medarbetare längst ut i verksamheten. Ett slutgiltigt kriterium är att andra forskare bör inneha beteendevetande kunskaper vid analysmomentet (LeCompte & Goetz, 1982 se Bryman, 2002: 257-258; Bryman, 2002: 43-44).

Hermeneutik

Först vill vi börja med att förklara de analysmetoder vi valt bort och varför. Sedan går vi in på vald analysmetod, dess fördelar och nackdelar och varför vi anser att Hermeneutiken är den metod som lämpar sig bäst för studien.

Diskursanalysen utgår ifrån ett socialkonstruktivistiskt synsätt och vår studie inspireras av ett social kognitivt synsätt, där individens unika upplevelse sätts i fokus, är denna metod inte lämplig för studien. En annan aspekt varför vi inte valt diskursanalysen som analysverktyg är att intentioner inte går att nå med språket som verktyg, intentioner är vad studien delvis vill förstå därmed är denna analysmetod utesluten (Jörgensen & Phillips, 2000: 98-103). Grundad teori analyserar det som sägs genom meningskodning och systematisk begreppsbildning genom kategorisering av nyckelord. I grundad teori ges inte möjligheten att tolka texten utöver det som sägs, kategorierna ställs i relation till varandra för att nå mening (Kvale & Brinkmann, 2009: 217-221). Då vi vill förstå individernas upplevelse mer djupgående är inte heller denna analysmetod aktuell för den befintliga studien.

Den kunskapsuppfattning som genomsyrar studien interpretativistisk och tolkningen av texten kommer ske hermeneutiskt. En central tes som forskare bör ha i åtanke vid analys av en text utifrån ett hermeneutiskt synsätt är enligt Alvesson & Sköldberg att ”*meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten*” (Alvesson & Sköldberg, 2008: 193). Helheten kan endast förstås utifrån de olika delarna. Detta skapar den så kallade hermeneutiska cirkeln. När analys sker utifrån ett hermeneutiskt synsätt kan denna cirkel ses som en spiral där forskaren börjar analysera en viss del, sedan sätter denna del i samband med helheten, för att sedan återgå till den studerade delen. Så går processen vidare tills forskaren kommer djupare och närmare förståelse för både delarna och helheten (Alvesson & Sköldberg, 2008:194). Detta kommer vi ta i beaktande när vi tolkar resultatet.

Hermeneutiken utformades för att tolka och förstå texter och inriktningen kan mer eller mindre likställas med Webers begrepp *Verstehen* (Bryman, 2002: 370). Analysen kommer därför ske utifrån de texter som uppkommit, det vill säga transkriberingarna och resultatet. Centralt i detta synsätt är att forskaren ska tolka textens mening utifrån det perspektiv denne utgår ifrån och utifrån textens historia och sociala kontext (Bryman, 2002: 370). Vi ser detta som en fördel för att vi är insatta i respondenternas sociala kontext. Vi har även besökt organisationen ett flertal gånger för att genomföra

intervjuer och delta i mötet med personalchefen. Synsättet handlar om att tolka handlingar och att öka förståelsen för påverkan bakom människors handlande. Den innevarande studien studerar individens unika upplevelse av sin arbetssituation vilket är utgångspunkten för analysen. Likheter och olikheter i respondenternas upplevelse kommer att analyseras och diskuteras utifrån den sociala kontexten, i studiens fall organisationen.

En nackdel med en hermeneutisk metod är att fördomar och förkunskap kan hindra forskare från att se meningen i texten ur olika perspektiv och färga analysarbetet. För att förhindra denna problematik krävs medvetenhet runt den. En annan nackdel är också att kunskapen som tolkningen byggs på kan vara av otillräcklig felaktig grund (Alvesson & Sköldberg, 2008: 235). Fördelen med detta synsätt är att texten tolkas utifrån både ett helhetsperspektiv och utifrån delar i det, bakomliggande fakta kan belysas och att en förståelse kan uppnås för både kontexten och individen (Bryman, 2002: 370-371).

Vi kommer att inta en tendentiös subjektivitet och avser därför att endast analysera fram det som för problemområdet är väsentligt i texten (Kvale & Brinkmann, 2009: 228).

Etiska överväganden

De etiska principerna som vi kommer att ta hänsyn till är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjande kravet (Bryman, 2002: 440-442). Informationskravet uppfyller studien då respondenterna informeras via personalchefen kort om intervjuns innehåll, personalchefen förfrågades om deltagandet i studien via ett mail. Vid intervjun informerades även personalchefen om dess innehåll. Här informerar vi även om vilka moment som ingår i undersökningen. Personalchefen frågade respondenterna om de vill medverka i undersökningen, detta har vi fått bekräftat via e-post av personalchefen. I brevet stod det att personalchefen inväntade svar från ett flertal respondenter. För att garantera samtyckeskravet kommer vi i början av intervjuerna fråga varje respondent om de fortfarande vill medverka frivilligt (Bryman, 2002: 440-442 & 446-448). Skövde kommun har en personalchef för hela organisationen som ansvarar för personalstrategin. Det försvårar konfidentialiteten då riktlinjerna för personalstrategin kommer ifrån denne. Personalchefen har därför blivit tillfrågad om vi får använda hans namn, beteckning samt organisationens namn. Han gav ett godkännande för detta. De svar som medarbetarna kommer att ge skulle kunna skada deras relation till övriga medarbetare och chefer om något skulle uppfattas

negativt och utpekande. Därmed kommer vi att garantera dessa respondenter konfidentialitet. Inspelningarna av intervjuerna kommer att raderas efter transkriberingen och ingen förutom forskarna kommer att ta del av studiens data. Härmed uppfyller studien konfidentialitetskravet (Bryman, 2002: 440-441 & 443-446).

Organisationen har gjort ett urval av respondenter men den information respondenterna ger kommer inte att kunna spåras direkt till dem. Personuppgifter såsom kön och ålder kommer endast att finnas med i studien om det går att göra betydelsefulla kopplingar utifrån dessa. Om dessa tas med kommer de inte att kunna härledas till den enskilda individen, utan endast i uppdelningar i kön- och ålderskategorier. Den data vi kommer att samla in kommer endast användas till studiens forskningsändamål sålunda att inga andra kommer få behörighet till informationen innan den publiceras. När studien blivit publicerad är fortfarande grundmaterialet otillgängligt för allmänheten och andra parter. Därmed uppfyller studien nyttjandekravet (Bryman, 2002: 441-446).

Resultat

Enhetschefer och avdelningschefer

Studiens primära syfte är att studera medarbetares upplevelse av sin arbetssituation utifrån en personalchefs HRM praxis. För att fånga upplevelsen av arbetssituationen utifrån HRM praxis presenterar vi nedan resultatet för enhetschefer och avdelningschefer i teman utifrån intervjuguiden. Dessa teman bygger på de valda HRM praxis för studien utifrån Guests (1997) HRM modell.

Temat utvecklings- och utbildningsmöjligheter redogör för medarbetarnas deltagande i utbildningar och möjligheter att utvecklas.

Temat arbetsutformning presenterar Skövde kommuns hälsofrämjande åtgärder, förmåner, deltagande i sociala aktiviteter och vad kommunen kan göra bättre i ovanstående aspekter. Vidare presenterar temat om eget beslutsfattande, planeringsarbete för den närmast övergripande verksamheten, förbättringar vid beslutsfattande och påverkan av överordnad i sitt arbetsutövande, möjlighet att påverka arbetstider samt förbättringar av arbetssituationen.

Temat delaktighet tydliggör ansvarsområde, informationsspridning, samarbete, påverkan och en avslutande fråga om hur samarbetet skulle kunna förbättras.

Temat för rekryteringsarbete redogör arbetsmomenten vid rekrytering, attraktivitet som organisation, om fördelar i attraktiviteten uppmärksammas i annonsutformningen

och eventuella förbättringar vid attraktiviteten som arbetsgivare. Vidare presenteras policydokument vid rekrytering, förbättring vid förberedande rekryteringsarbetet samt ledningens vakenhet för förbättringsidéer.

Utbildning och Utvecklingsmöjligheter

Samtliga respondenter upplevde att de får delta i relevanta utbildningar.

Vid frågan hur respondenterna såg på sina möjligheter att utvecklas i Skövde kommun upplevde samtliga respondenter att deras utvecklingsmöjligheter var goda. Respondent 5 berättar att inom dennes enhet var utvecklingsmöjligheterna goda på så vis att respondenten upplevde att den kan utvecklas inom sitt arbete. Respondent 6 berättar, citerat: *”Rätt så stora tycker jag, det är en stor förvaltning. Det är en av de stora kommunerna i Skaraborg och då finns det mycket. Vi växer och det finns mycket utvecklingsmöjligheter”.* Respondent 7 berättar att på dennes enhet finns det möjligheter till att få betald kurslitteratur om medarbetare vill utvecklas genom utbildning. Respondenten berättar vidare att kommunen satsar på de anställda i utbildningsfrågor genom att ha kurser, seminarier och föreläsningar.

Arbetsutformning

Friskvård och förmåner

Två av respondenterna berättar hur Skövde kommun främjar deras hälsa genom att ha stegtävlingar. Fem av respondenterna nämner att de har en friskvårdstimme, bland dessa nämner två respondenter att de har möjlighet att använda denna om arbetet tillåter. Två av respondenterna berättar att de får 300 kronor i friskvårdsbidrag. Tre av respondenterna berättar att gemenskap med andra människor är hälsofrämjande vilket Skövde kommun främjar genom gemensamma friskvårdsdagar, chefsträffar i så kallade 200-gruppen, ledarskap- och chefskapsintroduktion. En respondent nämner att de har fri frukt för hela veckan samt, citerat: ”*Sen får vi massage, vi får skriva upp oss på en lista och det är av en professionell massör[…]man brukar få kanske fyra tider om året, för detta då”.* Två respondenter berättar att de inte får någon friskvård, citerat: *”Haha. Ingenting. Hahaha”.* Medan den andra respondenten berättar, citerat: *”Jaa. Haha, det var en bra fråga. Hehehe, jaaah. Det är väl att man försöker tala om att man ska hålla en 40-timmars vecka. Vilket inte alltid är så lätt”.* Vidare nämner respondenten, citerat: *”Det har funnits tidigare att man har haft friskvårdstimma. Men den är borttagen sen några år och det har väl kämpats för lite fram och tillbaka inom förvaltningen att man*

skulle vilja ha tillbaka den". Respondent 2 berättar att hälsofrämjande åtgärder delas in på förvaltningsnivå och att det skiljer sig lite mellan de olika förvaltningarna. Även respondent 7 betonar skillnaderna mellan de olika förvaltningarna.

På frågan om vilka förmåner respondenterna upplever att de får av Skövde kommun så berättar två respondenter att de får ett förtroende för sitt uppdrag som chef. Fyra respondenter berättar att de har tillgång till rabatter på ett flertal företag. Två respondenter upplever flexibla arbetstider som en förmån. Respondent 7 berättar att denne har möjlighet till att få arbeta en timma mindre på sommaren om arbetet så tillåter. Respondent 3 berättar om möjligheten att som kommunalt anställd leasa bilar. Respondenten säger även att alla kommunalt anställda kan göra detta, medan respondent 5 upplever att det inte finns andra förmåner inklusive bilar och bonussystem utöver det förtroende från ledningen, denne tilldelats i sitt arbete. Tre respondenter upplever sitt arbetsinnehåll som en förmån på så vis att det är stimulerande att arbeta med människor och att se organisationen som en helhet.

Samtliga respondenter berättar att de får delta i sociala aktiviteter eller sammanträffanden inom ett nätverk som kallas för 200-gruppen där alla enhetschefer inom Skövde kommun får delta. Avdelningscheferna berättar att det finns ett nätverk inom Skaraborg där de får möjlighet till att delta. En respondent berättar att det planeras för en personalsittning, medan en annan respondent berättar att de har personalfester varje år och att enheten har afterwork en gång i månaden. En tredje respondent berättar att det anordnas intressanta föreläsningar för chefer i kommunen.

Motivation

Det som ledningen skulle kunna göra bättre för att motivera sina medarbetare är enligt respondent 1 att ge möjlighet till fortbildning och vidareutbildning, även att bevaka forskningen mer. Respondent 2 berättar att det finns ett väldigt starkt koncerntänk att hålla ihop hela kommunen men att detta kan bli ännu bättre. Respondent 6 berättar att denne väntar på att få sin chefslicens och där även en kartläggning av vad denne behöver som chef för att bli mer motiverad. Respondent 6 berättar vidare, citerat: *"Att jag får fingerfärdiga arbetsuppgifter och inte så många medarbetare. Då skulle jag kunna göra ett bättre arbete, vi har ett för stort arbetsområde".* Respondent 7 anser att det bör satsas mer på ett samarbete med näringsliv och högskola. Respondent 3 berättar att det är viktigt för motivationen att ha ett verksamhetsanpassat ledarskap, att ledaren

visar sig ute på plats och visar ett engagemang. Vidare nämner respondenten att dennes chef är ute i verksamheten och att det uppskattas.

Befogenheter

Vid frågan om respondenterna har befogenhet till eget beslutsfattande för att göra stora och små förändringar inom enheten upplevde samtliga att de kan göra förändringar på enhetsnivå. Fyra av dessa respondenter berättar att de har befogenhet inom vissa ramar för att göra förändringar i den ekonomiska budgeten på enhetsnivå. Tre respondenter berättar att de inte har befogenhet att göra övergripande beslut. Två respondenter berättar att de tar beslut tillsammans med sina kollegor. Två respondenter upplever att de har möjlighet att fatta övergripande beslut.

Vid frågan om respondenterna skulle vilja förbättra något i beslutsfattandet inom förvaltningen berättar sju respondenter att det finns förbättringspotential, medan en respondent anser att det inte finns något som bör förbättras. Två respondenter önskar att politikerna kunde vara mer insatta i de olika verksamheterna. Dessa respondenter vill även att samarbetet med politikerna kan förbättras och att de visar mer intresse för de konsekvenser som deras beslut åstadkommer. Respondent 3 berättar att den offentliga sektorn är politiskt styrd och att beslutsfattandet kan ta lång tid, men denne anser att det tar allt för lång tid och att processen kan förkortas. Respondent 8 berättar, citerat: *”Men vi har upplevt det tidigare att många beslut blir genomförda innan de ens ska ske[…]”,* vidare berättar respondenten, citerat: *”Att bjuda in till delaktighet tar mer tid och det måste man vara medveten om och se hur kan jag påverka det? Jag tycker att man skall ha möjligheten att delta och få ut de synpunkter man har”.* Respondent 6 önskar att beslut kunde fattas snabbare på enhetsnivå utifrån tydligare riktlinjer, visioner, strategier och önskemål från ledningsgruppen. Respondenten upplever att det ofta sker åsiktskrockar då ledningsgruppen inte alltid är konkreta. Respondenten berättar, citerat: *”Ibland är det lite luddigt och då får man fatta beslut och i efterhand får man höra, men så tänkte inte vi”.* Respondent 2 önskar istället att uppföljningen av beslut kan hanteras mycket bättre och noggrannare, citerat: *”[…]lite runt dokumentation av de beslut som fattas, var hur man på ett strukturerat sätt kan återfinna eller hitta de besluten och vad de nu sa, uppföljningen av beslut”.*

Grad av påverkan

På frågan om respondenterna kunde bidra till förvaltningens planeringsarbete upplevde samtliga att de kunde göra det. En av dessa respondenter berättar dock att denne inte

kan påverka direkt men indirekt genom att föra fram sina synpunkter till förvaltningsledningen. Fem respondenter berättar att de bidrar till förvaltningens planeringsarbete i grupp med andra chefer. Respondent 1 upplever att denne får vara med och påverka eftersom att den har varit med länge, innehar en lång erfarenhet som chef och har arbetat inom olika områden inom förvaltningen. Respondent 3 berättar att denne sköter planeringsarbetet inom enheten men endast inom de mål och riktlinjer som politiken sätter upp. Respondent 7 berättar om planeringsarbetet, citerat: *”[…]vi hjälper ju varandra hela tiden. Det skulle ju inte gå annars. Vi kan ju inte jobba som isolerade öar. Det går ju inte”*.

På frågan om respondenterna kan påverka eller fatta beslut kring förvaltningens ekonomi, så berättar fyra respondenter att de kan vara med och påverka, medan två berättar att de indirekt kan påverka förvaltningens ekonomi vid behov av särskilda budgetöverskridning. Respondent 6 berättar om ansvaret för förvaltningens ekonomi, citerat: *”Det beror på att jag inte, jag ser inte det som mitt uppdrag. Det finns ekonomer, det finns förvaltningsledningsgrupp. Jag har fullt upp med annat”*. Respondenten nämner dock att den kan framhäva synpunkter till ledningen gällande enheten, som de tar till sig. Respondent 1 ser förvaltningens ekonomi som en politisk agenda för beslutsfattande, att det är en omöjlig fråga att ta ställning i då det rör sig om otroligt många miljoner. Två respondenter berättar att det finns speciella delegationsregler från politiker hur förvaltningens ekonomi skall skötas. Respondent 4 upplever att fördelningen av förvaltningsekonomin är rättvis eftersom den beräknas utifrån enhetens behov och kostnader.

Sex respondenter upplever att ledningen påverkar deras arbetsutövande, medan två menar att det inte sker ofta eller inte alls. Respondent 5 upplever sitt arbetsutövande som helt styrt eftersom kommunen är en politiskt styrd organisation och att det är politikerna som sätter upp mål för vad respondenten och dennes kollegor skall göra, därefter citerat: *”[…]sen får vi hitta egna vägar till målen, där vi har full frihet”*. Respondent 3 upplever att ledningen påverkar genom att formulera uppdrag, formulera mål och genom den verksamhetsplan som sätts upp för respektive område. Respondent 1 berättar att denne får många arbetsuppgifter men att ledningen inte påverkar det dagliga arbetsutövandet. Respondent 2 upplever att det finns en viss påverkan från ledningen specifikt när det skall fattas gemensamma beslut för förvaltningens verksamhetsplan. Respondent 7 upplever att ledningen har en väldigt liten påverkan på dennes arbetsutövande då det istället handlar om att själv sprida ut informationen.

Respondent 8 upplever att den har stor frihet i sitt arbetsutövande, men den anser att det skall förekomma mer påverkan från ledningen, citerat: *”[…]fast jag skulle vilja ha lite mer ledstjärnor vart vi är på väg alltså den ledningen vill jag ha mer då, det visionära arbetet då”*.

Samtliga respondenter berättar att de har möjlighet att påverka sina arbetstider. Respondent 5 berättar att den har stor frihet att påverka sina arbetstider, citerat: *”[…]jag har inga arbetstider.* Respondent 8 berättar att den har väldigt flexibla arbetstider men att den försöker att vara på arbetsplatsen när den största delen av personalen är närvarande. Vidare berättar respondenten att den kan gå hem vid vissa tillfällen och kompensera tiden vid ett annat tillfälle. Respondent 3 berättar om flextiden, citerat: *”[…]om jag väljer att sitta hemma och jobba en helg och ta ut det en vardag så brukar inte det vara några som helst problem från min chefs sida i alla fall”*. Respondenten 7 berättar att denne inte har övertidsersättning utan en hög lön istället, citerat: *”[…]som straff eller om man säger så[…]det förväntas att man ska jobba mer”*.

Förbättring av arbetssituationen

På frågan om respondenterna upplever att de vill förbättra något i sin arbetssituation upplever sju respondenter att det finns sakfrågor som de vill ändra på. Av dessa respondenter nämner 6 stycken att arbetets innehåll är överbelastat med administrativt arbete, utöver befattningens kärninnehåll, på enhetsnivå. Respondent 7 berättar att den önskar ett administrativt övergripande ansvar, till förmån att få mer tid åt sin personal. Respondenten berättar, citerat: *”[…]försöka få mer tid för personalen. Absolut, för det är det viktigaste[…]utan jag vill lägga den tiden på min personal istället”*. Respondent 5 berättar att även den känner att uppdragets omfattning ska minska, citerat: *”Helt klart minska uppdragets omfattning. Vi gör allt för mycket på för få personer. Det är problemet här på[…]utan tvekan. Vi har för många arbetsuppgifter och vi är lite för splittrade, det är svårt att engagera sig i och åt alla de här olika yrkesgrupperna[…]”*. Ytterligare en respondent berättar att arbetsinnehållet är överbelastat och önskar ha färre medarbetare per chef, färre ansvarsområden genom att antingen öka chefskoefficienten för de uppdrag de får. Respondenten vill ytterligare få ner på det administrativa kringarbetet, citerat: *”[…]sen att man avlastas allting som har med byggnation och alla sådana här kontroll funktioner med mös och rös, allt vad de heter. Renodla befattningens uppdrag”*. Respondent 2 berättar att de gemensamma processerna på förvaltningen eller i kommunen kan fungera ännu bättre och i den förbättringen ligger

en minskning av det administrativa arbetet. Respondent 4 upplever även att dennes arbetsinnehåll är väldigt ansvarsfullt, men att det ansvaret kommer av att man tagit sig an befattningen. Respondenten berättar att enheten är stor med mycket personal och att en minskning av ansvaret för antal medarbetare per chef skulle ge den mer tid att arbeta med personalfrågor på ett annat sätt och vara aktiv i dessa. Respondenten berättar vidare om hur den upplever ansvaret, citerat: *”I befattningen ingår det här ansvaret och det är klart att ibland kan det vara skönt att känna att man kan sticka någon annanstans och strunta i det ett tag. Men det tror jag det är kanske för alla så”.* Respondent 3 berättar att denne trivs bra i sitt arbete, men att den känner en avsaknad av det administrativa stöd som en gång fanns på enheten. Det administrativa arbetet överbelastar respondenten i dennes arbete, citerat:

”[…]därmed så har ju mycket administrativa uppgifter lagts på oss som chefer, vilket innebär att vi är egentliga pedagogiska ledare, vi skall tillämpa ett pedagogiskt ledarskap men, men tyvärr så är det mycket administrativa uppgifter som läggs på oss istället då. Så det skulle underlätta definitivt om man fick mer administrativt stöd”.

Respondent 6 berättar istället att en förändring bör ske vad gäller målbilden i direktiven från ledningen och berättar vidare, citerat: *”[…]vara lite mer konkret, att visioner, mål från ledningsgruppen kan bli mer konkretiserade kan jag tycka, lite tydligare*”.

Delaktighet

Informationsspridning

Sex av respondenterna upplever att de får all relevant information om Skövde kommun. Respondent 8 berättar, citerat: *”Den är tillräcklig, jag vet vart jag ska hämta information i sådana fall”.* Respondent 4 betonar att det är mycket information som skickas via intranätet och att en del information kan försvinna i den stora mängden av information, som respondenten benämner som brus. Vidare berättar respondenten citerat: *”Att man tänker, det där tar jag sen när jag får tid och sen att det är borta så det kan vara en svårighet”.* Respondent 2 berättar, citerat: *”[…]kommunstyrelsen sammanträder och även fullmäktige och han skickar noteringar samma kväll och samma dag från det här. Det tycker jag är ett tecken på det är väldigt bra information, vi har ett intranät som är ganska livligt och mycket information”.*

På frågan om hur respondenterna skulle önska att informationsspridningen hanterades från ledningen svarade två respondenter att de inte hade några önskningar om förbättringar. Respondenterna anser att de har bra kontakt med sina chefer som delgav dem all viktig information. Respondent 5 berättar att denne skulle vilja att kopplingen mellan det politiska livet och tjänstemannalivet blir tydligare. Respondent 8 berättar att det har talats om vissa policydokument som aldrig kommit ut, trots att det har talats om att färdigställa dessa. Respondenten berättar att de aldrig blev klara, citerat:

”[…]det har aldrig kommit ut klart att nu är de det som gäller och det gäller från och med det datumet, eller att och visa på var dessa dokument finns och så. Det kan bli mycket mycket bättre. Man pratar mycket om att det finns en hel del styrdokument för Skövde kommun och så, men vart finns de och från och med när gäller de, det behöver man förbättra”.

Samarbete med ledningen

Samtliga respondenter upplever att deras samarbete med ledningen fungerar bra. Respondent 6 berättar, citerat: *”Det är tillgängliga chefer, vill jag nå min chef så når jag henne. Det är inte alltid vi träffas fysiskt men det är tack vare vi har mail, vi har ofta telefoner. Man är väldigt mycket närvarande som chef tycker jag. Mycket sms, mycket, man ringer varandra”.*

Sju respondenter berättar att samarbetet sker genom möten med ledningen. Tre av dessa respondenter kommer även i kontakt med sin ledning genom telefon. Två respondenter berättar att de använder sig av mail vid kontakt med ledningen. Respondent 3 tycker att samarbetet fungerar bra för att ledningen har förtroende för hur denne sköter sitt uppdrag. Respondent 5 berättar att samarbetet sker på gruppnivå varannan vecka och enskild kontakt med ledningen vid behov av stöd. Respondent 1 ser sig själv som väldigt självständig i sin roll som enhetschef och det är främst vid problem avdelningschefer behöver bli inblandade. Även respondent 4 betonar att dennes ledning inte så ofta är ute på enheten, däremot kommer denne till stadshuset.

Fem respondenter upplevde att det fanns skillnader i att vara med att påverka ledningen till skillnad från en högre befordrad medarbetare, medan tre inte upplever en skillnad. Vidare berättar en av dessa respondenter att denne sällan känner sig frustrerad eller överraskad vid beslut som ledningen fattar. Respondent 4 berättar att

avdelningscheferna är med i ledningsgruppen som tillsammans fattar beslut, dessa beslut i sin tur får enhetscheferna ta del av och ha synpunkter på.

Vid frågan om hur samarbetet mellan respondenterna och ledningen skulle kunna förbättras berättar tre respondenter att de är nöjda med samarbetet och inte har några förslag på förbättringar. Respondent 6 berättar, citerat:

”Alltså är man mitt ute i verksamheten så är det ganska mycket beslut som fattas och man måste fatta beslut snabbt. För det händer mycket. Ibland är kanske något ledningen tänkt och sen i efterhand får man höra nej så skulle du inte gjort, vi har en annan policy. Det skulle jag önska att de var mer tydliga, ibland får man höra i efterhand”.

Respondent 8 upplever att denne har allt för många administrativa arbetsuppgifter vilket inte ger denne möjlighet att arbeta mer med de pedagogiska frågorna som vart är vi på väg och vad vill vi. Respondenten upplever även ekonomisk press eftersom att enhetschefen har krav på att följa budgeten kontinuerligt. Vidare berättar respondenten att det ges för lite fokus för innehållet i dennes uppdrag. Respondent 7 skulle vilja att politikerna mer var insatta i den dagliga verksamheten och att ha en bättre dialog.

Rekrytering

Arbetsinnehåll vid rekrytering

När respondenterna besvarade frågan om hur arbetsinnehållet ser ut, med hänsyn till vilka arbetsmoment som ingår, i det förberedande arbetet vid rekrytering berättar sju respondenter att det första steget är att se över verksamheten internt och om det finns någon övertalig som kan tillsättas tjänsten utifrån de kvalifikationer som ställs. Tre respondenter berättar att de utför en del av rekryteringen i grupp med andra kollegor. Då ser gruppen över den interna kompetensen som finns inom enheten, finns den inte där görs en utannonsering i Offentliga jobb. Annonsen utarbetas av respondenten själv, dock berättar denne att ett personaladministrativt stöd finns, citerat: *”Men som tur är så har vi ju då folk på personal, som man kan skicka till och få lite synpunkter. Så jag gör råtexten, för de vet ju inte vad jag vill ha”.* Respondenten berättar även att formalia, som layout, är något som personalavdelningen hjälper till med och den information som skall stå om Skövde kommun i annonsen får respondenten också hjälp med. Respondent 5 berättar att den först tar kontakt med personalsekreteraren för att upplysa om behovet,

medan respondenten skriver annonsen söker sekreteraren efter övertalighet internt inom kommunen för tjänsten. När sekreteraren granskat respondentens annons skickas den ut på Offentliga jobb. Respondenten upplever att det är många som söker tjänsterna, citerat: *”[…]beroende på lite grann vilka jobb man tar in så får man in en jäkla massa kandidater[…]”.* Respondent 3 berättar om att ansvaret för rekryteringen är samtliga enhetschefers. Frågor som tas upp är hur det ser ut hos samtliga chefer och om det finns någon övertalig för tjänsten. Om det inte finns, så är det först en diskussion som tas med personalsekreteraren inom förvaltningen. Sedan tittar man över företrädesrätten inom kommunen utifrån LAS (Lagen om anställningsskydd) listan. Respondenten berättar vidare att nästa steg är att externrekrytera, citerat: *”[…]först när den svängen gått inom kommunen där och man har sett att det finns ingen som har företrädesrätt[…]”.* Annonsutformningen görs tillsammans med personalsekreteraren på förvaltningsnivå, där ges underlag till kravprofilen, citerat: *”Men sen, rent administrativt är det hon som sköter, lägger ut annonsen då”.* Respondent 4 berättar även att det första steget är att ta hjälp av deras personalavdelning, dit de gör en beställning till tjänsten, citerat: *”[…]så att vi gör en personalbeställning helt enkelt dit. Så det är en rutin vi har kring det”.* När kortare vikariat skall annonseras ut gör respondenten det internt, finns ingen övertalig vänder denne sig till Offentliga jobb. Respondent 6 berättar att vid rekrytering är det viktigt att först se över om det finns någon övertalig kompetens internt i kommunen som kan omplaceras, om det inte finns så söker denne sig till Offentliga jobb. Vid rekryteringsbehov ser respondenten över om tjänsten behövs överhuvudtaget, gör det då sker ett samarbete med dennes chef. Respondenten berättar vidare att det finns en utarbetad mall för förvaltningen hur man skall beskriva den, utöver det bestämmer denne själv processen, citerat:

”Sen är det rutinerna, sen är det inte mycket mer. Sen är det att man själv som enhetschef, som jag bestämmer hur kravprofilen ser ut. Kraven att man har rätt kompetens, utbildning och att man har erfarenhet sen tidigare. Vi går inte så mycket på personlig lämplighet och så där[…]”.

Organisationens attraktivitet

På frågan om respondenterna upplevde förvaltningen mer eller mindre attraktiv som arbetsgivare än andra organisationer upplevde två respondenter att Skövde kommun var en mer attraktiv organisation än andra organisationer. En av dessa berättar att det känns

tryggt att få arbeta i en så stor och trygg organisation. Denne anser även att det finns många arbetssökande till lediga tjänster och det är inte svårt att tillsätta ny personal. Respondent 8 berättar om löneläget, citerat: *”[…]jag kan säga att löneläget är svårt att konkurrera med, våra kringkommuner har högre löneläge för aa både i alla yrkeskategorier, där behöver man tänka till och se över det, den delen”*. Respondent 4 berättar att ingen går utan kollektivavtal i organisationen. Respondent 1 anser att det finns en stor trygghet att vara kommunanställd men att lönerna inte går att konkurrera med på arbetsmarknaden. För övrigt berättar respondenten vidare, citerat: *”[…]men det är ändå så att den kompetens som efterfrågas är oftast svår att få tag på”.*

Vid frågan om dessa fördelar uppmärksammas i annonsutformningen upplever fyra respondenter att dessa fördelar uppmärksammas. En annan av dessa respondenter berättar att denne lyfter fram möjligheten till flexibla arbetstider i annonsformuleringen, citerat: *”[…]till exempel att delar av vår enhet går på årsarbetstid, vilket innebär att personalen själv kan lägga sitt schema”.* Vidare berättar respondenten, citerat: *”[…]kan man lyfta fram de fördelarna bättre så kanske får man mer kompetent folk som söker”.* Tre av respondenter upplever att fördelarna inte uppmärksammas. En av dessa berättar, citerat: *”[…]man är neutral, man är väldigt neutral i en sådan annonsering. Alltså man eeh, då blir man nog kommunalt grå om man ska säga[…]Det sticker inte ut så, man är lite rädd för att sticka ut”.* Respondent 6 berättar, citerat: *”Nej det gör jag inte. Det skulle jag göra om jag sökte en chef kanske”.*

Vid frågan om vad organisationen kan göra för att bli mer attraktiv anser sju respondenter att det finns en förbättringspotential vid flera aspekter. En annan av dessa respondenter berättar, citerat: *”[…]min personliga åsikt är ändå om man bjussar på lite friskvårdstid och ser de möjligheterna så tror jag att man som arbetsgivare har en hel del tillbaka i form utav lojalitet, intresse för organisationen[…]Man blir mer attraktiv tror jag”.* Respondenten berättar vidare att citerat:

”Personerna jobbar i många år och man får lite belastningsskador så och kan man då möta upp det lite tidigare och förebygga så tror jag att man kan känna att man har fått något mer än bara lönen[…]Det skulle vara någon ytterligare dragkraft när man rekryterar ny personal också”.

Respondenten vill lyfta fram möjligheten att ha någon typ av friskvårdssatsning oavsett form, så att den passar alla medarbetare. Respondenten berättar även att kommunen

måste visa sig mer på näringslivsgalor, näringslivsdagar och studentdagar och lyfta fram frågor som varför man ska arbeta i en kommun. En av dessa respondenter upplever att arbetsbelastningen måste sänkas eller att personaltätheten ökar för att höja attraktiviteten. En annan respondent berättar ytterligare att kommunen kan bli bättre på att visa upp ett stabilt och stort intryck, respondenten berättar vidare, citerat:

”[…]det är viktigt att man hänger med lönemässigt, jag tror att det jämförs så mycket löner statistiskt mellan och det är så lätt, jag vet exakt vilka två kommuner som ligger lägst till i lön vad gäller både lärare och skolledare i Skaraborg. Man behöver inte vara bäst! Men det är väldigt viktigt att man visar att man är med och att man är beredd att betala för sin personal. Även om det är tryggt men låglönat ger det ingen bra signal. Man ska visa en god vilja”.

Policydokument vid rekrytering

På frågan om det fanns policydokument för det förberedande arbetet vid rekryteringen berättar fyra respondenter att dokument och riktlinjer finns i form av policy. En av dessa berättar att policyn beskriver den gång som skall finnas i processen och att denne ser detta som en trygghet och underlättande för arbetet. En tredje respondent av dessa tror att dokumenten ska finnas, men att denne inte kan beskriva dem. Den fjärde respondenten av dessa berättar att dokumenten existerar och att man därför ska följa dem. Respondenten känner dock att denne tar hjälp av sin personalsekreterare om hur arbetet skall gå till väga. Respondenten berättar att denne är styrd och kontrollerad av sekreteraren så att processen går rätt till, detta ser respondenten som en säkerhet eftersom det sker granskningar från fackförbund. Respondenten ser LAS-ordningen som hämmande då denne inte kan anställa den person som denne ibland önskar, samtidigt ser den dokumentet som stöd så att denne vet hur ramarna är uppställda. Respondent 1 berättar att det finns policydokument men att de inte är färdiga och att respondenten väntar på dessa. Respondenten upplever policydokumenten som ett stöd. Respondent 5 berättar, citerat: *”Dokumenten och riktlinjerna kommer ovanifrån[…]vi har ingen egen utvecklad för enheten, utan lägst på förvaltningen”.* Respondenten berättar vidare att dokumenten främjar ett frihetsutrymme så länge regler följs. Respondent 2 är lite osäker om dokumenten existerar, citerat: *”[…]ja tippar att det, jag vet att det finns en mängd material, på personalområdet, men exakt när det gäller rekryteringen är så det är ja tveksam till och jag, om det finns så har jag en känsla av att det inte är up to date*

alltså”. Respondenten berättar vidare att dokumenten påverkar dennes arbete på det sätt att den är avsaknad, men berättar att personalavdelningen finns på samma förvaltning och att denne har tillgång till de resurser som denne behöver för att kunna diskutera personalfrågor. Respondent 6 berättar, citerat: *”Det vet jag inte. Det finns det säkert”*.

Förbättringar i det förberedande rekryteringsarbetet

Vid frågan om respondenterna skulle vilja förbättra det förberedande arbetet vid rekryteringen upplevde sex respondenter att de ville förbättra något i sitt rekryteringsarbete. En av dessa respondenter betonar avsaknaden av dokument för det förberedande rekryteringsarbetet. Processen att behöva vänta in alla enheter för att se övertalighet tar alldeles för lång tid och ses som hämmande. En respondent berättar att LAS-listan är hämmande och att det är svårt att få den optimala personen för tjänsten som kan tillföra tjänsten mer. En tredje respondent av dessa önskar att policydokumenten skulle kunna revideras för att lättare få den medarbetaren denne önskar. Den sista respondenten av dessa berättar, citerat:

”[…]jag känner absolut störst frustration[…]det är det när man skall formulera de där annonserna hehehe, men det kanske är ett problem att bara ta. Man kanske skulle diskutera noggrannare vad man behöver, hur man skall utforma annonsen[…]liksom det är vårt arbetssätt att vi inte gör så[…]”.

Fem respondenter upplever att deras ledning ger dem möjlighet att vidta förbättringsåtgärder vid det förberedande rekryteringsarbetet. Två respondenter upplever sig vara hårt styrda vid rekryteringsarbetet och att deras valmöjligheter är begränsade. En av dessa respondenter berättar, citerat: *”[…]kan jag sitta i två timmar extra och formulera ytterligare på den här annonsen, NEJ det kan jag inte göra utan jag får köpa den halvtaskiga eller den där ganska OKEJ formuleringen för jag behöver göra andra saker”*.

Personalchefen

Nedan presenteras resultatet i teman utifrån frågorna i intervjuguiden för personalchefen. Befattningens innehåll presenteras i temat ansvarsområde, vilket följer av temat för införandet av HRM. Slutligen presenteras implementeringen och arbetet med HRM utifrån autonomi, rekrytering, motivation, delaktighet, utbildning och utvecklingsmöjligheter och arbetet för att göra organisationen attraktiv.

Ansvarsområde

Bo Räftegård beskriver sin befattning som personalchef i stab under en matris organisation i Skövde kommun, och berättar vidare att denne inte har någon underanställd utan agerar policyägare för hela kommunen. I arbetet berättar Bo att det finns en personalavdelning som skall utföra det han utvecklar fram gällande personalarbetet. Utöver den avdelningen finns ytterligare personaladministratörer ute i förvaltningen som under förvaltningschefens ordning har lönesamtal och fördelar arbetet för den personalen. Bo berättar att han styr personalfrågan genom en överenskommelse som resulterat i ett dokument som målbild för Skövde kommuns samlade personalorganisation. Bo berättar vidare att innehållet i denna täcker de centrala delarna och består av personal och arbetsgivarfrågor, delat chefskap, chefskap, samverkan, lön och lönebildning. Utifrån överenskommelsen har det beslutats att det finns tre huvudgrupperingar, policyägare, policyexpert och policybärare. Bo berättar hur han sedan utgör en kontrollfunktion, citerat:

”Är det någon som, ser jag att man arbetar på tvärs emot någonting då tar jag mig mandatet att se till att det ändras på och då i den delen har man inte som personalavdelningen eller personalarna ute fattat det eller fattar det eller ger en bra förklaring till det”.

Policyexperterna är de som arbetar i personalavdelningen under förvaltningen konsult och service, experterna skall arbeta fram verktyg, konsumtion och stöd. Policybärare är sedan de personalare som sitter ute bland förvaltningarna. Bo Räftegård berättar sedan att han ansvarar för personalstrategin på Skövde kommun.

Införandet av HRM

På frågan om Skövde kommun infört Human Resource Management som personalstrategi svarar Bo först Nej men tillägger, citerat:

”Alltså ja och nej. Inte på ett sånt sätt att vi har gått ut och marknadsfört ett nytt sätt och, ett nytt begrepp och ett nytt sätt att arbeta totalt så […]Alltså vi kan inte lansera det begreppet, eller det kan vi det har många som har gjort det men vi har inte valt att göra det. Det stökar bara till det tycker jag”.

På frågan om när HRM infördes som personalstrategi berättar Bo att det aldrig infördes vid ett speciellt tillfälle. Han började arbetet redan 2003 och har sedan dess sett förändringar i medarbetares beteendemönster. HRM ser Bo som en förändringsprocess, en kulturförändring som måste få ta sin tid och han berättar vidare, citerat: *”Det är ett annat sätt att förhålla sig till omgivningen, till omvärlden, till medarbetaren och till ledarskap[…]alltså skit samma om folk uppfattar att det är HRM eller inte. Det viktigaste är att man förhåller sig till frågorna på ett sådant sätt[…]”.* Det beteendemönster som Bo berättar om förklarar han som, citerat: *”Alltså när det blir ett oreflekterat nytt beteendemönster då är beteendet framme. Då behöver du inte tänka, ah juste jag skulle göra så här nu[…]då känner jag, då är man hemma[…]”.*

Implementering och arbetet med HRM

När Bo besvarar frågan om hur han implementerar HRM praxis i Skövde kommun berättar han att det sker mycket via kommunikation och dialoger i förvaltningschefsgruppen och som resulterar i formella beslut, policydokumenten. Utöver detta menar Bo att det gäller för honom själv att också uppträda utifrån de tänkta implementeringarna. Det gäller att förstå istället för att få direktiv menar han, där kommunikation och dialog i möten, arbetskraftsträffar, lönesamtal, medarbetarsamtal och innehållet i dessa blir allt viktigare.

Vid frågan om Bo arbetar med frågor kring autonomi berättar han att organisationen har full delegation ut mot närmsta chef, enhetschef alternativt avdelningschef och till sist förvaltningschef. Beslut skall fattas på lägsta ändamålsnivå, där chefer har rätt att rekrytera, anställa och alla frågor som berör anställningen från dess början till dess upphörande. Det har också beslutats om vad definitionen av en chef är vilket resulterat i ett krav på ekonomiansvar, personalansvar och verksamhetsansvar, till detta hör även

arbetsmiljöansvar. Saknar en medarbetare något av dessa är inte befattningen en chefsposition. För att klara av sitt arbete behöver cheferna stöd och råd som kommunen erbjuder i matrisen.

Vid frågan om hur Bo önskar att rekryteringen sköttes berättar han först att cheferna skall göra en avvägning av egennyttan och nyttan för kommuntotalen. Efter det skall den interna övertaligheten ses över, Bo är medveten om att ett sådant arbetssätt heller inte kan likställas med en av de bättre externrekryteringar som kunde ha gjorts.

Bo betonar medborgarnyttan och att chefer skall använda sig av dokumentet ”Saklig grund för anställning”. Chefen äger hela processen menar Bo, och är det så att den behöver något kan de rådfråga någon personaladministratör eller honom själv.

När Bo berättar om sitt arbete kring motivationsskapande för chefer betonar han de utvecklingssatsningar som görs för hela chefskapet. I satsningen skall samtliga chefer gå kurser hur ledarskap praktiseras utifrån ett situations anpassat ledarskap. Bo betonar de satsningar som görs för att få chefsbefattningen att få status, citerat:

”Det ställs en större tydlighet i lönesättning för chefer, lön efter uppnådda mål och resultat och i det ligger hur man jobbar med sina medarbetare. Vi har 200-gruppen som träffas, det är också lite ”vippigt”. Alltså för att känna samhörighet, vi har 20-grupperna. Chefskap i Skövde kommun är en egen profession, vi vill se det som en profession oavsett var du är chef.

Han betonar vidare att det görs en chefsenkät vartannat år för att chefsbefattningen skall bli bra.

Bo berättar att i hans arbete för att göra Skövde kommun till en attraktiv arbetsgivare vill han att kommunen skall vara attraktiv för de som vill jobba hos dem. De praxis man har är att anställningsvillkoren är flexibla så att varje medarbetare kan få hantera sin ersättning utifrån den livssituation individen har just nu, Bo berättar vidare, citerat: *”Vi har infört årsarbetstid[…]I det kan man också välja sin tjänstgöringsgrad, jag vill jobba heltid, ja men gör det då. Jag vill jobba 79%, ja gör det då. Den flexibiliteten, ja så individen får välja rätt mycket själv men sen så har vi också krav på individen.*

Utöver möten med chefer görs satsningar på föreställningar och personalsittningar för samtliga medarbetare på kommunen. För att synas berättar Bo att man infört ett samarbete med Toyota i Skövde för den personal som vill leasa en bil.

Analys och tolkning

Viktiga aspekter om den upplevda arbetssituationen för medarbetare

Utifrån intervjuteman utvecklings- och utbildningsmöjligheter, arbetsutformning, delaktighet, och rekrytering ur Guests (1997 se Bratton & Gold, 2007: 25) HRM modell, har en helhetsuppfattning av medarbetarnas upplevelse bildats ur texten. Nedan presenteras helhetsuppfattningen i centrala indikatorer för upplevelsen av arbetssituationen och hur dessa kan tolkas inverka på medarbetarnas beteende.

Utvecklings- och utbildningsmöjligheter

Utifrån Guests (1997 se Bratton & Gold, 2007: 25-26; Bloisi, 2007: 21-22) modell av HRM betonas vikten av att ge medarbetare möjlighet till utbildning och utveckling. I utbildning och utvecklingsarbetet är syftet att skapa och underhålla en motiverade, kompetenta, delaktiga och nöjd arbetskraft. Utbildnings- och utvecklingsmöjligheter skall främja ett starkt medarbetarengagemang för organisationen (Bloisi, 2007: 21). Det texten menar med utvecklingsmöjligheter beskrivs av respondenterna som dels den möjlighet som kommer av rekryteringsrutinen. Det första arbetsmomentet vid ett rekryteringsbehov är, för samtliga respondenter, att se över den egna organisationens övertalighet för den efterlysta kompetensen. Övertaligheten kan i sin tur relateras till tryggheten i arbetssituationen genom att organisationen, utöver rekryteringsrutinen, noggrant följer förturslistan i lagen om anställningsskydd (LAS). Samtliga respondenter upplevde sina möjligheter att utvecklas i organisationen som goda. Utvecklingsmöjligheterna kan relateras till organisationens storlek eftersom det finns en bredd inom olika kunskapsområden och att kommunen upplevs som en stor organisation. Utvecklingsmöjligheter kan även beskrivas som de utbildningssatsningar som respondenterna får delta i. Utbildningssatsningarna består av bland annat kurser, seminarier och föreläsningar. Möjligheten för utbildning främjas enligt respondent 7 genom att medarbetare får kurslitteraturen betald. Samtliga respondenter upplevde att de får delta i relevanta utbildningar. Kriteriet för ett utvecklings- och utbildningspraxis uppfylls i det HRM arbete som utvecklats av Guest (1987 se Bloisi, 2007: 20-22); 1997 se Bratton & Gold, 2007: 24-26). Genom de utvecklings- och utbildningssatsningar som Skövde kommun genomfört finns det indikatorer för ett förväntat beteende i medarbetarens vilja att utvecklas och lära sig något nytt i organisationen eftersom

respondenterna ser positivt på utbildningarna och utvecklingsmöjligheterna (Briner & Conway, 2004: 43).

Personalchefen betonar chefskapet som en egen profession och vill stärka denna genom utvecklingssatsningar. Organisationen ger vidare indikatorer för en kompetent arbetskraft som den motiverar genom kontinuerliga utbildningssatsningar, vilket kan leda till att medarbetare vill stanna kvar i organisationen (Guest 1987 se Bloisi, 2007: 20-22; Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003: 307).

Arbetsutformningen

En av de mest centrala HRM praxis för organisationen är att utveckla en tydlig policy för arbetsutformningen. Policy för arbetsutformningen är till för att eftersträva ökat åtagande och engagemang genom att tydliggöra hur arbetsutformningen samverkar med verksamhetsstrategin. Förutsättningen för att skapa ett engagemang hos medarbetare, menar Guest vidare, är att det krävs empowerment[2] nedåt i organisationen så att medarbetare kan uppleva kontroll över sin arbetssituation (Bloisi, 2007: 20). Tidigare forskning har funnit indikatorer för att medarbetare som arbetar i en sektor, utöver den industriella, upplever mer press och överbelastning i arbetet. Studien betonar dock att graden av tillämpning och tydlighet i HRM praxis kan minska upplevelsen av överbelastning (Guest, 1999: 20). Guest betonar ytterligare (1997 se Bratton & Gold, 2007: 25) vikten av kvalitet i HRM strategin för att nå önskad produktivitet. Kvaliteten genomsyrar samtliga praxis, inom vilka arbetsutformningen betonas. Medarbetare delegeras frihet under ansvar, vilket ger indikatorer för ett förtroende parterna emellan samtidigt som det ger indikatorer för en decentraliserad organisation. Guest et. al. (2000 se Bloisi, 2007: 76) betonar vidare att organisationer bör noggrant utveckla arbetsutformningen sålunda att den främjar flexibilitet, engagemang och motivation. Utöver detta som målsättning bör det som stöd, för medarbetarens del, finnas riktlinjer för hur denne kan nyttja sin kompetens till fullo i sitt ansvarsområde.

I texten går det att uppfatta en administrativ överbelastning i arbetssituationen hos flertalet medarbetare. Flertalet av dessa medarbetare berättar att överbelastningen påverkar deras arbetsutövande negativt. I texten kan det uppfattas att prioriteringar sker vilket gör att vissa arbetsmoment blir halvfärdiga och får därför försämrad kvalitet. Det administrativa arbetet uppfattar medarbetarna som allt för kvantitativt överbelastat

[2] Empowerment sker när en överordnad, organisation eller en maktinnehavare inom denna, delegerar beslutsmakt eller auktoritet nedåt i organisationen (Bratton & Gold, 2007: 581).

samtidigt som det gick att uttolka en oro för att klara av vissa arbetsuppgifter, bland annat annonsformuleringen i rekryteringsarbetet.

Trots den delade upplevelsen av överbelastning, upplevs just administrativ belastning som något förväntat till följd av att man tagit sig an befattningen som chef. Flera respondenter delar åsikt med respondent 4, som nyttjar de flexibla arbetstiderna för att hantera överbelastningen, citerat: *”I befattningen ingår det här ansvaret och det är klart att ibland kan det vara skönt att känna att man kan sticka någon annanstans och strunta i det ett tag. Men det tror jag det är kanske för alla så”.*

Den främsta orsaken för överbelastning är upplevelsen av en låg chefskvot per medarbetare samt många ansvarsområden. Personalchefen berättar att som chef i Skövde kommun består arbetsinnehållet av ekonomiansvar, verksamhetsansvar och personalansvar. Och för att hantera arbetssituationen accentuerar han det stöd som medarbetare kan ta del av, både på förvaltningsnivå men också hos förvaltningen för konsult & service och men även genom direkt kontakt med personalchefen själv.

Viljan att nyttja satsningar som gym och friskvårdstimme kan ur texten uttolkas som låga: *”Det har jag ju tillgång till, om jag nu vill utnyttja det”(gymmet)*. För att främja viljan till fysisk aktivitet belyser tidigare forskning att individer mår bättre av träning om de får stöd för det (Pert, 1997: 459). Vi kan uttolka en ojämn fördelning av friskvårdssatsningarna där en medarbetare erbjuds massage och fri frukt, medan andra medarbetare upplever en avsaknad av hälsofrämjande åtgärder. Vi kan uttolka en avsaknad av en intention från personalchefen om ett helhetstänk kring friskvårdssatsningar, då dessa sköts förvaltningsvis. Tidigare forskning tyder på att motion och träning är relaterade till individens subjektiva välbefinnande. Organisationen kan utveckla en hälsosam arbetskraft som är i behov av färre sjukskrivningar och upplever mindre stress (Gerber, Kellmann, Hartmann & Pühse, 2010: 286 & 293).

Friheten i arbetet upplevs positivt av medarbetarna då de kan förhålla sig fritt inom ramen för sitt uppdrag. Den tydliga intentionen från personalchefen stärker uppfattningen om vad som förväntas av medarbetaren i en HRM organisation, citerat: *”Det är ett annat sätt att förhålla sig till omgivningen, till omvärlden, till medarbetaren och till ledarskap. ”Alltså när det blir ett oreflekterat nytt beteendemönster då är beteendet framme”.* Personalchefens intentioner i arbetet med HRM praxis kan uttolkas ge indikatorer för en innovativ organisation, vilket följande citat stärker: *”[...]sen får vi hitta egna vägar till målen, där vi har full frihet”* (Briner & Conway, 2004: 43).

Upplevelsen av friheten hos ett par medarbetare tolkas som bekymrande, följande citat beskriver bekymret: *”[…]fast jag skulle vilja ha lite mer ledstjärnor vart vi är på väg, alltså den ledningen vill jag ha mer då, det visionära arbetet[…]”.* Tidigare forskning betonar vikten av bland annat autonomi i arbetet genom att tillämpa en tydlig målbild och delegation för att förebygga utbrändhet (Castanheira & Chambel, 2010: 1060).

Flexibiliteten i arbetsutformningen uttolkas som väldigt hög då samtliga medarbetare fritt kan påverka sina arbetstider, citerat av en medarbetare: *”[…]jag har inga arbetstider”.* En av personalchefens intentioner är att det skall tillämpas en årsarbetstid som erbjuder medarbetare att forma arbetet utifrån sin egen livsstil. Intentionen av denna praxis tolkas som positivt av samtliga medarbetare.

Personalchefens intention i motivationsarbete är främst lönesättningen, som bedrivs tydligt för chefer och som bygger på lön efter uppnådda mål och resultat. Trots intentionen uppfattas löneläget som negativt av flertalet medarbetare, som ofta jämför sin lön med samma befattning i kringkommunerna (se mer under Rekrytering).

Texten kan dock ge indikatorer för att flertalet medarbetare upplever det svårt att hantera sin arbetssituation, men att de trots belastningen acceptera det utökade ansvar som följer av befattningen som chef i Skövde kommun. Detta ger vidare indikatorer på att medarbetare är villiga att arbeta för organisationen, men även att de förväntar sig bli belönade efter prestation (Briner & Conway, 2004: 43).

Delaktighet

Medarbetarnas delaktighet är en viktig faktor för att öka medarbetarengagemanget, flexibiliteten och kvaliteten i arbetet enligt Guest modell (Guest 1997 se Bratton & Gold, 2007: 25; Arnold & Randall et al, 2010: 559-560). Delaktighet bygger på att individen tänker själv och att ansvar är decentraliserat inom organisationen. Den upplevda delaktigheten i texten handlar om att få vara med och påverka, att känna sig som en viktig medarbetare i organisationen och att samspela med andra medarbetare inom organisationen. Enligt tidigare forskning är det av största vikt att organisationen främjar delaktighet och skapar en vilja hos medarbetarna att vara delaktiga (Langan-Fox, Code, Gray & Langfield-Smith, 2002: 53-59, 74-75).

Flertalet av medarbetarna är med i ett sammanträffande som kallas 200-gruppen. Denna grupp består av enhetschefer från olika förvaltningar där det ges möjlighet att diskutera, samtala, sprida information och utbyta erfarenheter. En del ser detta som en förmån och samtliga talar i positiva ordalag om gruppen. Utifrån tidigare forskning har

det fastställts att medarbetare som arbetar i grupp upplever mer status, inflytande och delaktighet (Langan-Fox, Code, Gray & Langfield-Smith, 2002: 53-59, 74-75). Utifrån detta tolkar vi att möjligheten att få vara med i dessa sammanträffanden stärker medarbetarnas upplevelse av delaktighet. Organisationen ger även möjlighet att delta i andra sociala aktiviteter utanför arbetet, vilket ytterligare stärker upplevelsen av delaktighet hos medarbetarna.

En medarbetare berättar *"[...]det är väldigt bra information, vi har ett intranät som är ganska livligt och mycket information"*. Detta kan tolkas stärka upplevelsen av delaktighet då medarbetarna känner att de får all relevant information som de behöver för att sköta sitt jobb. Dock tyckte en del respondenter att det var väldigt mycket information som spreds och att det ibland kunde upplevas svårt att sålla ut vilken information som är viktig.

En medarbetare berättar följande om samarbetet med sin ledning: *"Det är tillgängliga chefer, vill jag nå min chef så når jag henne"*. Medarbetarna upplever även att de har möjlighet att komma med synpunkter på de beslut som fattas och att de kan påverka besluten i viss utsträckning. Detta tolkar vi som att samtliga medarbetare upplever en delaktighet, då samarbetet med ledningen upplevs fungera bra och att de får bidra med sina synpunkter.

Personalchefen berättar att de infört chefsträffar med 200-gruppen för att medarbetarna ska känna samhörighet. Personalchefen betonar att dialogen i möten, arbetsplatsträffar, lönesamtal och medarbetarsamtal blir alltmer viktig. Det utförs även chefsenkäter vartannat år, där medarbetarna kan komma med synpunkter på sin arbetssituation. Förutom att medarbetarna går på möten med sina chefer, anordnas det olika sociala aktiviteter utanför arbetet. Detta ger indikatorer på att personalchefens intentioner är att främja delaktigheten och stärka samhörigheten i organisationen och att dessa lyckats. Det lyckade arbetet med att skapa delaktighet kan ge indikatorer på att medarbetare förväntas vara engagerade, motiverade och innovativa i sitt arbete (Briner & Conway, 2004: 43).

Rekrytering

Rekrytering är ett av de viktigaste HRM praxis enligt Guests modell (1997 se Bratton & Gold, 2007: 25-26; Guests mfl, 2003: 297). Rekryteringspolicy skall noggrant utvecklas för att främja rätt urval av kompetens och för att underlätta socialisationen i organisationen (Bloisi, 2007: 20 & 22). Medarbetarna upplever stöd från

personalavdelningen och kollegor vid rekryteringsarbetet, samtidigt tolkar vi att förmågan att hantera annonsformuleringen upplevs besvärlig, citerat:

”[…]jag känner absolut störst frustration[…]det är det när man skall formulera de där annonserna[…]kan jag sitta i två timmar extra och formulera ytterligare på den här annonsen, NEJ det kan jag inte göra utan jag får köpa den halvtaskiga eller den där ganska OKEJ formuleringen för jag behöver göra andra saker”.

Ur texten tolkar vi att medarbetarna inte har möjlighet att avsätta tillräckligt med tid för rekryteringsarbetet (se mer under Arbetsutformning).

Personalchefens intentioner för hur medarbetarna skall arbeta med rekryteringsarbeten är att de skall använda sig av dokumentet saklig grund för anställning och först se över den interna övertaligheten. Vid behov av stöd skall de gå till personalavdelningen eller Bo själv. Några medarbetare delar följande uppfattning av policydokumentet: ”*[…]ja tippar det[…]när det gäller rekryteringen är så, det är jag tveksam till och ja, om det finns så har jag känsla av att det inte är up to date alltså”*. Vi kan tolka texten som att det brister i den gemensamma organisatoriska målbilden som policydokumentet avser att förmedla i HRM arbetet (Blosi, 2007: 20; Bellou, 2007: 327). Det går att uttolka medarbetarnas brist på förmågan att agera som en självständig aktör. Detta ger vidare indikatorer för avsaknaden av en gemensam målbild för organisationen vid rekryteringsarbetet, vilket är ett av policystyrningens viktigaste funktion (Bellou, 2007: 327).

Ur texten uttolkar vi att medarbetarna ser olika på vad som gör Skövde kommun till en attraktiv arbetsgivare. Attraktiviteten uppfattas som organisationens storlek, trygghet med att vara kommunalt anställd, många arbetssökande och att Skövde som attraktiv stad. Medarbetarna upplever att det låga löneläget påverkar attraktiviteten negativt. Medarbetarnas reflektioner och jämförelser av löner indikerar på att om medarbetarna får en högre lön och samma trygghet av en annan organisation, finns det möjlighet att organisationen kan gå miste om sin kompetens (Bloisi, 2007: 268-269).

De praxis som personalchefen främjar för att göra Skövde kommun till en attraktiv organisation är flexibla anställningsvillkor, lön efter prestation, möten med chefer, föreställningar och personalsittningar. Utöver detta finns ett samarbete med Toyota i Skövde för de medarbetare som vill leasa bilar. Vi kan ur texten tolka att det finns

indikatorer för att Skövde kommun upplevs av medarbetarna som varken mer eller mindre attraktiv än andra organisationer.

Socialpsykologi och det psykologiska kontraktet

Tidigare forskning har studerat det psykologiska kontraktet för att öka organisationens förståelse för relationen mellan arbetsgivare och medarbetare (Guest, 1999; Seeck & Parzefall, 2010; Edwards & Karau, 2007). Guests (1997 se Bratton & Gold, 2007: 24-25) modell av HRM beskriver ett beteendemönster som förväntas av medarbetare, som följer av de HRM praxis som tillämpats. Detta beteendemönster innehåller en ökad grad av engagemang och motivation, ökad samarbetsvilja, delaktighetsvilja och ett stärkt medarbetarskap i organisationen (Guest, 1997 se Bratton & Gold, 2007: 24-26). Vi uttolkar att personalchefen har förväntningar på medarbetarnas beteende som han beskriver som ett reflekterande beteendemönster. För att nå det förväntade beteendet implementerar personalchefen HRM praxis via policydokument och möten. Tidigare forskning har studerat hur det psykologiska kontraktet kan påverka medarbetarens upplevelse och handlingsmönster i organisationer (Guest, 1999; Rousseau, 2001). Då det psykologiska kontraktet bygger på förväntningar, värderingar och löften mellan två parter, påverkar det därmed en individs handlande utifrån den verkliga eller inbillade närvaron av andra människor (Edwards & Karau, 2007: 68; Alport, 1985 se Aronson m.f.l, 2007: 6). Termer som den unika upplevelsen och beteendemönster behandlas i social kognition och teorin om mentala schemata inom socialpsykologin, beteendemönster kan inte uttolkas med hjälp av Hackman & Oldhams arbetskarakteristiska teori vilket gör att den utesluts. Teorin om mentala schemata blir därmed applicerbar för att förstå det psykologiska kontraktet utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv. Utifrån texten kan indikatorer för medarbetarens schemata för mening, hanterbarhet och förutsägbarhet tolkas genom upplevelsen av delaktighet, utvecklings- och utbildningsmöjligheter, arbetsutformningen och arbetet vid rekryteringen.

Diskussion

Studiens syfte har varit att få en förståelse för medarbetarens upplevelse av sin arbetssituation utifrån HRM praxis och hur upplevelsen kan inverka på deras beteende. Närmare bestämt har studien studerat medarbetares positiva eller negativa upplevelser av personalchefens HRM praxis.

Den första forskningsfrågan ämnar undersöka om upplevelsen kan ge indikatorer för ett psykologiskt kontrakt mellan organisation och medarbetare, medan den andra forskningsfrågan ämnar undersöka hur indikatorer för ett psykologiskt kontrakt kan tolkas inverka på medarbetares beteende.

Analysen presenterade centrala indikatorer för upplevelsen av HRM praxis i medarbetarnas och personalchefens arbetssituation. Indikatorerna skapar ett underlag för det studien ämnar diskutera nedan för ett psykologiskt kontrakt och hur det sistnämnda kan uttolkas inverka på medarbetarnas beteende utifrån teorin om mentala schemata. Nedan presenterar vi några avslutande reflektioner och våra slutsatser kring det ovannämnda.

Aspekter i upplevelsen av arbetssituationen

Utvecklings- och utbildningsmöjligheter

Första slutsatsen är att medarbetarna upplever att de har goda utvecklings- och utbildningsmöjligheter, vilket kan följa av personalchefens HRM praxis för utvecklings- och utbildningssatsningar för chefskapet. Medarbetarna ser positivt på utbildning och utveckling i organisationen. Studien kan dock endast ge indikatorer på att tydliga och kontinuerliga utbildnings och utvecklingssatsningar kan ha inverka på medarbetarens attityd gentemot utbildning och arbete. Vidare kan det ge indikatorer för att medarbetares upplevelse av sin förmåga ökar för att sköta arbetet kvalitativt. Detta kan kopplas till tidigare forskning som menar att HRM praxis kan stärka en organisationskultur som främjar att medarbetarna utför mer och bättre arbetsprestationer (Saul, 2004: 202-212). Personalchefens satsningar på chefskapet kan grunda sig i hans intentioner, att vidhålla en kompetent arbetskraft i hela organisationen.

Arbetsutformningen

Den andra slutsatsen i studien är att det förekommer en överbelastning i det administrativa arbetet hos medarbetarna. Överbelastningen kan bero på personalstrategins intention att delegera beslutsmakt nedåt i förvaltningarna. Delegationen medför att beslut ska tas på lägsta möjliga ändamålsnivå och detta har påverkat medarbetarna då samtliga ansvarar för personal, budget och verksamhet, vilket vid beslutsfattande kan upplevas vara ett brett område. Vi kan inte dra slutsatser om medarbetarnas kompetens varit bristfällig eller om introduktionen och utbildningen varit bristfällig för att hantera dessa ansvarsområden. Vi kan dock dra slutsatser att det utförs

tydliga och kontinuerliga utbildningssatsningar på chefskapet vilket å ena sidan kan ge indikatorer på att organisationen avser att bredda chefskapets kompetens för dessa ansvarsområden. Å andra sidan kan överbelastningen bero på att det är för låg chefskvot per medarbetare. Ytterligare kan vi dra slutsatsen att personalchefens intentioner bygger på att han förväntar sig att medarbetarna ska klara av sitt uppdrag, vid behov av stöd så finns rådgivning tillgänglig.

Vi tolkar personalchefens intentioner i arbetet med HRM praxis som främjande för autonomi då medarbetare får tilldelas en ram för sitt uppdrag men får frihet under ansvar att hitta egna vägar till målet. Vi kan konkludera att personalchefens intentioner med årsarbetstid upplevs öka arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna och vilket också var personalchefens förväntning. Vi upplever att medarbetarna ser bekymmer med att det läggs alltför mycket fokus på budget, samtidigt som den otydliga målbilden gör arbetet påfrestande. Trots den goda flexibiliteten i arbetet kan vi se att utan en otydlig målbild, tillsammans med delegation, kan ge upphov till stress och överbelastning (Castanheira & Chambel, 2010: 1060). Flertalet medarbetarna har förväntning att ansvaret följer av befattningen men samtidigt kan vi dra slutsatsen att de förväntar sig mer för sin prestation.

Att placera friskvårdssatsningen på förvaltningsnivån anser vi ha resulterat i en ojämn fördelning, vilket medarbetarna är medvetna om. Vi tolkar att medarbetarna upplever denna ojämna fördelning orättvis då samtliga medarbetare har kommunen som arbetsgivare. Ur medarbetarsynpunkt ses friskvården som en förmån som påverkar attityden gentemot organisationen, citerat: *”[…]om man bjussar på lite friskvård och ser de möjligheterna så tror jag att man som arbetsgivare har en hel del tillbaka i form av lojalitet, intresse för organisationen[…]”* Tidigare forskning har visat att motion och träning ökar individens hälsa och det kan bidra till färre sjukskrivningar och minska stress (Gerber m.fl, 2010: 286 & 293; Pert, 1997: 459). Vi föreslår därför att friskvårdssatsningen bör läggas på ett generellt plan för att få ett enhetligt, organisatoriskt engagemang, genom att finansiera friskvårdssatsningen med 1-2% av kommunens överskott. Procentsatsen kan regleras utifrån det ekonomiska läget, vid sämre tider bör det kartläggas var friskvårdsbehovet är störst.

Delaktighet

En tredje slutsats i studien är att både intentionerna i arbetet med HRM praxis för delaktighet och upplevelsen av den är positiv. Att sätta chefskapet som en egen

profession och därmed satsa på den kan vi tolka upplevs positivt på medarbetarnas inflytande, status och delaktighet. Vår slutsats om delaktigheten i kommunen är att samarbetet upplevs positivt både i 200-gruppen och med ledningen, därmed tolkar vi att medarbetarna upplever en stark samhörighet i och mellan förvaltningarna. Samhörighet är också personalchefens intention och vi kan även konkludera att medarbetarna upplever sig engagerade, motiverade samtidigt som de ges rätt till inflytande. Vi drar slutsatsen att satsningarna på att skapa delaktighet bidrar till att öka intresset för arbetet och organisationen.

Rekrytering

Den fjärde slutsatsen i studien är att det saknas tydliga policydokument och tillräckligt med tid för det förberedande rekryteringsarbetet på grund av överbelastningen. Vi tolkar att detta kan vara anledningen till att medarbetarna är i behov av stöd. Tidigare forskning betonar att en bra rekrytering kan leda till att en medarbetare är dubbelt så produktiv samtidigt som en otydlig annonsformulering kan leda till att många olämpliga arbetssökande. För att minska på belastningen vid rekryteringen och för att få den bästa kompetensen krävs därför en tydlig annonsformulering kopplad till verksamhetens målbild (Wilkinson & Zwanenberg, 1994: 25-26). Då medarbetarna inte får tillräckligt med tid eller klara riktlinjer till annonsformuleringen kan annonserna kan bli otydliga och detta kan vi tolka då det är många arbetssökande men svårt att få rätt kompetens. Svårigheten att få rätt kompetens vill vi även relatera till den otydliga gemensamma uppfattningen av vad som gör kommunen till en attraktiv arbetsgivare, varför det därför inte framkommer i annonsutformningen. Vi föreslår därför att medarbetarna får mer tid och tydligare riktlinjer i policydokument för att underlätta det förberedande rekryteringsarbetet, i mån om att få ett bättre urval. Personalchefen förväntar sig att medarbetarna ska sköta rekryteringen självständigt utifrån dokumentet ”Saklig grund för anställning”. Vi lämnar utrymme för överseende av policydokumentens funktion och gemensamma målbild.

Indikatorer för ett psykologiskt kontrakt

Studien har utgått från individens unika upplevelse av sin arbetssituation utifrån HRM praxis ur Guest (1997) modell för HRM, men samtliga upplevelser har fått forma den generella bild som gäller för medarbetarnas indikatorer för ett psykologiskt kontrakt. Då upplevelserna har skilt sig åt i en del frågor har vi presenterat dessa skilda indikatorer var för sig. Vi har funnit ett flertal indikatorer för ett psykologiskt kontrakt som följd av

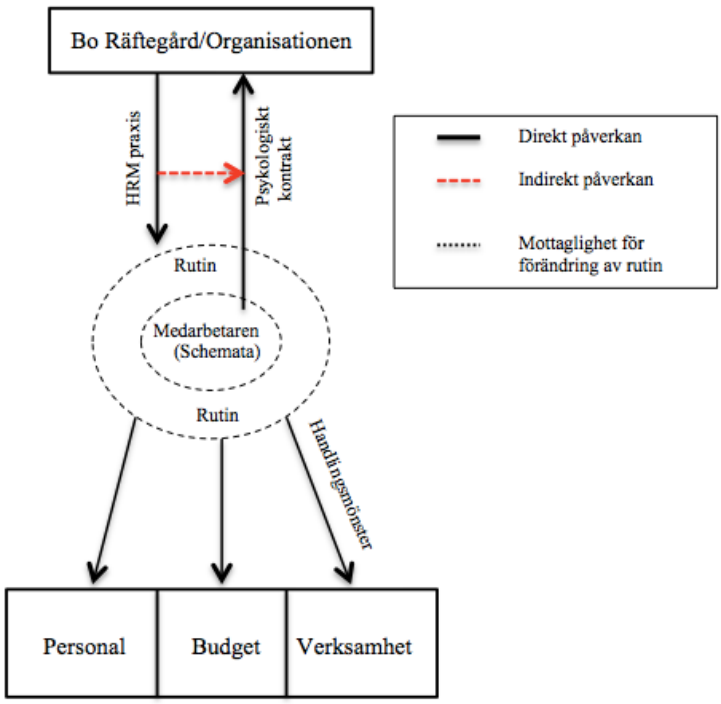
en positiv eller negativ upplevelse av HRM praxis hos medarbetarna, vilka presenteras nedan i figur 1.4.

Psykologiskt kontrakt (Medarbetare)		
+ Utvecklings-utbildningsmöjligheter + Trygghet + Flexibilitet + Förtroende + Delaktighet	+ - Friskvårdssatsningar + - Policydokument (riktlinjer)	- Lön efter prestation - Administrativ överbelastning - Visionär målbild

(Figur 1.4) Egen åskådliggjord modell av det psykologiska kontraktet hos medarbetare i Skövde kommun.

Psykologiskt kontrakt och mentala schemata

Det psykologiska kontraktet (se figur 1.4) är något som medarbetarna bär med sig i arbetet som en kontinuerlig kognitiv process (Rousseau, 2001: 512-513). Rousseau (2001) studerade det mentala schemata tillsammans med ömsesidighet och löften som en beståndsdel av det psykologiska kontraktet. Studien lyfter fram att mottagligheten och därmed meningsuppbyggnaden för förändring av rutin (schemata), desto kortare anställningstid desto högre är mottagligheten för nya rutiner (Rousseau, 2001: 520-521). Eftersom att det psykologiska kontraktet kan påverkas av HRM praxis, och därmed medarbetarnas upplevelse av arbetssituationen, illustrerar vi nedan i figur 1.5 hur detta kan inverka på medarbetarnas handlingsmönster.



(Figur 1.5) Illustration över vårt forskningsområde.

Figuren illustrerar hur organisationens utformning av personalstrategin påverkar medarbetares upplevelse av sin arbetssituation. Upplevelsen i sin tur ger indikatorer för ett psykologiskt kontrakt gentemot organisationen. Indikatorerna i det psykologiska kontraktet (se figur 1.4) kan för medarbetarna mynna ut i upplevd arbetstillfredsställelse, arbetsutformning, arbetsbelastning, anställningstrygghet och motivation (Guest, 1999: 18-21). Eftersom att medarbetarnas anställningstid är relativ kort, 3 år och 9 månader i snitt drar vi slutsatsen att deras förmåga för meningsuppbyggnad vid förändring av rutin fortfarande är hög. Vi vill betona att tydligheten av en personalstrategi är ytterst viktig om organisationen vill utveckla ett önskat beteendemönster (Rousseau, 2001: 520-521). Beteendemönstret illustreras som det förhållningssätt medarbetarna har gentemot sitt uppdrag, vilket innehåller budget-, verksamhet- och personalansvar. De indikatorer som vi finner för beteendemönstret som kommer av upplevelsen av medarbetarnas arbetssituation sammanfattar vi nedan utifrån våra slutsatser om mentala schemata för mening, hanterbarhet och förutsägbarhet.

Det som ger indikatorer för medarbetarnas meningsskapande i arbete är den positiva upplevelsen av delaktighet, utvecklings- och utbildningsmöjligheter. Delaktigheten gör att medarbetarna kan uppleva samhörighet och inflytande vilket kan leda till meningsfullhet. De goda utvecklings- och utbildningsmöjligheterna kan göra att

medarbetarna upplever att de får ökad kompetens att förstå hur deras arbete inverkar på organisationen och medborgarna. Satsningarna ger medarbetarna upplevd känsla av betydelsefullhet vilket leder till att de upplever sitt arbete mer meningsfullt. Av de medarbetare som upplever friskvården positivt kan organisationen förvänta sig mer av sina medarbetare i form av lojalitet och intresse för organisationen, medan de medarbetare som upplever den uteblivna friskvården negativt kan innebära motsatt effekt. En del av meningen i arbetet kan medarbetarna associera till lön, då löneläget är lågt finner vi en indikator att meningen i arbetet påverkas. En upplevd trygghet i arbetet ger en indikator för viljan att stanna kvar i organisationen.

Den administrativa överbelastningen och det behov av stöd som medarbetarna får vid rekryteringen ger indikatorer på att medarbetarna har svårt att få tid till att självständigt hantera alla ansvarsområden. Medarbetare ser positivt på det förtroende som ges genom frihet under ansvar, men utan tydliga riktlinjer. Upplevelsen av de otydliga riktlinjerna kan medföra att medarbetarna söker regelbundet stöd, medan de medarbetare som upplevde stöd genom policydokumenten kan lättare stämma av resultatet med organisationens målbild. De flexibla arbetstiderna gör att medarbetare upplever hög hanterbarhet av sin planering i arbetet. Graden av hög hanterbarhet kan leda till minskad belastning i arbetet (Rousseau, 2001: 520; Castanheira & Chambel, 2010: 1060).

Genom att tillämpa en tydlig och övergripande målbild för medarbetarens enskilda uppdrag kan medarbetaren hantera arbetssituationen mer konsekvent. Ett konsekvent beteendemönster kan medföra att medarbetaren får ökad insikt i hur beslut kan påverka hela organisationen, både nu och i framtiden, sett till verksamhetsstrategin och därmed undvika de upplevda missförstånden.

Vi anser härmed att problemformuleringen och forskningsfrågorna är besvarade. För att förstå studiens komplexitet är det nödvändigt att illustrera problemområdet i figur 1.5. Forskningsområdet har varit omfattande och vi lämnar utrymme för förbättringspotential samtidigt som vi vill belysa det goda arbetet som åstadkommits i de övriga områdena.

Notiser och framtida forskning

Studien lämnar utrymme för framtida forskning om de löften och obligationer som attraherar och påverkar de befintliga men också de framtida medarbetarna i det psykologiska kontraktet.

Studiens urval är relativt litet sett till totalen i Skövde kommun (ca 160 chefer), vilket gör att resultatet inte kan generaliseras för upplevelsen hos samtliga chefer i kommunen.

Eftersom vi utgått ifrån ett individfokus har resultatet också skiftat vid negativa och positiva upplevelser av samma fenomen. Studien kan dock ge indikatorer för områden som kan ses över, både av organisationen och framtida forskning för att få högre validitet för slutsatser om olika fenomen.

De slutsatser vi drar vid schemata teorin är endast en förklarad relevans till hur fenomen som upplevs positivt och negativt kan tolkas ur ett socialpsykologiskt perspektiv och generaliserar därmed inte om hur chefer i Skövde kommun handlar.

Eftersom Skövde kommun inte offentliggjort en HRM strategi kan det också förklara varför en personalavdelning finns som stöd. Utifrån Guest modell (se figur 1.1) behöver resultatet stärkas med forskning kring de övriga HRM praxis som studien uteslutit.

Studiens fokus har varit allt för övergripande och vi känner att tydligare och mer valida slutsatser hade kunnat fattas om studiens fokus preciserats till endast, till exempel, upplevelsen av medarbetarens arbetsbelastning. Den övergripande processen från att få förståelse för HRM praxis påverkan på upplevelsen, vilken i sin tur påverkar handlingsmönstret genom det psykologiska kontraktet hos medarbetare upplevs därmed varit ett allt för brett forskningsområde för den befogade tidsramen och kan därmed ha påverkat kvaliteten i rapporten.

Referenslista

Tidsskrifter

Bellou, V. (2007). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: a human resource management perspective. *International Public Management Journal*, 10 (3), 327-349.

Briner, R. & Conway, N. (2004). Promises, promises. *People Management,* 10(23), 42-43.

Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.

Castanheira, F. and Chambel, M. J. (2010), Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49, 1047–1065. doi: 10.1002/hrm.20393

Edwards, J. C. & Karau, S. J. (2007). Psychological contract or social contract? development of the employment contracts scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 67-78.

Garg, P. & Rastogi, R. (2005). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.

Gerber, M., Kellmann., Hartmann., & Pühse, U. (2010). Do exercise and fitness buffer against stress among Swiss police and emergency response service officers?. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 286-294.

Grant, D. & Shields, J. In search of the subject: Researching employee reactions to human resource management. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 313-334.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 19.

Guest, D. (1999). Human resource management – the workers´ verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25).

Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

Guest, D., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

Janice, L., Sharon, C., Rachel., & Kim, L. (2002). Supporting employee participation: attitudes and perceptions in trainees, employees and teams. *Group Processes Intergroup Relations*, 5(1), 53-82.

Langan-Fox, J., Code, S., Gray, R. & Langfield-Smith, K. (2002). Supporting employee participation: attitudes and perceptions in trainees, employees and teams. *Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 53-58.

Pert, V. (1997). Exercise for health. *Physiotherapy,* 83(9), 453-460.

Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Pichault, F. (2007). HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 265-282.

Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

Saul, P. (2004). Human resource management's role in creating volunteer cultures in organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 202-213.

Seeck, H. & Parzefall, M. R. From HRM to psychological contracting - the case of Finnish mobile content producing companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2677-2693.

Singh, V. & Vinnicombe, S. What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29(2), 228-254.

Storey, J. (1992). HRM in action: the truth is out at last. *Personnel Management*, 24(4), 28.

Teo, S. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public sector entity during commercialization and corporatization. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 89-105).

Wilkinson, L. J., & Zwanenberg N. (1994). Development of a person specification system for managerial jobs. *Personnel Review*, 23(1), 25-35.

Internettidsskrifter

Schuler, R. & Jackson, S.E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S. - The Growth in Importance of the International Perspective. [Elektronisk]. *Management revue*, 16(1). Tillgänglig: http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/PDF/AQuarter-CenturyreviewJanuary2005.pdf. [2011-02-10].

Litteratur

Almqvist, R. (2006). *New Public Managment*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur AB.

Arnold, J., & Randall et al. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Fifth edition. Harlow, Essex: Pearson Education.

Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2007). *Social psychology*. Sixth edition. New Jersey: Pearson Education.

Bloisi, W. (2007). *An introduction to human resource management*. London: McGraw-Hill Education

Bratton, J. & Gold, Jeff. (2007). *Human resource management: theory and practice*. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human resource management: organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding Written and Unwritten Agreements*. United States of America: Sage Publications, Inc.

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur AB.