

Socialförvaltningens hemlighet:

# Sveriges mest attraktiva arbetsgivare

En kvalitativ studie om motivation och arbetstillfredsställelse i socialförvaltningen

Madelene Samuelsson  
Linnéa Jönsson

---

Vt-11



Handledare: Claes Levin

# Abstract

**Authors:** Madelene Samuelsson and Linnéa Jönsson

**Title:** The secret of social services: Sweden's most attractive employer – a qualitative study about motivation and job satisfaction in social services

**Supervisor:** Claes Levin

**Assessor:** Kristina Göransson

The aim of this qualitative study was to examine what factors that affect Swedish social workers motivation and job satisfaction, and which strategies the managers use to keep current employees. It also examines how managers in social services work with, and consider themselves being able to affect, social workers' motivation and job satisfaction. We also wanted to find out which particular presumptions, obstacles and opportunities of improvement that exist in becoming a more attractive employer. The empirical research, consisting of interviews with six managers from one municipality in the south of Sweden, was analyzed from the Human Resource perspective, Maslow's hierarchy of needs and Herzbergs motivation- hygiene theory. The conclusion of this study was that social workers are very fond of their work. The main sources of motivation were the feeling of helping people, the challenge the work provides and that the social services are very humane and caring of their employees. Another conclusion was that factors affecting job satisfaction were mainly extrinsic, such as leadership, salary and benefits. The results showed that the factors reducing motivation and job satisfaction among social workers are the generally negative image of the work performed, the lack of chances for advancement and the financial conditions. We have also found out some strategies in order to keep current employees; education, horizontal advancement and terms of employment.

**Key words:** motivation, job satisfaction, strategies, social services

# Innehållsförteckning

Abstract .....	2
Förord .....	5
1. Inledning.....	6
1.1 Problemformulering .....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	7
1.3 Begreppsförtydligande .....	8
2. Metod .....	8
2.1 Kvalitativ metod.....	8
2.2 Metodens förtjänster och begränsningar .....	9
2.3 Metodens tillförlitlighet.....	10
2.4 Urval.....	10
2.5 Analys av empirin .....	11
2.6 Litteratursök .....	12
2.7 Arbetsfördelning.....	12
3. Etiska övervägande .....	13
4. Begrepp .....	13
4.1 Motivation .....	14
4.2 Arbetstillfredsställelse .....	14
5. Teorier .....	15
5.1 Organisationsteori- Human Resource- perspektivet .....	15
5.2 Motivationsteorier .....	15
5.2.1 Maslows behovspyramid.....	15
5.2.2 Behovspyramid i arbetslivet.....	16
5.2.3 Motivation- och hygienfaktorer .....	16
6. Tidigare forskning .....	17

6.1 Studier inom offentlig förvaltning.....	18
6.2 Studier inom privata företag.....	21
7. Resultat och analys.....	22
7.1 Kommunens kaka är begränsad av skattemedel.....	23
7.2 Strategier för att behålla personal.....	24
7.2.1 Vi satsar på kompetensutveckling.....	25
7.2.2 Att arbeta inom socialtjänsten innebär en trygg anställning .....	26
7.2.3 Kommunen kunde haft fler karriärvägar .....	28
7.2.4 Sammanfattning – behålla personal .....	31
7.3 Motivation .....	32
7.3.1 Känslan av att man hjälper andra .....	32
7.3.2 En medmänsklig arbetsplats.....	35
7.3.3 Delaktighet .....	37
7.3.4 Sammanfattning – motivation .....	38
7.4 Arbetstillfredsställelse.....	38
7.4.1 Ledarskap, att gasa och bromsa på rätt ställen.....	39
7.4.2 En anständig lön är viktigare än förmåner .....	40
7.4.3 Sammanfattning – arbetstillfredsställelse.....	44
7.5 Hinder för att bli en mer attraktiv arbetsgivare .....	45
7.5.1 Tuffa ekonomiska begränsningar!.....	45
7.5.2 Den negativa bilden av socialförvaltningen.....	45
7.5.3 Personalen sitter fast på socialtjänsten .....	47
7.5.4 Sammanfattning – hinder för att bli en mer attraktiv arbetsgivare .....	48
7.6 Förbättringsmöjligheter .....	49
8. Avslutande diskussion.....	50
9. Referenslista och bilagor.....	56

# Förord

Vi vill börja med och tacka alla Er som ställt upp för intervju, utan Er hade inte vår studie varit möjlig att genomföra. Vi vill ägna ett stort tack till vår handledare Claes Levin, tack för din vägledning genom denna uppsats och för kloka råd och tankar. Slutligen vill vi rikta ett tack till Gustav Hanberger & Kristin Olsman för teknisk support samt Petra Silfver och Elin Andersson för språklig rådgivning.

Vi är väldigt glada över att vi har fått möjligheten att göra denna studie då vi funnit arbetet och resultatet mycket intressant. Vi har upplevt att våra informanter har valt att medverka i vår studie för att den fyller ett syfte även för deltagarna och att de har känt att detta var en viktig studie att få bidra till.

Stort tack!

*Lund maj 2011*

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

Socialtjänsten är den främsta arbetsgivaren för socionomer (Bergmark 2008). Samtidigt är vår uppfattning som blivande socionomer att det är få som har som mål att arbeta inom socialförvaltningen utan vi tror istället att det är många som ser det som ett nödvändigt första arbete. Vår uppfattning är även att det finns en negativ bild av att arbeta inom socialförvaltningen som innebär hög arbetsbelastning, låga löner, byråkratisk atmosfär, begränsat handlingsutrymme och missnöje bland både klienter och socialsekreterare.

Papadaki & Papadaki (2006, sid.482) gör följande definition av en typisk socialarbetare:

*A social worker is someone who is over-worked, with no time, encouragement or management structure for much work other than first-aid with individual clients.*

I slutet av socionomutbildningen har vi dock kommit mer i kontakt med socialförvaltningen på olika sätt och en mer positiv bild har börjat urskiljas. Jönsson (2005) menar att arbete med människor är tillfredsställande och att socialarbetare blir motiverade av att hjälpa och stötta klienter. Även internationella studier har gett liknande resultat. Balloch, Pahl och McLean (1998) uttryckte i sin studie att det vore rimligt att anta att otillfredsställelsen bland socialarbetare är hög med tanke på de begränsade resurser, höga krav och lågavlönade arbeten som omger socialsekreterare. Resultatet av deras studie visade dock på det motsatta. Även Papadaki & Papadaki (2006) har i sin studie kommit fram till att socialarbetare känner en hög tillfredsställelse till sitt arbete.

Vi tycker att detta är ett mycket intressant fenomen att undersöka vidare. Hur kommer det sig att socialsekreterare trivs så bra trots de negativa aspekterna av deras arbete? Inom privata företag är ofta bra lön och förmåner en stark morot till varför man börjar och sedan stannar kvar på en arbetsplats. Detta är verktyg som knappt existerar inom socialförvaltningen. Vad är det då som gör att man vill arbeta kvar? Vilka värden är det som lockar? Hur kommer det sig att man kan trivas på en arbetsplats som är uppbyggd runt människors svårigheter och problem?

När vi inledningsvis började vår insamling av tidigare forskning på offentlig förvaltning så upplevde vi att studier rörande motivation och arbetstillfredsställelsen främst visade på negativa resultat eller helt utgick från ett klientperspektiv. Antingen visade studierna att personalen är omotiverade och känner hög grad av stress och utbrändhet eller så visade de hur man arbetar med att öka klienterna delaktighet och motivation. Vi ställde oss då frågan hur man inom socialförvaltningen arbetar för att motivera och tillfredsställa personalen i syfte att behålla personal samt för att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

Enligt vår mening är en attraktiv arbetsgivare någon som både lockar nya och behåller befintliga medarbetare. Vi har funnit studier gjorda på privata företag där man har identifierat vilka förutsättningar som medarbetare vill få uppfyllda för att en arbetsplats ska anses som attraktiv. Det ska bli intressant att se hur dessa resultat används inom offentlig förvaltning samt vilka andra värden som är av betydelse. Vi upplever att vi själva tillhör en mer kräsen generation där fler och fler ställer allt högre krav på sina arbetsgivare, vill känna tillfredsställelse och motivation i sitt arbete och ha möjligheter till karriär och personlig utveckling.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Med bakgrund av ovanstående resonemang är syftet med vår studie att undersöka hur chefer inom socialförvaltningen resonerar runt, och anser sig kunna påverka, socialsekreterares arbetstillfredsställelse och motivation. Vi vill även undersöka vilka särskilda förutsättningar och hinder som finns för att socialförvaltningen skulle kunna bli en mer attraktiv arbetsgivare.

Vi har utgått från följande frågeställningar i vår studie:

- Vilka faktorer upplever chefer påverkar socialsekreterares arbetstillfredsställelse och motivation?
- Hur arbetar man som chef inom socialförvaltningen för att upprätthålla och öka personalens arbetstillfredsställelse och motivation?
- Vilka strategier har man som chef inom socialförvaltningen för att behålla och uppmuntra befintliga medarbetare?
- Vilka särskilda förutsättningar, möjligheter och hinder finns för att socialförvaltningen ska vara en mer attraktiv arbetsgivare?

## 1.3 Begreppsförtydligande

*Socialförvaltningen* – avser det som i dagligt tal vanligen benämns som ”socialtjänsten” och inbegriper kommunal verksamhet för socialt utsatta personer i samhället. Exempel på verksamheter inom socialförvaltningen är försörjningsfrågor, individ och familjeomsorg, flyktingmottagning, missbruksvård och insatser för psykiskt funktionshindrade. Socialförvaltningen arbetar på uppdrag av kommunens socialnämnd. Arbetsuppgifterna regleras bland annat genom socialtjänstlagen.

*Socialsekreterare* – är utbildade socionomer som arbetar inom socialförvaltningen med olika typer av utrednings-, bedömnings- och behandlingsarbete. Socialsekreterare kan ha olika titlar, exempelvis handläggare, utredare eller socialarbetare.

*Socialarbetare* – är ett vidare begrepp som omfattar personer med socionomutbildning som arbetar med socialt arbete i olika former. I vår uppsats likställer vi socialarbetare med socialsekreterare och båda begreppen kommer att förekomma i vår uppsats.

## 2. Metod

### 2.1 Kvalitativ metod

För att besvara syftet och frågeställningar har vi valt att använda oss av kvalitativ metod som idag är en självklar del av samhällsvetenskaplig forskning och som är ett bra sätt för att generera ny forskning (Aspers 2007). Med den kvalitativa metoden kan man nå kunskap om andra samband och dimensioner i människors värld som kan vara svåråtkomliga med den kvantitativa metoden (Svensson & Starrin 1994). Kvalitativ metod är också mindre begränsande i jämförelse med den kvantitativa och är både mer djupsint och vidsynt. Målsättningen med kvalitativa intervjuer är, enligt Svensson och Starrin, att identifiera variationer, strukturer och/eller processer i på förhand identifierade företeelser, egenskaper eller innebörder (*ibid.*). Intresset, syftet, med forskningen eller analysen är att upptäcka vad det egentligen är som händer och sker snarare än att fastslå omfattningen av en särskild företeelse (Svensson & Starrin 1996).



Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer som vi baserat på en intervjuguide (se bilaga 2) och därmed genererar svar som är jämförbara (May 2001). I semistrukturerade intervjuer är det vanligt med specificerade frågor som ger intervjuaren utrymme till att fördjupa svaren. Även om utrymme finns för fördjupade svar så begränsas att samtalet löper helt fritt som fokuserade intervjuerna har en tendens till att göra (*ibid.*). För att kunna uppnå öppenhet och flexibilitet i intervjuerna, samtidigt som att vissa begränsningar och fokusering av frågeställningar är nödvändiga, har vi utformat en intervjuguide som är vår utgångspunkt i intervjuerna (Svensson & Starrin 1996). Genom intervjuguiden vill vi tydliggöra en riktning för intervjufrågorna, utan att styra svaren, genom tematiseringar och intressanta problemställningar. Denna intervjuteknik har möjliggjort att vi har kunnat anpassa våra frågor utifrån resonemang som tidigare respondenter har framfört.

## 2.2 Metodens förtjänster och begränsningar

Begränsningar med den kvalitativa metoden är att den tvingar oss till ett mindre antal informanter. Med en kvantitativ metod är det troligt att vi hade kunnat grunda vår analys på en betydligt större population som hade gett en större tillförlitlighet. Trots dessa begränsningar anser vi ändå att fördelarna har vägt tyngre i vår undersökning då den kvalitativa metoden har gett oss en mer djupgående förståelse för samband och företeelser mellan organisatoriska förutsättningar och personalens individuella behov. Vi ansåg det angeläget att personligen träffa de chefer vars information och åsikter utgör grunden för vår analys. Vi ville vara öppna för alla tänkbara aspekter av vårt forskningsområde och vill därför inte styra svaren genom på förhand fastslagna frågor som en enkät innebär.

Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att det ger intervjuaren en viss flexibilitet att fördjupa svaren samt ger möjlighet för intervjuaren att ställa följdfrågor. Det ger också möjlighet till en dialog med informanten där han/hon kan besvara frågorna utifrån egna termer (May 2001). Begränsningar med semistrukturerade intervjuer för vår studie är att vi genom att på förhand göra avgränsningar i begrepp eller tema som vi anser relevanta har missat perspektiv som vi borde haft med i intervjun. Det finns en risk att man genom semistrukturerade intervjuerna går miste om betydande strukturer i organisationen som påverkar huruvida socialförvaltningen är attraktiv arbetsplats vilket vi är medvetna om (*ibid.*).

## 2.3 Metodens tillförlitlighet

När man talar om forskningsresultatens reliabilitet talar man om huruvida resultatet kan reproduceras av andra personer vid andra tillfällen (Kvale 2009). Oberoende av vem som utför en intervju så skall resultatet bli detsamma (*ibid.*). Jönson (2010) beskriver reliabilitet som själva precisionen i mätverktygen. Reliabiliteten i vår undersökning kan tolkas som relativt låg. Beroende på vem som intervjuar, vem som intervjuas samt i vilken kommun studien genomförs kommer svaren möjligen att skilja sig åt.

Vi har i denna studie valt att använda oss av bandspelare under våra intervjuer för att kunna transkribera och koda intervjuerna i efterhand för att öka tillförlitligheten och förhindra feltolkningar (May 2001). En stor fördel med bandspelare är att det ger intervjuaren möjlighet till att iaktta kroppsspråk och tolkningar hos den intervjuade. Det ger också fördelar vid analysen då intervjuaren kan dela in intervjuerna i avsnitt utifrån de teman som är av intresse (*ibid.*). Under intervjuerna har en av oss varit huvudansvarig intervjuare och den andra har varit återhållsamt delaktig för att istället kunna iaktta och fånga upp lösa trådar. Detta tror vi har gjort våra intervjuer mer sammanhängande samt möjliggjort att vi kunnat fånga upp fler intressanta perspektiv och aspekter.

Definitionen av validitet är om en metod undersöker det den påstås undersöka eller om den undersöker vad den är avsedd att undersöka (Jönson 2010; Kvale 2009). I vår uppsats har vi ökat validiteten genom att ingående beskriva och motivera datainsamling, urvalsprocess och teorival.

## 2.4 Urval

Vi har intervjuat tre verksamhetschefer och tre enhetschefer inom socialförvaltningen i en kommun i södra Sverige. Vi valde att utgå från att intervjuar chefer eftersom att vi var intresserade av att undersöka vilka möjligheter man har som chef inom socialförvaltningen för att stärka personalens motivation och arbetstillfredsställelse. Till en början hade vi en tanke om att även intervjuar socialsekreterare men bestämde oss sedan för att fokusera på ett arbetsledarperspektiv och begränsade oss därför till att endast intervjuar chefer. Vi har valt att avgränsa oss till att intervjuar chefer från *en* kommun eftersom att vi tänkte att det kunde underlätta analysen av svaren om cheferna arbetade efter samma politiska och ekonomiska

mål som styrmedel för organisationen. Cheferna som vi valde att intervjua representerar de tre verksamhetsområden som finns inom socialförvaltningen i vald kommun. De tre verksamhetscheferna ansvarar således för varsitt verksamhetsområde med ett flertal enhetschefer som i sin tur leder socialsekreterare. Enhetscheferna arbetar närmare socialsekreterarna och därför kändes det viktigt att intervjua dem.

I inledningsskedet av vårt uppsatsarbete kontaktade vi socialnämndens sekreterare i den valda kommunen och fick en organisationskarta över socialförvaltningen. Från denna organisationskarta valde vi sedan våra informanter. Vi började med att kontakta de tre verksamhetscheferna via telefon och bokade in intervjuer med samtliga. Därefter tog vi kontakt med enhetscheferna, två via telefon och en via mail. Enhetscheferna som kontaktades via telefon kom vi i kontakt med genom en av verksamhetscheferna. Den tredje enhetschefen är chef för försörjningsstöd och det var av den anledningen vi valde att kontakta denne. Vi gjorde följaktligen delvis ett strategiskt urval (May 2001).

Könsfördelningen mellan våra informanter är ojämn då vi har intervjuat fyra kvinnor och två män. Vi tror inte att detta är något som har påverkat vår studie men vi är medvetna om att en ojämn könsfördelning bland informanterna kan påverka svaren. Fördelningen beror främst på att andelen kvinnor som chefer i kommunen är större än andelen män. Vi hade inte som kriterier inför studien att ha en jämn könsfördelning bland informanterna utan valde informanter helt baserat på vilken tjänst de innehade. Vår bedömning var att kön inte var den variabel som mest skulle komma att påverka svaren, varpå vi inte främst strävade efter att uppnå en jämn könsfördelning.

## 2.5 Analys av empirin

För att analysera vår insamlade empiri har vi valt att använda oss av kodning som delar upp det insamlade materialet och möjliggör analys genom att bryta ner materialet i en mängd delar som kallas koder (Aspers 2007). Kodningen påbörjas efter att empirin samlats in och avser att ordna empirin genom att synliggöra samband och mönster (Jönson 2010). Om man använder sig av intervju som metod kan själva frågorna och teoretiska begrepp användas för att koda materialet. Enligt Jönson finns det flera olika metoder att koda sin empiri på, och vi har valt att använda oss av marginalmetoden där vi med hjälp av färgade pennor markerade våra

bestämda koder på de utskrivna intervjuerna. Denna metod är lämplig för mindre projekt, så som uppsatser på grundutbildning (*ibid.*).

I kodningen har vi utgått från faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse och motivation på individnivå men har även analyserat hur dessa behov kan tillgodoses ur ett organisatoriskt perspektiv. Vi analyserade vår empiri efter följande koder: *positivt med socialtjänsten, negativt med socialtjänsten, kommunal verksamhet, medmänsklig arbetsplats, strategier för att behålla personal, ledarskap, förmåner, karriär, förbättringsmöjligheter*. Vi ordnade sedan in det kodade materialet under fyra huvudområden: *behålla personal, motivation, arbetstillfredsställelse, hinder och möjligheter för att bli en mer attraktiv arbetsgivare*.

## 2.6 Litteratursök

I början av vår uppsats använde vi oss av *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* skriven av Bolman & Deal (2005), som vi sedan tidigare var bekanta med, för att få grundläggande kunskaper om organisationsteorier och ledarskap. Efter tips från vår handledare kom vi i kontakt med studier av Jönsson (2005), Tham (2008) samt Papadaki (2005). Genom tidigare studier och publikationer från bland annat Lunds universitet, genom databasen LUP, fann vi Herzberg, Mausner, Bloch Snyderman (1959) och Kempton (1995) samt tidigare forskning på privata företag om attraktiva arbetsgivare. Övriga studier och vetenskapliga artiklar har vi hittat genom databaserna LibHub, EBSCOhost samt socialvetenskap.se. Vi har använt sökord som; ”arbetstillfredsställelse”, ”job satisfaction”, ”socialtjänst\*”, ”arbetsmiljö\*”, ”social service + job satisfaction”, ”motivation” och ”attraktiv arbetsplats”.

## 2.7 Arbetsfördelning

Vi har under denna uppsats gjort allt arbete tillsammans och har gemensamt ansvar för alla delar. Det enda vi valde att dela upp var transkriberingen av intervjuerna, där vi transkriberade hälften var.

### 3. Etiska övervägande

Vetenskapsrådet har fastslagit fyra forskningsetiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vi har uppfyllt dessa forskningsetiska krav på följande sätt:

Vi har informerat våra informanter både skriftligt och muntligt före intervjuerna om syftet med vår uppsats (Vetenskapsrådet 2011) genom ett informationsbrev (se bilaga 1). De har blivit informerade om att deras deltagande är frivilligt och går att avbryta (informationskravet). Informanterna har själva haft möjligheten att bestämma över sin medverkan i studien och vi har inhämtat samtycke från samtliga deltagare (samtyckeskravet). Alla informanter har anonymiserats genom att vi har avidentifierat alla deltagare i studien och gett dem fiktiva namn. Vi har även förvarat materialet på ett sådant sätt att det inte har riskerat att nå ut till obehöriga (konfidentialitetskravet). De uppgifter som vi har samlat in till studien har endast använts för detta forskningsändamål vilket har kommunicerats till deltagarna (nyttjandekravet) (*ibid.*).

Med utgångspunkt i vår studies karaktär tror vi oss inte stöta på några större etiska svårigheter. Vårt fokus är att undersöka hur socialförvaltningen idag arbetar med personalens arbetstillfredsställelse och motivation samt hur dessa begrepp implementeras i verksamheten för att behålla befintlig personal. Våra informanter tillfrågades medverka i studien i egenskap av deras profession och chefsposition. Intervjuerna kommer inte fokusera på personliga aspekter där etiska svårigheter i större grad kan uppstå.

### 4. Begrepp

De grundläggande begrepp som vi kommer att använda oss av i denna uppsats är motivation och arbetstillfredsställelse. Motivation och arbetstillfredsställelse är nära sammankopplade begrepp som är svåra att precisera och definiera (Jönsson 2005). Det är trots allt viktigt att försöka separera dessa båda begrepp (*ibid.*). Alvesson (1993) redovisar följande koppling: motivation → prestation → tillfredsställelse.

Vi kommer i vår analys att använda motivation som resultatet av inneboende faktorer i arbetet. Faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen har vi i vår studie definierat som yttre faktorer. Nedan följer andra forskares definitioner av begreppen.

## 4.1 Motivation

Enligt Nationalencyklopedin (2011) definieras motivation som ”en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål”. Enligt Kempton (2002) är definitionen av motivation den process av avtäckta behov (”uncovering needs”) och förståelsen av dessa innebär att alla individer har behov som vi vill tillfredsställa. Kempton (1995) återspeglar motivation som personalens inställning och beteende på en arbetsplats. Motiverad personal uppvisar handlingskraft, höga prestationer och ansträngningar på arbetet. Alvesson (1993) beskriver motivation som människors drivkraft, som engagemanget eller som en ersättning för arbetets mening. Alvesson menar vidare att motivation har stor betydelse för personalomsättningen då låg motivation har stor betydelse för huruvida en person kommer tillbaka till sitt arbete eller inte.

Vi kommer i vår uppsats att utgå från motivation som det som är anledningen till att människor går tillbaka till sin arbetsplats varje dag trots att det är tuffa arbetsförhållanden, dåligt betalt och att arbetet utgår från människors problem. Vi utgår från motivationen som drivkraften i att människor vill utföra ett visst arbete.

## 4.2 Arbetstillfredsställelse

I Jönssons avhandling (2005) finns flera definitioner av arbetstillfredsställelse. En definition är att arbetstillfredsställelse är positiva eller angenäma känslor som är kopplade till en persons arbete, upplevelse av sitt arbete eller arbetssituation. En annan definition är att arbetstillfredsställelse är i vilken omfattningen som människor tycker om sitt arbete. Vidare görs kategoriseringar av olika aspekter som påverkar människors arbetstillfredsställelse: lön, karriär, kollegor, ledning och arbetsförhållande (*ibid.*).

Vi har i vår studie valt att utgå från att faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse är sådant som man som chef eller arbetsgivare kan påverka för att personalen ska trivas än bättre på sitt arbete samt att en hög arbetstillfredsställelse innebär att en person trivs på sitt arbete.

## 5. Teorier

### 5.1 Organisationsteori- Human Resource- perspektivet

Human Resource- perspektivet (HR- perspektivet) utgår från tanken att människor och organisationer ömsesidigt behöver varandra, att organisationer finns för att uppfylla människors behov, och inte tvärt om, samt att de anställda är organisationens viktigaste resurs (Bolman & Deal 2005). Grundstenarna i en organisation enligt HR- perspektivet är att man ska investera i personalen för att nå positiva resultat för organisationen. Människor och organisationer befinner sig i en beroendeställning till varandra där människor är i behov av personlig utveckling, karriärmöjligheter och lön samtidigt som organisationer behöver kunskaper, färdigheter och nya idéer. Personalen ska känna delaktighet och engagemang och genom att ta till vara på personalens kunskap och talang samt genom att satsa på kompetensutveckling så minskar man personalomsättningen och förbättrar organisationens resultat. Vid kongruens mellan parterna får organisationen energi och kunskap som krävs för att lyckas och individerna får ett tillfredsställande och meningsfullt arbete. Om det inte finns en kongruens mellan organisationen och individen blir någon av parterna lidande och antingen utnyttjar någon av parterna den andra eller så förlorar båda på det. En chef, enligt HR- perspektivet, har som främsta uppgift att tro på sina medarbetare och att ständigt förmedla denna tilltro till personalen. Genom att vara tillgänglig för medarbetaren och fokusera på ömsesidighet, lyhörighet, motivation och inflytande så får man en välmående och välfungerande personalgrupp som gynnar organisationen och dess mål (*ibid.*)

### 5.2 Motivationsteorier

#### 5.2.1 Maslows behovspyramid

Maslows behovspyramid (1954) utgör grunden för många motivationsteorier och innebär att alla människor har vissa grundläggande psykologiska behov som man ständigt drivs av (Bolman & Deal 2005). Maslow delade in dessa behov i fem kategorier med fysiskt välbefinnande som det grundläggande behovet som måste tillfredsställas först. När de fysiska behoven är tillgodosedda strävar människan, enligt Maslow, i inbördes ordning efter säkerhet,

tillhörighet och kärlek, uppskattning och självkänsla samt självförverkligande. Utmärkande för människan är ett ständigt behov av tillfredsställelse. När tillfredsställelse är uppnått för ett behov genereras genast ny motivation för att tillgodose nästa behov. För att organisationer skall kunna rekrytera och behålla personal som besitter de färdigheter och kunskaper som krävs för arbetet måste man se över personalens behov. Samtidigt menar Bolman & Deal att vi människor alltid kommer ställa oss frågan i vilken utsträckning organisationen fyller de behov vi har (*ibid.*).

### 5.2.2 Behovspyramid i arbetslivet

Kempton har översatt Maslows behovspyramid och de olika behovsstegen till att gälla för arbetslivet (Kempton 1995).

Fysiologiska behov är det primära behovet och i arbetslivet utgörs det av grundläggande arbetsförhållande och lön. Säkerhetsbehovet innebär anställningstrygghet för att skapa stabilitet och trygghet hos de anställda genom arbetsrättsliga lagar, kollektivavtal och anställningsavtal. Behovet av tillhörighet innefattar i arbetslivet relationer till kollegor och att ingå i arbetsgrupper. Det fjärde behovet, uppskattning och självkänsla, innebär att individens fulla potential ska utnyttjas och kopplas därför till behov som självförtroende, självständighet, måluppfyllelse, uppskattning, framgång, status och uppmärksamhet. Efter att alla ovan nämnda behov är uppfyllda så återstår det högsta behovet, behov av självförverkligande, vilket tillgodoses genom ett utmanande arbete på en arbetsplats som passar individen (*ibid.*).

### 5.2.3 Motivation- och hygienfaktorer

Herzberg et al. (1959) har utvecklat ett tvådimensionellt system där människors behov delas upp i motivation- och hygienfaktorer som förklarar motivation till arbete (Herzberg et al. 1959). Motivationsfaktorer enligt Herzberg et al. är kopplade till själva arbetet i motsats till hygienfaktorer som istället associeras till förhållande som omger arbetet. Motivationsfaktorer är inre faktorer hos individen som är positiva för personens inställning till sitt arbete så som erkännande, personlig utveckling, ansvarsfrihet och självförverkligande. Hygienfaktorer är således yttre faktorer som omger arbetet, exempelvis lön, policys och arbetsförhållande. Hygienfaktorer är i första hand något som förhindrar eller förebygger anställdas otillfredsställelse snarare än skapar motivation (*ibid.*).



## 6. Tidigare forskning

Vi har valt att redovisa tidigare forskning inom vårt forskningsområde som är gjord på både den offentliga sektorn och på privata företag. Skillnaderna mellan dessa sektorer tydliggörs i nedanstående studie och är anledningen till varför vi har delat upp refererad forskning mellan *studier inom offentlig förvaltning* och *studier inom privata företag*. Vi kommer att redogöra för både nationella och internationella studier. Vi är medvetna om att det kan finnas en begränsning i att applicera internationell forskning på vår studie då välfärdssystem och villkor skiljer sig åt mellan olika länder.

Arbetslivsinstitutet i Malmö gav 2006 ut en antologi om human servicearbete (Leppänen et al. 2006). Ett tiotal forskare med bakgrund i olika kunskapsfält och professioner författade texter till antologin. Inledningskapitlet är skrivet av de fyra redaktörerna Leppänen, Jönsson, Petersson och Tranquist och där presenteras specifika förutsättningar och faktorer för människobehandlande organisationer ("human service organisations"). Syftet med antologin var att lyfta den speciella och problematiska arbetssituation som råder bland yrkesgrupper inom den svenska välfärdssektorn, så som skola, vård, omsorg och socialförvaltning. Karaktäristiskt för människobehandlande organisationer är att de är politiskt styrda vilket innebär att de tillhör kommun, region eller stat. De är offentliga vilket bland annat ger en hög grad av insyn för allmänheten genom offentlighetsprincipen. Vidare finns det ett stort antal personer och organisationer med olika intressen i dem. Dessa intressenter är dels allmänheten men även politiska partier, arbetstagarorganisationer, privata företag, forskare och inte minst de egna medarbetarna. Ett grundläggande och specifikt villkor för anställda inom offentliga verksamheter är att de står vid fronten, medarbetaren befinner sig mittemellan organisationen och klienten och ska tillgodose och bemöta dessa båda parter intresse, krav och önskemål. En annan specifik förutsättning är att de man arbetar gentemot är människor med egna upplevelser, kunskaper, känslor behov och inte minst, en egen vilja. Detta är enligt studien också en av de största skillnaderna mellan privata och offentliga organisationer. Inom privata företag, exempelvis produktionsföretag arbetar man med en råvara, en produkt. "Råvaran" inom offentlig förvaltning är i egenskap av människa betydligt mer komplex och föränderlig och egenskaper hos denna "råvara" får uppenbara konsekvenser för arbetet. Den sociala interaktionen med klienten är utgångspunkten för arbetet. Författarna lyfter vidare ett par andra skillnader mellan privata och offentliga organisationer. De ekonomiska

förutsättningarna är inom offentliga organisationer finansierat av skattemedel men är inom privata företag kopplat till vinster och ekonomiska motiv från både företaget och kunden. Detta får vidare konsekvens att en kund i ett företag har större makt i mötet och har betydligt mer möjligheter att ställa krav på produkten eller tjänsten som levereras (*ibid.*).

## 6.1 Studier inom offentlig förvaltning

Socialarbetarens arbetsvillkor är ett område som det inte har bedrivits forskning på i någon större utsträckning (Tham 2008). Dessa brister har vi väl uppmärksammat när vi sökt tidigare forskning till vår studie. När vi sökt forskning på hur man arbetar med personalens arbetsvillkor inom offentligt förvaltning så har vi mest fått resultat som visar den negativa bilden med konsekvenser av stress och utbrändhet. Vi har dock hittat ett antal studier som även belyser vilka positiva faktorer som genererar hög grad av arbetstillfredsställelse och motivation inom socialförvaltningen.

Sandra Jönsson (2005) har i sin avhandling gjort tre studier som utgår från den offentliga sektorn där hon har undersökt människobehandlande organisationers koppling till klientarbete, arbetstillfredsställelse och arbetsmiljö. Syftet med hennes studier var att undersöka arbetsförhållanden, klientarbetet och deras upplevda arbetstillfredsställelse. I den delstudie som vi fann mest relevant har Jönsson undersökt hur ett antal arbetsrelaterade faktorer påverkar socialarbetarens arbetstillfredsställelse. Studien visade att motivation och optimism var de mest betydelsefulla påverkansfaktorerna till arbetstillfredsställelse. Ledarskap, arbetsbelastning, improvisation, initiativ, relationer till kollegor, kontroll och mål var också betydelsefulla faktorer för arbetstillfredsställelse. Människobehandlande organisationer kännetecknas ofta av begränsade resurser och hög arbetsbelastning samt fokuserar på klientarbete. En betydande innebörd av arbetet som utförs i människobehandlande organisationer är föranledda av interaktionen med klienten (*ibid.*).

Tham (2008) har i sin avhandling studerat arbetsvillkoren för socialarbetare i Sverige som arbetar med utredningar inom barn och unga. Tham har gjort fyra studier där hon har undersökt; skillnader mellan socialarbetare med kortare yrkeserfarenhet kontra de mer yrkeserfarna de mer yrkeserfarna, skillnader mellan socialarbetare inom barnavården med andra grupper av kvinnodominerande yrken inom människobehandlande organisationer, vilka aspekter av socialarbetarnas arbetsvillkor som framstår som betydelsefulla för deras

välbefinnande och hälsa samt vilka aspekter som framstår som betydelsefulla för socialarbetarnas arbetsvillkor i deras avsikt att söka nytt arbete (*ibid.*).

Ett av de mer framträdande resultaten i studien är den höga personalomsättningen inom socialförvaltningen som en effekt av att socialarbetare känner höga krav och påfrestningar i sitt arbete, både avseende svårighetsgrad och arbetsbelastning. Angående svårighetsgraden i arbetet upplever socialarbetarna att arbetsuppgifterna är för svåra då de kräver kunskaper de inte har. Gällande arbetsbelastningen var det främst övertidsarbete, ojämn uppdelning av arbetet och otydligt gränser kring ansvarsområden. Socialarbetarna upplever att de sällan får belöning eller uppskattning från arbetsledare för deras utförda arbete och värderar deras egen arbetsskicklighet lågt. Majoriteten upplever ändå att de får stöd och hjälp av deras närmsta arbetsledare (*ibid.*).

Tham (2008) för en diskussion om angelägenheten av att höja statusen och göra arbetet som socialarbetare mer attraktivt. Detta genom att höja lönen, ställa krav på vidareutbildningar och genom att inrätta ”karriärtjänster”. Karriärtjänster skulle kunna innebära att man efter några års erfarenhet får agera mentor till nyanställda socionomer och på så sätt få mer ansvar. Tham menar att det finns en tydlig problematik hos de socialarbetare som har arbetat några år, men inte tillräckligt länge för att betraktas som yrkeserfarna. Studien visar att denna ”mellangrupp” är mindre nöjda med hur de tas omhand på arbetsplatsen, möjligheter till att påverka mängden arbete samt beskriver att deras arbete ofta påverkar deras privatliv. Det är denna grupp som också i större utsträckning funderar på att byta yrke (*ibid.*).

Eleni Papadaki skrev 2005 en avhandling som baserades på tre olika delstudier, för att undersöka och för att få en förståelse för arbetssituationen för socialarbetare som arbetar med socialt arbete i offentlig förvaltning i Grekland. Avhandlingen syftade till att undersöka socialarbetarnas arbetstillfredsställelse och insikt om arbetets kontext (”work orientation”), att undersöka vilka organisatoriska förhållande som skapar otillfredsställelse i arbetet samt att undersöka vilka etiska dilemman och svåra situationer som kan uppstå kopplat till organisatoriska förutsättningar (*ibid.*).

De aspekter av arbetet som bidrog till en ökad arbetstillfredsställelse var att arbeta med klienter och utmaningen som arbetet ger (Papadaki 2005). Papadaki kategoriserade dessa

aspekter som inre eller inneboende värden och aspekter: känslan att få hjälpa andra, att göra framsteg i svåra ärenden och den personliga utvecklingen som arbetet ger. Den främsta källan till otillfredsställelse i arbetet enligt studien var aspekter av yttre karaktär: organisationens uppbyggnad och struktur, ledarskap, ekonomiska resurser och lönenivå (*ibid.*).

Studien visade vidare att socialarbetare på direkt fråga uppgav att de upplevde en hög eller väldigt hög arbetstillfredsställelse till sitt arbete. Samtidigt visade andra svar i studien en indikation om att arbetstillfredsställelsen egentligen inte var särskilt hög, endast hälften av de tillfrågade uppgav att de skulle välja samma arbete igen om de fick möjlighet att börja om. Studien visade också att en del socialarbetare anpassar sin inställning till sitt arbete för att bättre spegla de låga förväntningarna på arbetet. (Papadaki & Papadaki 2006). Förändringar som de tillfrågade i studien uppgav skulle ha ökat deras möjligheter att göra ett bättre arbete var främst möjligheten till vidareutbildning, att program och insatser bättre mött klienternas behov samt ett ökat antal socialarbetare inom organisationen (Papadaki 2005).

Balloch et al. (1998) har publicerat en artikel som bygger på en studie gjord bland anställda inom brittiska motsvarigheten till den svenska socialförvaltningen. De har undersökt vilka faktorer som genererar arbetstillfredsställelse bland de anställda samt undersökt förekomsten av stress hos, och våld gentemot, tjänstemännen. Målen med studien var att förstå strukturer och dynamik i personalgruppen inom sociala välfärdsorganisationer i England, att undersöka upplevelsen av att arbeta inom socialtjänsten i förhållande till termer av stress och arbetstillfredsställelse samt att undersöka utvecklingen och tillgången till utbildning och träning för olika professioner inom den sociala välfärden. Forskarna bakom studien uttryckte ett antagande inför studien att majoriteten av tjänstemännen inom socialtjänsten är lågavlönade med höga krav och begränsade resurser och att de av denna anledning rimligen borde antas känna en relativt hög arbetsotillfredsställelse. Resultatet visade dock på det motsatta. Resultatet i studien visar att upphov till arbetstillfredsställelse beror på faktorer som "känslan av att du hjälper andra", "utmaningen i arbetet" samt "framsteg i svåra och komplicerade ärenden". Källor till arbetsotillfredsställelse var istället "sättet på vilket verksamheten sköts", "relationen mellan ledning och personal", samt "möjligheten till befordran". Några problem återkom i flera intervjuer och de utgick från "svårigheter mellan den ekonomiska styrningen och det professionella kunnandet", "minskat stöd och support i

arbetet” samt ”avsaknaden av karriärmöjligheter”. En av de intervjuade uttryckte i studien ” I like the job but I hate the organisation” (*ibid*, sid. 335).

## 6.2 Studier inom privata företag

Den forskning som vi har hittat inom området attraktiv arbetsgivare har nästan uteslutande haft utgångspunkt i den privata sektorn och detta gäller även för studier om hur arbetsgivare aktivt arbetar med att förbättra personalens arbetstillfredsställelse och motivation. Vi har valt att redovisa denna forskning då vi i vår studie har undersökt hur man använder dessa utmärkande begrepp och metoder inom offentlig förvaltning.

Åteg, Hedlund och Pontén, (2004) forskare i arbetsvetenskap, har utarbetat en modell över vad som innefattas i attraktivt arbete. Denna modell är illustrerad som ett träd och konstruerades efter att författarna gjort en undersökning av attraktivt arbete för industrianställda och utgörs av tre kategorier (trädet's tre grenar): attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse samt attraktiva arbetsförhållanden. Attraktivt arbetsinnehåll utgörs av dimensioner relaterade till vad de anställda gör i arbetet, exempelvis handlingsfrihet, arbetstakt och variation. Kategorin arbetstillfredsställelse handlar om vad de anställda tycker sig få ut av vad de gör i arbetet och rör sådant som status, erkänsla och resultat. Attraktiva arbetsförhållanden inbegriper gemensamma förutsättningar för samtliga anställda i ett företag, oavsett arbetsuppgifter eller position, exempelvis arbetstider, lön, ledarskap, relationer och fysisk arbetsmiljö (*ibid.*).

Ekelöw & Rosengren (2005) har gjort en jämförelsestudie mellan tre stora företag inom den privata sektorn där de har undersökt hur dessa företag arbetar med att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare. De har undersökt vilka attraktivitetsfaktorer företagen har gemensamt och vilka som skiljer dem åt. De menar att det i dagens samhälle läggs en större vikt vid att vara en attraktiv arbetsgivare då det kommer in en ny generation på arbetsmarknaden som ställer högre krav på utveckling och välmående. Det för med sig att företagen måste ta vara på sin personal och på deras kompetens. Författarna definierar attraktiv arbetsgivare som en arbetsgivare som aktivt väljs av arbetstagare och som arbetstagare söker sig till på eget initiativ. Studien visar vidare att de faktorer som har störst betydelse i arbetet med att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare var organisationen, ledarskap, relationer, lojalitet, lokalisering och lön. Ledarskap visade sig vara en av de tydligaste faktorerna i attraktivitetsarbetet där

lyhördhet var den viktigaste egenskapen hos en ledare. Att företaget går bra och är framgångsrikt visade sig också vara av stor betydelse för attraktiviteten (*ibid.*).

Mårtensson, Svensson- Steinberger & Uldall- Jörgensen (2007) har undersökt hur företag arbetar med att upprätthålla sin status som attraktiv arbetsgivare, både internt och externt i syfte att rekrytera och behålla medarbetare. Bakgrunden till denna undersökning grundar sig på den utveckling som förväntas komma i samband med 40-talisternas pensionsavgångar och de menar då att arbetskraft kan komma att bli en bristvara till skillnad mot tidigare. Därför blir det allt viktigare att företag höjer sin attraktivitet som arbetsgivare. Att behålla sin personal är minst lika viktig del i detta för att inte förlora viktigt kunskap inom företaget. Ur ett lönsamhetsperspektiv är det därför viktigt att behålla personal under en längre tid eftersom en nyanställd personal inte lönar sig förrän efter tre till fyra år. Studien resulterade i fem signifikanta faktorer som företag kan arbeta med för att bli en mer attraktiv arbetsgivare; ett arbetsklimat som tar tillvara på personalens potential, lyhördhet för personalens önskemål, goda utvecklingsmöjligheter för personalen, en stark image av företaget som en god arbetsgivare samt en företagskultur som personalen kan identifiera sig med (*ibid.*).

## 7. Resultat och analys

Nedan följer resultat och analys av vår studie som vi valt att dela in i sex övergripande teman; *kommunens kaka är begränsad av skattemedel, strategier för att behålla personal, motivation, arbetstillfredsställelse, hinder för att bli en mer attraktiv arbetsgivare samt förbättringsmöjligheter*. Vi har analyserat vår empiri med hjälp av refererad forskning och teorier.

Vi har valt att kursivera ord i den löpande texten som är citerade fraser, uttryck, ord eller stycken. Följande tecken: [---] betyder att vi har tagit bort hela meningar från ett citat, och [...] betyder att vi har tagit bort enstaka ord. Vi har avidentifierat våra informanter samt gett dem fiktiva namn.

## 7.1 Kommunens kaka är begränsad av skattemedel

Flera av studierna i refererad forskning visar på att orsaker till arbetsotillfredsställelse bland socialarbetare oftast är kopplade till de organisatoriska förutsättningar som det innebär att vara en offentlig förvaltning och därmed en del av en kommun. Jönsson (2005) menade att människobehandlande organisationer ofta förknippas med vaga och komplexa mål. Papadaki (2005) visade i sin studie att främsta källan till otillfredsställelse var organisationens uppbyggnad och struktur samt de ekonomiska begränsningarna. Balloch et al. (1998) påvisade att otillfredsställelse främst beror på sättet som verksamheten sköts samt svårigheter som skillnader mellan det professionella kunnandet och den ekonomiska styrningen medför. I sin artikel citerar författarna en person som uttrycker att denne tycker om sitt jobb men hatar organisationen.

En stor del av våra intervjuer har kretsat runt det faktum att socialförvaltningen är en del av en kommun och att detta medför en del negativa förutsättningar. I vår undersökning kretsade detta främst runt de ekonomiska begränsningarna. Informanterna menade att verksamheten drivs av kommunens pengar och att man därför ska *hushålla* med dem. Det är *inget vinstdrivande företag* och därför finns det inga vinster att fördela. *Kommunens kaka är begränsad av skattemedel* och man har ett ansvar i verksamheten att förvalta kommunens pengar. En informant sa:

*[...] det är kommunens pengar. Jag tror att man liksom har bara, ja men herre gud, det finns ju inga vinster i en kommun. Alltså om det bli vinster så ska ju det till kommuninvånarna, inte till oss alla fall. Alltså det finns ju ingen som tycker att vi ska ha massa extra pengar utifrån, att invånarna ska betala det till oss. (Sara)*

En annan aspekt som nämndes under samtliga intervjuer var att verksamheten är en politiskt styrd förvaltning och att man arbetar på uppdrag av politiker. Flera menade att det ligger ett stort ansvar hos cheferna att kunna *kommunicera verksamhetens mål* för att skapa en förståelse bland medarbetarna och för att kunna anpassa målen till den dagliga verksamheten:

*[...] vi har fullmäktigemål, socialnämndens mål, verksamhetsmål och sedan ska de så att säga diskuteras och implementeras i varje enhet och sedan anpassa de*

*övergripande målen till min egen enhet. [---] Och sedan att dessa mål ska anpassas i varje individ som får insatser, så det är en process. (Göran)*

Några av våra respondenter menade att det kan vålla problem för personalen och för klienterna om de nationella och lokala målen inte stämmer överens med de ekonomiska förutsättningarna och att detta *kan skapa en frustration* bland medarbetarna som kan vara svår för arbetsledarna att påverka. De menar att lagstiftningen idag är mer *generös* än vad socialförvaltningen kan erbjuda klienterna. Vidare skapar det också en frustration när du vet att en klient har rätt till något som de ekonomiska förutsättningarna begränsar eller omöjliggör.

*För jag menar, att du kan ha världens bästa utredningsenhet, men om du inte kan bli av med klienter, om du inte kan skicka dem någonstans, vidare i vårdkedjan så att de verkligen kan få behandling eller en boendelösning eller, så blir det totaltmisslyckande. Den där matchningen att bra utredningen och möjligheten att verkställa de besluten. Det är en matchning som är oerhört viktig för annars så sitter du där med ett antal klienter som det inte finns någon möjlighet att göra någonting åt. (Göran)*

Ovanstående beskrivningar av olika förutsättningar för socialförvaltningens verksamhet är enligt Leppänen et al. (red.) (2006) karaktäristiska för människobehandlande organisationer och offentlig förvaltning.

## 7.2 Strategier för att behålla personal

Pia Tham (2008) menar i sin studie att socialtjänsten har en hög personalomsättning och att detta främst beror på en hög arbetsbelastning och upplevelsen av att inte få belöning och uppskattning för sitt arbete. HR-perspektivet utgår från att människor och organisationer ömsesidigt behöver varandra och att en organisation når positiva resultat genom att satsa på personalen (Bolman & Deal 2005). När detta utbyte fungerar så skapar det energi och medarbetarna känner att de får ett meningsfullt arbete. Enligt HR-perspektivet har chefer som uppgift att förmedla en tilltro till sina medarbetare samt att skapa en välmående och välfungerande personalgrupp (*ibid.*). Maslow beskriver i sin behovspyramid att bland



människans mest grundläggande behov återfinns känsla av tillhörighet, uppskattning och självkänsla (Bolman & Deal 2005).

Vi har därför som en del i vår studie valt att titta på vilka strategier chefer inom socialförvaltningen har för att behålla personal. Flera chefer uttryckte till en början att de inte hade någon särskild strategi för detta men efter lite funderande så framstod trots allt medvetna strategier och arbetssätt. I vår undersökning fann vi följande strategier: *kompetensutveckling, trygg anställning* samt *traditionell* kontra *horisontell karriär*.

### 7.2.1 Vi satsar på kompetensutveckling

Tidigare forskning på vårt forskningsområde visar att det är viktigt att ha ett arbetsklimat som tar tillvara på personalens potential, att det finns en lyhördhet för personalens önskemål samt att det ska finnas goda utvecklingsmöjligheter (Mårtensson et al. 2007).

Vår undersökning visar att en återkommande strategi för att behålla personal inom socialförvaltningen och som flertalet respondenter betonar, är den stora satsningen på kompetensutveckling. Vår undersökning visade att kompetensutveckling är något som det satsas på i stor utsträckning i det dagliga arbetet och att det är oerhört viktigt med dessa strategier för att kunna möta personalens kompetensutvecklingsbehov:

*[...] så att vi kan ha strategier för kompetensutveckling så att man känner att man är en del av ett större sammanhang, att de kan förmedla ut att vi har en ledningsstrategi att vi har en kompetensutvecklingsstrategi. (Birgitta)*

En informant uttryckte att kompetensutveckling *ger en kick*, och ökad motivation till medarbetarna. En annan betonade att det är viktigt att satsa på den kompetensutveckling som medarbetarna vill ha:

*[...] jag måste inte bara slita och jobba utan jag får också göra saker som jag tycker är kul och kommer vidare med. Så att satsa på utveckling och utbildning utifrån vad medarbetarna vill tror jag också är en väldigt viktig del. (Martin)*

En annan informant beskrev en *kompetensutvecklingsmodell* som ska möta medarbetarnas behov för att bli en mer attraktiv arbetsplats i nedanstående citat:

*Vi har gjort en kompetensutvecklingsmodell just för att ha en strategi för att hur vi ska möta vårt kompetensutvecklingsbehov och rekryteringsbehov, där det är olika nivåer hur man ska utveckla sin kompetens [...] just för att åstadkomma en attraktiv arbetsplats för vårt kompetensförsörjningsbehov. [---]Och då tänker vi också att ju högre kompetensnivå du når desto mer ska det avspeglas i lönekuvertet. Det ska finnas en lönespridning i systemet. (Anette)*

Det som beskrivs i ovan nämnda citat har flera respondenter uttryckt och menar att kompetens är något som ska löna sig. Vi fann dock i vår studie att en del chefer upplevde en oro för att det kan bli för mycket kompetensutveckling. Satsningen har inte enbart mottagits positivt av personalen då det för en del förvärrar en redan ansträngd arbetssituation och att man istället tvingas att arbeta övertid för att hinna ikapp. Det uttrycktes att man måste hitta en nivå på mängden utbildningar så att inte personalen känner sig nertyngd av det.

*Ofta så är det att ja du, nej det hinner inte jag. Ska jag göra det nu på torsdag då går hela den dagen bort. Det hinner jag inte. Ja, men säger jag, gör det ändå. Och då kommer det, men vem ska då göra mitt jobb? Så säger jag, ja men gör det. Så går dem och sedan säger dem: gud, vad bra det var! Så intressant att få komma ifrån en dag och jag fick lite tankar. Och då har de förvisso en större hög dagen efter men det har ändå gett någonting. (Lena)*

Kompetensutveckling har lyfts som den mest medvetna strategin för att behålla personal. Vi har upplevt en stolthet bland cheferna över att man i stor utsträckning kan erbjuda relevanta utbildningar och kurser till sina medarbetare. Satsningen på kompetensutveckling är ett led i ambitionen att medarbetarna ska känna att de hela tiden utvecklas och blir allt bättre socialsekreterare. Nackdelen som vi kan se med strategin är dock att det kräver en motprestation av personalen, att det tar tid, kraft och energi i anspråk från de ordinarie arbetsuppgifterna.

### 7.2.2 Att arbeta inom socialtjänsten innebär en trygg anställning

Att känna en anställningstrygghet som arbetstagare är ett grundläggande behov i arbetslivet vilket Kempton (1995) benämner som *säkerhetsbehovet*. Forskning på området *trygg anställning* återfinns bland annat i Åteg et al. (2004) utarbetade modell, där en av de tre grenarna omfattar ”attraktiva arbetsförhållanden” som inbegriper gemensamma

förutsättningar för samtliga anställda i företaget exempelvis arbetstider och fysisk arbetsmiljö (*ibid.*). Även Mårtensson et al. (2007) skriver om anställningsvillkor med utgångspunkt i hur viktigt det är att behålla sin personal för att inte förlora kunskap inom företaget. De menar att man ur ett lönsamhetsperspektiv måste behålla personal under en längre tid eftersom att nyanställd personal inte lönar sig förrän efter tre till fyra år. Därför är det viktigt att se till att inte ha en hög personalomsättning, något som Tham (2008) i sin avhandling menar är vanligt problem inom socialförvaltningen.

Vår undersökning visar att arbeta inom socialtjänsten ger en trygg anställning med trygga anställningsvillkor. Flertalet informanter menar att det är viktig med en trygg anställning, för att motsatsen kan leda till hög personalomsättning vilket skadar verksamheten och klienterna, lika mycket som arbetstagaren. Vi har i vår analys sett en viss motsättning till den forskning som vi ovan nämnt angående den höga personalomsättningen. Respondenterna har visserligen poängterat att det finns många vikariatjänster inom socialförvaltningen men att det inte är en hög personalomsättning.

*Det är många regler som tryggar överlag. Som vikariat, efter två år blir det en fast anställning. Men jag vet inte om det bara är positivt, men tryggt är det absolut. (Lena)*

En annan informant uttryckte att det är viktigt att få vikariatjänster permanenta, för att få *folk på plats* och för att få en arbetsro i gruppen så man vet vilka man ska arbeta med och på så sätt har ett mer långsiktigt tänkande. Vidare visar vår studie att man känner en stor trygghet att jobba inom kommunal verksamhet, med många regler som tryggar, som exempelvis innebär begränsat antal timmar som man får arbeta och att man blir kompenserad för övertid.

*För i kommunen får du en väldigt trygg anställning, du behöver inte jobba mer än exakt de timmarna du ska jobba, du blir kompenserad för allt som, ja när du jobbar mer, när du blir sjuk så finns det väldigt mycket, man tar hand om dig så att du kommer tillbaka i jobbet. (Martin)*

Dessa grundläggande arbetsvillkor är något som gäller för i princip alla arbetsplatser men utifrån vår studie tolkar vi att reglerna efterlevs i hög utsträckning inom socialförvaltningen och det är inte något som man förhandlar bort.

### 7.2.3 Kommunen kunde haft fler karriärvägar

Möjligheten till utveckling och karriär är enligt flera studier en viktig faktor till varför människor väljer att börja arbeta samt stanna kvar hos en arbetsgivare. Enligt Mårtensson et al. (2007) är goda utvecklingsmöjligheter en av de fem viktigaste faktorerna till att en arbetsgivare ska uppfattas som attraktiv. Balloch et al. studie (1998) visar att bristen på möjlighet till befordran är en av de främsta orsakerna till arbetsotillfredsställelse bland socialarbetare i Storbritannien.

Vår undersökning visar att möjligheterna till en traditionell karriär för socialsekreterare inte är särskilt stora. Den enda möjligheten är att bli enhetschef eller verksamhetschef, men det kräver ofta många års erfarenhet innan man kan få en sådan position. Det är även ett begränsat antal chefstjänster inom socialförvaltningen vilket utgör ett hinder för medarbetare som är särskilt lämpade och kompetenta. Flera av våra informanter betonar att det är viktigt att även unga personer som har relevanta egenskaper och kunskaper ska få möjligheten att bli chef. Man är inte per automatik en bra chef bara för att man har arbetat väldigt länge inom en verksamhet.

*Om du rekryterar en bra chef har det oftast inte med åldern att göra utan snarare med egenskaper. [...] När jag vill ha en bra chef som ska jobba efter uppsatta mål, att budgeten ska hållas i balans, han eller hon ska se till att arbetsmiljön fungerar bra, ta tillvara på den kompetens som finns på arbetsplatsen. Det är det, jag struntar i om den personen är socionom eller sjuksköterska eller beteendevetare eller vad det är. (Göran)*

Samtidigt uttrycktes följande som kan vara ett tecken på att det fortfarande finns en del kvar att göra inom socialförvaltningen för att även yngre personer ska ha möjlighet att bli chef:

*Så det är, jag tycker själv att det är trist faktiskt. [...] Och där tycker jag att de i kommunen säger att du är ju jätteung för att vara chef, tycker man i kommunal verksamhet men i privata företag ser det inte alls så ut. Där är det helt vanligt att man är chef mellan 35 och 40 år. Men inom kommunal verksamhet får man nästan vara 45 för att få vara chef. (Martin)*

Det uttrycktes även en tanke att om man har som mål med sitt yrkesliv att göra karriär så kanske man redan i ett första läge inte väljer att utbilda sig till socionom eller att arbeta inom socialförvaltningen. Samma person uttryckte att många av hennes medarbetare ser andra värden som viktigare än möjligheten till karriär:

*Sen kan det vara olika saker, att man har olika behov som människa, de har kanske inte haft behov att utvecklas karriärmässigt. De kanske värnar om tryggheten till en bra arbetsgivare, närheten till jobbet, bra arbetstider, bra kollegor, det är kanske det som lockar mest. Medan andra människor som kanske har mer karriär, de kanske inte sitter i trettio år på kommunen. (Sara)*

Pia Tham (2008) menar i sin avhandling att ett sätt för att höja statusen på yrket som socialarbetare är att inrätta olika typer av karriärtjänster, annat än att vara chef. En av våra informanter menade att det finns för få sätt i dagsläget att göra karriär på inom socialförvaltningen men uttrycker även att det finns några tjänster som innebär en karriär men inte ett chefskap:

*Så den karriär man gör inom socialtjänsten, att bli chef, alltså det är egentligen det enda, eller att bli utvecklingsledare eller någonting sådant åt det hållet.(Martin)*

#### *Horisontell karriär*

Samtliga informanter i vår studie har reflekterat över att det finns en annan utvecklingsmöjlighet inom socialförvaltningen än vad som i dagligt tal avses med en traditionell karriär. Vi har identifierat detta som *horisontell karriär*. Resonemanget som våra respondenter har fört är att socialförvaltningen består av många olika verksamheter som arbetar med helt skilda arbetsuppgifter, målgrupper och utmaningar och som personalen har möjlighet att söka sig till. Det är en *morot* för medarbetarna att ständigt kunna utvecklas vidare, att kunna söka andra tjänster inom förvaltningen eller arbeta med olika projekt. Det upprätthåller en dynamik inom verksamheten att det kommer in personal från andra delar av förvaltningen med nya tankar till arbetsgruppen.

Det uttrycktes att det är naturligt att när man har arbetat med en viss målgrupp under en lång tid så är det spännande att byta till någon annan enhet och det finns en positiv inställning till

att medarbetare söker sig vidare inom socialförvaltningen. De menade vidare att det är positivt både för individen och verksamheten om medarbetarna rör på sig och får ny erfarenhet och kunskap. Att medarbetarna ständigt kan utvecklas och förnya sig horisontellt genom verksamheter och att det också kan klassas som en typ av karriär.

Som ett led i diskussionen om horisontell karriär fördes även ett resonemang om att det finns en eventuell *dold hierarki* inom socialförvaltningen där vissa enheter har högre status än andra. Genom att medarbetare *byter upp sig* så gör de en typ av karriär, som exempel menade en respondent att behandlingsarbete har en större status än utredningsarbete. Samma person menade att man som nyutexaminerad socionom måste räkna med att *börja på golvet* och sedan arbeta sig uppåt i verksamheten:

*[...] en socialsekreterare som kommer till "behandling" så kanske den tycker att jag har gjort en liten karriär. Men det är ju också så intressant för även om du kommer till en annan enhet som kanske har lite högre status så innebär det inte att du får högre lön. [...] Alltså, det är också lite intressant för oftast förknippar man ju karriär med högre lön men det är inte [---]. (Martin)*

Samma informant menade att det finns en inställning bland befintliga medarbetare som har arbetat länge inom verksamheten att nyanställda måste gå in en viss väg inom verksamheten:

*[...] en ny examinerad socionom skulle aldrig kunna jobba här, eller personalen skulle aldrig tillåta det. De skulle säga, nej, nej, den personen får först samla erfarenhet på golvet på utredning och jobba där. Man måste jobba upp sig för att jobba här [...]. (Martin)*

Vi har konstaterat att det finns en traditionell karriärmöjlighet, dock begränsas den av det låga antalet chefstjänster. Vi har funnit en möjlighet till horisontell karriär för medarbetarna, dock innebär det inte alltid en högre lön eller ökat inflytande. Vi menar att karriär lika mycket innebär en personlig utveckling och avancemang mellan olika tjänster vilket ökar individens kunskap och kompetens. Vi tycker att det är en mycket positiv möjlighet för socialförvaltningen att kunna erbjuda flera olika typer av tjänster och arbetsuppgifter inom samma arbetsgivare, utan det ställs nya utbildningskrav.

## 7.2.4 Sammanfattning – behålla personal

Sammanfattningsvis har vi kunnat utskilja att socialförvaltningen har tre tydliga strategier för att motivera och behålla personal. Den främsta strategin är en uttalad satsning på kompetensutveckling. Syftet är att uppnå ständig utveckling och ökad motivation bland personalen. Dock förvärrar omfattande kompetensutveckling arbetsbelastningen då det kräver ytterligare prestationer från socialsekreterarna i en redan ansträngd arbetssituation. Vi anser att det är viktigt att hitta rätt balans där kompetensutveckling ska ge mer motivation än det tar, och detta genom att endast erbjuda relevanta utbildningar för varje enskild medarbetare efter önskemål från denne. Mycket utbildning är inte alltid positivt utan varje kurstillfälle måste uppfattas som meningsfull och användbar av medarbetarna.

En annan strategi är den trygga anställningen vilken vi tror är en förutsättning för att socialsekreterare ska orka med sitt påfrestande arbete och kan ses som en säkerhetslina för att personalen stannar kvar. En jämförelse kan göras till den privata sektorn där arbetsinsatsen i högre grad beror på efterfrågan av en viss vara eller tjänst (råvaran) vilket kan ge en mer ojämn arbetsbelastning över året. Inom socialförvaltningen är man mån om att inte tänja på de *spärrar* som finns gällande begränsat antal arbetstimmar som förhindrar utbrändhet och man får kompensation för overtid. Vi ställer oss dock frågan om den trygga anställningen är något som cheferna kanske sätter lite väl stor tilltro till? Inom kommunen värnar man om att alla behövs och man försöker undvika en intern konkurrenssituation, samtidigt menar vi att grundläggande anställningstrygghet är lagreglerat och gäller för alla arbetsplatser i Sverige.

Den tredje strategin är karriärmöjligheter, där den enda uppenbara möjligheten idag är att bli chef. Vi anser att socialförvaltningen måste bli bättre på att erbjuda olika karriärvägar och utvecklingsmöjligheter för sina anställda och framföra detta tydligare för att locka nya medarbetare. Vi tror att det vore förödande att bara acceptera att människor som vill göra karriär redan från början väljer andra yrken. Istället ska man lyfta fram de möjligheter som finns inom socialförvaltningen för att locka drivna och målmedvetna människor till professionen och verksamheten. I vår studie har vi funnit en tämligen unik möjlighet för socialförvaltningen genom den horisontella karriärvägen. Denna strategi innebär främst för chefernas del att de ska stötta och uppmuntra medarbetarna att förflytta sig inom förvaltningen. Vi tror också att den dolda hierarkin inom socialförvaltningen är negativt för

den horisontella karriären och att detta måste försöka överbyggas, inte minst för att man ska kunna locka nyutexaminerade socionomer.

## 7.3 Motivation

Vi har i vår studie identifierat motivation som de inneboende och individuella faktorer som man får från de arbetsuppgifter man utför inom socialförvaltningen. Det motiverande i arbetet är känslan av att man hjälper andra och känslan av att man gör något viktigt, att man gör nytta. I enlighet med denna avgränsning kommer vi nedan att redovisa och analysera ett antal faktorer som enligt vår studie påverkar motivationen: *känslan av att man hjälper andra*, att det är *en medmänsklig arbetsplats* och att man känner en hög grad av *delaktighet*. Detta är anledningarna till att människor orkar arbeta inom socialförvaltningen trots att vardagen präglas av klienters problem och frustration.

### 7.3.1 Känslan av att man hjälper andra

Arbetsinnehåll och arbetsuppgifter är av naturliga skäl en stor bidragande anledning till om människor känner motivation i sitt arbete eller inte. I sin modell över attraktivt arbetet har Åteg et al. (2004) attraktivt arbetsinnehåll som en av tre huvudgrenar och betonar vikten av att ha variation i sitt arbete. Både Papadaki (2005) och Jönsson (2005) lyfter i sina studier att det mest positiva med att arbeta inom socialtjänsten är klientarbetet och utmaningen som arbetet ger. Jönssons studie betonar att relationen mellan klient och socialarbetare är av stor vikt. Papadaki (2005) och Balloch et al. (1998) når alla slutsatserna att de aspekter som främst påverkar att socialarbetare känner arbetstillfredsställelse är för att man motiveras av att man hjälper andra, att man göra framsteg i svåra ärenden samt att arbetet medför stora utmaningar. Även vår studie har bekräftat dessa aspekter och cheferna betonar att det särskilt är känslan av att hjälpa andra som de tror motiverar personalen.

*Alltså, jag tror att man väljer, man vill hjälpa andra till ett bättre, till förändring. Och att du får en viss tillfredsställelse varje gång att se att du har hjälpt, att du har haft tid. Du räddar inte alla men du får en riktig tillfredsställelse varje gång du ser den människan är självgående, den människan har lämnat sitt missbruk, vi har lyckats lappa ihop en familj, den personen har slutat att dricka och slå sin familj. Alltså, jag tror att det är den typen av, vad kan man kalla det för, mänsklig upplevelse av att lyckas kommer in. (Göran)*



Våra respondenter har lyft många positiva aspekter som arbetsuppgifterna inom socialförvaltningen medför. De beskriver det som ett spännande, flexibelt och stimulerande arbete som kräver mycket av de anställda. Samtliga respondenter beskriver personalen som oerhört engagerad, intresserad, motiverad och att de har en bred kunskap. Vidare anses de positiva delarna av arbetet vara, många spännande möten med människor, responsen man får från klienterna, handlingsfriheten och den ständiga utmaningen. En tanke som lyftes var att man i grunden är motiverad när man arbetar med socialt arbete, annars så skulle man inte arbeta med det. Det är viktigt att uppleva meningsfullhet i sitt arbete när man hela tiden arbetar med människors olika problem. Man har även ett grundläggande intresse för sociala frågor.

Studien visade att det är viktigt för personalen att få se resultat av sitt arbete, att få känna att man har gjort en skillnad och få se att en del klienter gör framsteg under eller efter en kontakt med socialförvaltningen. En informant menade dock att det är svårt att göra alla parter i ett ärende nöjda men trots att någon blir missnöjd eller besviken så kan man ändå känna sig tillfreds med sitt arbete:

*[...]man kan vara jävligt nöjd med hur man tänkt utifrån barnet och så att man liksom försökt få fram det. Det kan man känna sig nöjd med, att man liksom har tagit ställning för vissa saker och så.*

Några respondenter menade att en annan positiv aspekt av att arbeta på socialförvaltningen och som skapar motivation är att verksamheten befinner sig i en ständig förändring och att arbetet blir en ständigt lärande process.

*När man kommer hit och ser hur komplext det är och hur mycket som krävs så känner man en väldigt stor stolthet över det. [...] Och att man väljer att jobba kvar för att det hela tiden förändras [---] Det är en utmaning hela tiden. Man jobbar mot psykiatri och missbruk. Man är ofta spindeln i nätet och den första som klienten kommer i kontakt med. Det ställs mycket krav på samverkan och att man har lite kunskap om mycket. (Lena)*

### *Man hinner aldrig göra tillräckligt*

Arbetsuppgifterna inom socialförvaltningen bidrar även till en del negativa aspekter som minskar personalens arbetstillfredsställelse. Pia Tham (2008) lyfter aspekter som svårighetsgraden på arbetsuppgifterna, den höga arbetsbelastningen och den ojämna fördelningen av arbetet som faktorer som kan påverka arbetstillfredsställelsen negativt. Jönsson (2005) betonar också arbetsbelastningen som ett problem men lyfter även de ekonomiska begränsningarna. Även Papadaki (2005) menar att arbetstillfredsställelsen hade kunnat öka bland socialarbetare om de insatser och program som man kan erbjuda klienterna bättre hade mött klienternas behov.

Vår studie bekräftar ovanstående bild och nedan kommer vi att redogöra för ett antal aspekter av arbetet som minskar personalens motivation, de negativa aspekterna av arbetsinnehållet. Den höga arbetsbelastningen lyfts som ett av de stora problemen och att det medför en känsla hos personalen av att de aldrig hinner göra tillräckligt. Att arbetet är tufft, svårt och stressigt:

*Det finns den negativa biten och det är det här att det är väldigt mycket att göra och man aldrig hinner göra tillräckligt. [---] Det blir mer och mer och tyngre och tyngre. Problematiken är tung och man känner ofta att man inte hinner tänka.*  
(Lena)

*Sedan har du alltid det att du är den sista utposten, till sist är det du som måste reagera.* (Göran)

Hög arbetsbelastning och allt mer komplicerade ärenden menade flera av våra informanter ger ett väldigt högt arbetstempo som får till konsekvens att personalen inte hinner sitta ner och reflektera över sitt arbete. Det bidrar också till att de hela tiden måste prioritera bland arbetsuppgifterna och att det ofta finns en känsla av att man borde ha gjort mer för en klient.

Andra negativa aspekter av arbetsinnehållet för en socialsekreterare och som våra informanter nämner är av något mer varierad karaktär och kan kopplas till missnöjda klienter. En arbetsledare menar att socialarbetare *inte får credit* för det man gör vilket kan leda till otillfredsställelse. En annan menade att klienterna ofta upplever frustration och ångest vilket ibland överförs på personalen. Ett dilemma är att det ofta är någon part i ett ärende som blir missnöjd, inte minst vid exempelvis vårdnadstvister, och att det ofta kan leda till *jobbiga*

*efterspel*. Ett arbetssätt som lyftes för att motverka känslan av otillräcklighet och för att öka motivationen uttrycktes som följer:

*Att det vi gör, gör en skillnad och att vi pratar om det utifrån det. Så trots att det är motigt ibland och att det är svårt ibland så är det en jäkligt viktigt arbetsuppgift som någon måste göra och vi är bäst lämpade att göra det [---] det här är vårt område, det är vi som är experterna [...]. (Sara)*

Vi menar att det är viktigt att försöka minska på känslan av att man aldrig gör tillräckligt och genom att i största möjliga mån överbygga faktorer som skapar frustration så kommer sannolikt personalens motivation att öka.

### 7.3.2 En medmänsklig arbetsplats

Både Jönsson (2005) och Ekelöw & Rosengren (2005) menar att relationer till kollegor är en betydelsefull faktor som påverkar socialarbetarens motivation och arbetstillfredsställelse.

Vår undersökning visar att en av de främsta faktorerna till att man känner motivation till att arbeta på socialförvaltningen är att medarbetarna känner att det är en *medmänsklig arbetsplats*. Detta innebär att man har ett öppet klimat där man hjälps åt, bryr sig om varandra och där man i alla avseende tillåts att vara människa. Det uttrycktes att man har förståelse för varandra och det är okej att inte alltid må bra:

*Att man trivs jättebra med sina kollegor, det är väldigt många sociala människor oftast också som jobbar inom socialtjänsten. Man tar hand om varandra också på ett bra sätt, man skapar bra arbetssituation där man trivs med varandra, [...] det är också okej att man inte alltid mår bra här, man behöver inte visa något försvar, alltså här hos oss kan folk gråta och säga jag mår dåligt, jag har upplevt det här. Det är okej, man kan ändå göra ett jobb. Det finns en annan acceptans för att vara människa tror jag [---] det är inte farligt att visa känslor, visa sina tankar. Och det tror jag uppskattas väldigt mycket, att en arbetsplats är en mänsklig arbetsplats. Alltså att man så som man gör mot sina klienter så tänker man kring klienter så tänker man också kring kollegor. (Martin)*

När vi frågade respondenterna om de upplevde att deras medarbetare kände motivation till sitt arbete fick vi till största delen positiva svar. Samtliga respondenter svarade att de är *ett bra gäng*, de har roligt på arbetsplatsen, att det är en hög trivsel och ett positivt och öppet klimat där det är högt till tak, hög toleransnivå och man kan säga vad man tycker. Man ska inte heller behöva känna att man är ensam i ett ärende utan man stöttar och ger varandra råd.

*[...] att man har bra kollegor liksom, att det är öppet, högt till tak, att man kan diskutera liksom att man känner att man kan fråga och bolla saker med varandra utan prestige. (Sara)*

Vår studie visar även att cheferna inom socialförvaltningen försöker arbeta för att man ska ha en hanterbar situation, att det viktigt att motverka känslan av otillräcklighet. Man vill inte ställa orimliga krav på medarbetarna utan man försöker skapa en känsla av att man har gjort tillräckligt i ett ärende. Det uttrycktes också att man behöver ha varierande arbetsuppgifter, att man inte behöver prestera hela tiden och att det är viktigt att medarbetarna får energi tillbaka av sitt arbete.

*Men du behöver, man kan nog inte bara prestera, prestera, ge, ge, ge i det här yrket, du blir utbränd, du behöver göra något annat. (Martin)*

*[...] naturligtvis se till att inte dränera människor bara för att man har god motivation, man ska ju uppleva att man får någonting också, jag tror det är jätteviktigt. (Birgitta)*

Inom socialförvaltningen strävar man mot att övertidsarbete enbart ska vara en tillfällig lösning. Man försöker undvika att medarbetarna arbetar övertid då det kan ge *hälsoproblem* och *utbrändhet*. En informant menar att arbeta för mycket är ambitiöst, men inte duktigt.

*Jag hade nog kunnat sitta 24 timmar och bara arbeta men det går ju inte, det finns andra värden. Att värna om det här att åtta timmar om dagen det är ditt mål. Så säger någon, titta här vad jag har kämpat jag är så duktig. Jag har 50 timmar plus på flexen. Det är inte bra, det är ett minus. Jag skulle kunna dra ner lönen för det. Målet är att du ska ha åtta timmar. (Lena)*

Flera respondenter menar att det är viktigt med en balans i livet och att det finns en uttalad policy där jobbet bara ska vara en del av livet, att man är mån om andra delar också. En informant uttryckte att man måste ha fritid för att orka:

*Därför att man måste ha balans i livet och du måste ha en fritid. För att orka. Tänk att du ska jobba här till du är 65 år kanske. Då ska du inte gå in i väggen när du är 30. (Lena)*

*Det är både och, för jag vill inte heller bara stressa ihjäl mig för att de förmåner som jag skulle kunna få. Alltså, man har ju också en väldigt mycket uttalad policy att jobbet är bara en del av livet, fritid är minst lika viktigt.[...] Och det är kanske också inom socialförvaltningen ännu viktigare att man tar hand om dig, tar hand om ditt liv, tar hand om din kropp, alltså så, för att livet är mycket mer än jobb och karriär. (Martin)*

Cheferna tror att behovet av goda kollegor, ett öppet klimat och en balans mellan arbete och fritid tillgodoses är väsentligt för att personalen ska orka med den tuffa vardag som är verkligheten inom socialförvaltningen. Varje medarbetare behöver känna att de har stöd och hjälp av sina kollegor och chefer. Det är en förutsättning för att kunna upprätthålla sin motivation och för att vilja arbeta vidare.

### 7.3.3 Delaktighet

Vår studie visar att personalen som arbetar på socialtjänsten har stora möjligheter till att vara medskapande och delaktiga i sitt arbete och att detta bidrar till en ökad motivation. Vidare menar flera av våra respondenter att de har förtroende för sina medarbetare och låter dem *vara med i processen*. En informant uttryckte att medarbetarna får ta ansvar och att de får vara med och påverka utifrån de bestämda ramarna:

*Man ska inte vara konsumerande och icke-ansvarstagande utan man ska bidra till arbetsplatsens utveckling. [---] Att man har det bra tillsammans i gruppen. (Anette)*

Vår studie visar att det är viktigt att man som chef är *lyhörd för idéer*, att man vågar testa nya saker och att man möter upp medarbetarnas idéer och tankar. Att medarbetarna inte ska få

*kalla handen från ledningen* när man har en ny idé, utan att man ska uppmuntra till en bra dialog. En informant menade att det är viktigt att anpassa arbetssätten så att de passar medarbetarnas olika personliga egenskaper och att man som arbetsledare inte försöker kontrollera medarbetarna:

*[...]det ska inte finnas denna överdrivna kontroll utan man ska lita på folk. Jag menar om jag inte litar på er då märker ni det ganska snabbt för man utvecklar olika sätt att kontrollera folk. [...] Tydlighet och frihet under ansvar för att utveckla ditt yrke, din profession. (Göran)*

Det lyftes att man måste vara tydlig från ledningen med vilka som är de övergripande målen men att man sedan vill skapa en delaktighet i arbetsgruppen där alla får vara med och bryta ner målen. Detta så att alla medarbetare känner att de kan påverka samt för att skapa ett gemensamt intresse för verksamhetens alla delar.

#### 7.3.4 Sammanfattning – motivation

Vi har funnit att de faktorer som cheferna upplever främst påverkar motivationen är arbetsuppgifterna i sig, att man varje dag har privilegiet att få hjälpa andra människor och att arbetet ger en ständig utmaning. Detta kan kopplas till Leppänen et. al (2006) jämförelse mellan människobehandlande organisationer och produktionsföretag där ”råvaran” inom socialtjänsten är människor med egen vilja, önskemål och behov. Vidare har vi funnit att klimatet på arbetsplatsen i hög grad påverkar motivationen och att omtanken för varandra i arbetsgruppen och delaktighet i verksamheten är avgörande. Samtidigt kan motsatsen snabbt minska motivationen och vi tror därför att det är oerhört viktigt att så långt det är möjligt, minska de negativa aspekterna som arbetet medför.

### 7.4 Arbetstillfredsställelse

Vi lämnar nu de individuella och inneboende faktorerna och går över till yttre, organisatoriska faktorer som är möjliga att påverka för en chef och som är väsentliga för att en medarbetare ska känna arbetstillfredsställelse. Vi har i vår studie kunnat identifiera dessa faktorer som ledarskap, lön och förmåner och nedan kommer vi att redovisa hur våra informanter ser på, och resonerar runt detta.

### 7.4.1 Ledarskap, att gasa och bromsa på rätt ställen

Ekelöw & Rosengren (2005) fastslår i sin studie att ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för att en arbetsgivare ska uppfattas som attraktiv. I Jönssons avhandling (2005) återfinns att ledarskap är en betydelsefull faktor som påverkar socialarbetares arbetstillfredsställelse. Annan forskning på området (Tham 2008) visar att socialarbetare upplever att de sällan får tillräcklig belöning eller uppskattning från deras arbetsledare.

Vi har också i vår studie identifierat att ledarskapet har stor betydelse för att skapa arbetstillfredsställelse bland personalen, något som i sin tur kan generera en attraktiv arbetsgivare. Vi frågade en informant hur hon som chef arbetar för att öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse:

*Jag försöker vara väldigt delaktig i deras ärenden liksom, att de inte känner att de står ensamma i det, att det finns, jag har alltid öppen dörr, de kan diskutera och liksom kräkas av här när det är någonting som har hänt eller någon som. Och jag läser deras utredningar och jag har stående tider med dem för att gå igenom deras ärenden och liksom diskutera hur det ser ut och vi kan bolla saker och så.*  
(Sara)

Vår studie visade att samtliga respondenter menar att det är viktigt att vara en *tillgänglig arbetsledare* och att ge medarbetarna positiv feedback och bekräftelse på att de gör ett bra jobb. Man har ett ansvar över att se till *att arbetsituationen är så dräglig som möjligt*. En annan respondent menar att det är viktigt att man har en chef som man kan lita på och som man blir sedd av och som lyssnar på medarbetares behov. De uttryckte betydelsen av att bemöta sina medarbetare väl och att vara *kongruent i ord och handling* för att de signaler man som arbetsledare sänder ut till sina medarbetare i sin tur kan påverka hur medarbetarna bemöter och agerar gentemot klienterna:

*Om jag är nonchalant mot dig som anställd så tänker jag att man skickar vidare det budskapet, att man, att det är okej och vara det ut mot de människor vi är till för, och det är inte okej.* (Anette)

Vår undersökning visade även att man som arbetsledare måste ha god kontroll på medarbetarnas arbetssituation. En informant uttryckte sig *att gasa och bromsa lite på rätt*

*ställen, att känna av under vilka perioder det är en minskad ärendebelastning som möjliggör att medarbetarna ska kunna fokusera mer på utveckling och förbättring av verksamheten. Det uttrycktes även att det är viktigt att satsa på personalen för att verksamheten ska fungera bra.*

*Jag tror att vi satsar på, man måste våga lägga resurser på personalen. Man kan inte tänka att drar vi in en tjänst så sparar vi pengar. Det är precis tvärt om. Ökar man en personal, det är då vi sparar pengar. Det är då vi kan göra ett gott jobb, ett bra klientarbete. När man har tid att möta klienterna, att ringa upp istället för att bara kasta lappen i papperskorgen. (Lena)*

Samtliga respondenter menar att de som arbetsledare i största möjliga mån försöker vara stöttande, delaktiga, tillgängliga och framförallt lyhörda och lyssna på medarbetarnas behov. De menade också att de har ett stort ansvar i att agera när en arbetssituation blir övermäktig.

#### 7.4.2 En anständig lön är viktigare än förmåner

Jönsson (2005), Papadaki (2005) samt Balloch et al. (1998) har alla i sina olika studier nått slutsatsen att den låga lönenivån är en av de främsta källorna till otillfredsställelse och bristande motivation bland socialarbetare. Socialsekreterare är lågavlönade trots att kraven på arbetet är höga och verksamheterna man arbetar i har mycket begränsade resurser (Balloch et al. 1998). Tham (2008) menar att socialarbetare upplever att de har svåra arbetsuppgifter och att man sällan får belöning för sitt arbete.

Med ovanstående som bakgrund har vi valt att undersöka hur våra informanter ser på löneläget inom socialförvaltningen samt om och hur man arbetar med olika typer av förmåner i syfte att öka personalens arbetstillfredsställelse.

Lönenivån var något som samtliga informanter nämnde som negativt med att arbeta inom socialförvaltningen då de alla ansåg att lönerna generellt var för låga för det arbete som presteras inom förvaltningen. Det uttrycktes att lönen är ett ständigt dilemma men också att lönen är ett kvitto på status och att löneläget borde se annorlunda ut, inte minst i förhållande till utbildningsnivån:

*En sak är väl lön om man ska vara krass alltså. Jag tänker om man jämför tre och ett halvt års utbildning med andra utbildningar på högskolenivå så är ju det*



*tycker jag, [...] Det borde se annorlunda ut. Det är ju ett kvitto på status, lönen.*  
(Birgitta)

Flera av våra informanter problematiserade runt det faktum att det är svårt att man inte har utrymme att med hjälp av lönen ge särskilt duktiga och ambitiösa medarbetare belöning för sitt arbete då en snäv budget begränsar mängden pengar som kan fördelas i lönesättningen:

*Nix. Det går inte. Väldigt lite, alltså då pratar vi om hundralappar. Man får 400 eller 600 sedan så säger man till dem som får 600 att det var för att du var så jätteduktig och du har presterat så högt, det känns inte riktigt. Alltså 200 kronor mer än en annan som har presterat lagom.* (Martin)

*Ibland resonerar vi så att nej, det här är så lite pengar så vi smetar bara ut det på dem. Och ibland har vi lite mer pengar så då kan vi göra skillnader, när det är lite mer tydligt. Sedan har jag en arbetsgrupp som är extremt duktig och positiv på alla sätt och då är det svårt att göra skillnader. Så det är, lönerna är inte jättehöga och möjligheterna att påverka det är ganska små.* (Lena)

På frågor om våra respondenter önskade att de hade utrymme att *laborera mer* med lönen för att kunna premiera välförtjänta medarbetare så lyftes dilemmat om vad som skulle, och inte skulle, premieras och ge utslag i lönekuvertet:

*Och det är någonstans, vad ska vi premiera? Ska vi premiera den som alltid är ute och engagerar sig och företräder förvaltningen men hon eller han producerar ingenting i sin egen enhet och de andra får producera lite till för att hon eller han ska kunna glänsa ute? Så det är en balansgång hela tiden.* (Göran)

*Och den diskussionen, jag tycker inte att det per automatik, att du ska ha mer lön för att du har jobbat i flera år utan det är kompetensen och sättet att använda kompetensen i det dagliga arbetet.* (Göran)

Det uttrycktes att en anständig lön är viktigare än förmåner men också att det finns andra, viktigare, värden än hög lön och förmåner som påverkar om människor trivs på en arbetsplats eller inte:

*Att det finns möjligheter för mig och kunna gå vidare, att utvecklas vidare i min yrkesroll. Att det är viktigare än hög lön i sig för visst i stunden, ja visst vi lägger på femtusen kronor, wow jättekul. Men det hjälper ju inte [...] om det är en snål kultur, jag menar, mellan varandra. (Anette)*

En informant menade att kommunen skulle kunna bli mycket bättre på att uppmuntra och motivera sina medarbetare med fler förmåner och ansåg att risken finns att människor lägger sig på en viss nivå därför att de får varken mer eller mindre i belöning oavsett hur mycket de arbetar:

*Alltså, där är kommunen fortfarande lite gammaldags, det tycker jag. [...]personligen skulle jag uppskatta några förmåner för mig själv också. Som skulle motivera mig kanske att göra ännu lite mer. [...] ibland är kommunal verksamhet ändå lite skyddad verkstad, alltså folk lägger sig på en viss nivå och man ligger lite på den nivån för att man vet att det är tillräckligt mycket. Jag behöver inte göra mer. Och om jag gör mer så får jag ändå inte mer lön. Jag får ändå inte fler semesterdagar. Och jag får ingen bonus heller, alltså jag får ingenting. [---] Och där tycker jag att kommunen är dåliga faktiskt. De premierar inte de duktiga medarbetarna, det premieras inte när du visar mer engagemang eller är väldigt motiverad. (Martin)*

#### *Kommunen har en restriktiv hållning till förmåner*

Utgångspunkten för samtliga av våra informanter var att man inom den kommun där vi har genomfört vår studie har intagit en restriktiv hållning till förmåner. En informant kunde inte komma på en enda förmån, förutom lönen, som man får i den aktuella kommunen.

Papadaki (2005) drar i sin avhandling en slutsats om att socialarbetare anpassar sin inställning till sitt arbete för att den bättre ska stämma överens med de låga förväntningarna. Flera respondenter menar att medarbetarna är vana att arbeta kommunalt, att de vet att det inte finns några pengar, att man inte har särskilt höga krav eller förväntar sig en hög lön eller några särskilda förmåner.

*[...] både jag och mina kollegor i gruppen är ju liksom vana av att jobba kommunalt och man vet ju liksom det finns aldrig nått sådant, det finns inte. Man*

*blir helt överraskad när bli bjuden på fika på konferens ” va får vi det, ingår det!”. Alltså man har inte så stora krav liksom, man är inte så van vid det. (Sara)*

Alla informanter var överens om att man inte har några förmåner att locka med eller förhandla om och de berättade att man nyligen har fattat ett politiskt beslut i kommunen att ta bort friskvårdstimmen. Det var tidigare den enda förmånen som fanns och numera har man inte har en enda förmån att erbjuda personalen:

*Alltså, kommunen har inget. Så kommunen skulle kunna bli mycket mer attraktiva. Vi hade en friskvårdstimme i veckan, det tog kommunen bort nu. Det var faktiskt den enda förmånen vi hade förutom lön, friskvård en timme i veckan, den tog man bort nu. (Martin)*

Majoriteten av våra respondenter menade att man gör vad man kan med små medel för att personalen ska känna uppskattning. En arbetsledare menade att det är ett minus att man inte kan locka personalen med höga löner men att man får försöka att kompensera arbetet på andra sätt. Att man kan *uppmuntra i det lilla* och att det inte behöver kosta så mycket. Att få åka från lokalerna för två dagars internat där man kan arbeta med och prata om annat än det vardagliga ansåg en informant vara *guld värt*. Genom att man försöker ta in fler roliga saker så skapar man en god stämning och en arbetsglädje. Som exempel nämndes fika, påsklunch, konferenser, extern handledning, planeringsdagar, stegräkningstävlingar, kurser, trivselutflykter och fester. Och gratis kaffe, det var en självklarhet!

*Men jag tänker det är inte ett hinder utifrån att man kan med små andra medel som sagt göra, öka deras tillfredsställelse på arbetet ändå. Men visst alla har väl olika preferenser vad de tycker är viktigt av arbetsgivaren. (Sara)*

En respondent menade att man har en likhetstanke inom kommunal verksamhet där alla ska behandlas lika i så hög utsträckning som möjligt.

*Alltså, det är en annan grundsyn än i privat företag, där plockar man ju ut de bästa på något sätt för att företaget ska komma vidare, så är det inte i kommunal verksamhet. Alla ska vara med, alla behövs. Lite grann den tanken finns det. [...] Ja, det blir orättvist om de starka får bra förmåner. Vad ska de som inte kan*

*prestera så bra, de ska inte diskrimineras. Det är ett annat synsätt tror jag inom kommunen. (Martin)*

Samma person menade vidare att det ovanstående delvis beror på att det finns ett så stort antal socionomer som vill ha arbetet att man inte behöver locka med några särskilda förmåner och att kommunen inte egentligen konkurrerar med någon annan stor arbetsgivare om arbetskraften.

### 7.4.3 Sammanfattning – arbetstillfredsställelse

I detta avsnitt tycker vi att skillnaderna mellan offentlig förvaltning och den privata sektorn blir särskilt tydlig. Vi anser att skillnaderna främst beror på olika grundsyn i hur man premierar sina medarbetare. Inom privata företag är man tydligare i vilka egenskaper och framgångar som ska premieras och man har en möjlighet att ge höga löner och förmåner om företaget är lönsamt. Inom kommunal verksamhet finns för det första inga pengar att fördela och för det andra har man en grundsyn att man inte vill göra skillnader mellan olika medarbetare utan man vill förmedla att alla är viktiga, en likhetstanke.

Vi har upplevt genom vår studie att chefer inte ser vare sig löner eller förmåner som ett egentligt verktyg för att öka personalens tillfredsställelse till sitt arbete. Kompetensutveckling uttalar som den enda förmånen men där ser vi som tidigare nämnts ett problem med att det är en förmån där medarbetarna tvingas att ge något tillbaka. Vi tror att man inom socialförvaltningen måste fortsätta på sitt spår att göra vad man kan med små medel. Man måste även börja premiera duktiga och drivna medarbetare i större utsträckning, annars är risken stor att de söker sig till andra arbetsgivare. Den viktigaste uppgiften som en chef inom socialförvaltningen har tror vi är att stötta medarbetarna och ge dem en hanterbar arbetsbelastning. Kanske måste mer tid och resurser frigöras till cheferna så att de verkligen har möjlighet till detta? Chefer inom socialförvaltningen har många stora ansvarsområden att hantera och personalarbete är bara en del vilken ibland kanske kommer i skymundan av budgetarbete, myndighetsutövning, samverkan och verksamhetsutveckling.

## 7.5 Hinder för att bli en mer attraktiv arbetsgivare

### 7.5.1 Tuffa ekonomiska begränsningar!

Socialförvaltningen är enligt flera tidigare studier något som förknippas med begränsade resurser vilket hämmar för att kunna bli en mer attraktiv arbetsgivare (Balloch et al. 1998; Jönsson 2005). Dessa begränsade resurser menar även Papadaki (2005) påverkar att insatserna inte alltid fullt ut möter klienternas behov samt är ett hinder för att öka antalet socialarbetare inom socialtjänsten.

*[...]vi har ingenting mot att lönebilderna ökar men vi har ju samtidigt en budgetram att ta hänsyn till. [...] resurserna är begränsade, och det måste vi ju förhålla oss till. Vi behöver hela tiden göra prioriteringar. Och där tycker jag att det är väldigt viktigt att det är politiken som står bakom prioriteringarna. Och då blir det ju ledningens uppdrag att åskådliggöra, och förtydliga, förklara hur prioriteringar är gjorda[---]det kommer att slå mot andra verksamheter, då kanske det är en verksamhet man inte kan hänvisa personer till som behöver hjälp och stöd så finns inte det helt plötsligt. Det slår tillbaka, vi ser att det blir ökade problem för den gruppen, vi kan inte, en frustration att vi inte kan till fullo hjälpa till som socialtjänst på det sättet vi ska. (Anette)*

Vår studie visar att det är begränsade resurser inom socialförvaltningen som tvingar till en snäv budget där man ständigt måste göra prioriteringar, vilket påverkar både personal och klienter.

### 7.5.2 Den negativa bilden av socialförvaltningen

I vår studie har samtliga av våra respondenter uttryckt att ett hinder för socialförvaltningen som en attraktiv arbetsgivare är den negativa bilden utifrån av socialförvaltningen som de menar dels rör personalens mående och dels vilket arbete som utförs. Den negativa bilden förstärks av att det finns en *massiv medial bild* och många förutfattade meningar om socialförvaltningen. Den riktiga bilden kommer inte ut. Flera informanter upplever att när man kommer nära så ser man att det görs väldigt mycket bra arbete. Det är därför viktigt att socialförvaltningen blir bättre på visa vad man verkligen gör, att synliggöra nyttan och olika positiva insatser som gör skillnad.

*För vi har ju emot oss en massiv medial bild tänker jag. Antingen så tar vi hand om för många eller så tar vi hand om för få det är ju någonstans det. Antingen så låter vi missbrukarna gå på gatan och drälla eller också så är vi tvångsfixerade. Det är ju den spännvidden. Vi upplever väl då att det är sällan det är en balanserad bild av det vi gör. (Birgitta)*

Det uttrycktes att en försvårande omständighet är att det som socialförvaltningen gör är svårbegripligt och komplext samt att det omges av mycket sekretess.

*Och sedan har vi klientgrupper också som upplevs som besvärliga i samhället, som det här med att de tar bara våra pengar och det kostar oss bara, vi får ingenting tillbaka, varför tar de inte själv hand om sitt liv. Alltså, det finns ju fördomar också kring klientgruppen i samhället om gör att vår status tror jag inte är så jättehög i vissa lägen. Och det blir svårt att marknadsföra oss också utåt. (Martin)*

Vi har ur vår empiri identifierat en möjlig lösning för att bilden utåt ska förbättras: att arbeta bort fördomarna och att detta arbete måste börja bland de som redan är anställda på socialförvaltningen:

*Och det är samma, jag reagerar ibland när vissa kollegor, [...]och det kommer en kandidat: Fan, vad ska du läsa detta för? Det är dåligt betalt och, alltså det har jag varit närvarande och hört. Men säger jag, varför gör du så? Och varför jobbar du vidare? Som du beskriver din situation så skulle du inte vara kvar här. (Göran)*

Flera respondenter har uttryckt att socialförvaltningen har ett negativt rykte i samhället och att många känner att de behöver försvara varför man jobbar inom socialtjänsten. Man måste därför bli bättre på att saluföra socialtjänsten och ge en mer rättvisande bild:

*Vad är det som gör att sydsvenskan alltid skriver socialen? Till exempel, så fort man pratar om socialtjänsten så skriver man. Alltså man befäster ju begrepp så att säga, jag vet inte om jag gör det på socialhögskolan. Det är ju ett nedvärderande sätt att prata. [...] Och ju mer vi etablerade fortsätter att prata om det på det viset så är det ju såklart att man inte berättar för sin granne att jag*

*går till socialen. Du har ju direkt en bild av vilka det är som går dit. Så att jag tänker att det är ju den ena delen någonstans, och vi ska göra vad vi kan för att påverka den bilden. Och vi kan göra rätt mycket mer säkert också. (Birgitta)*

Samtidigt uttrycktes ytterligare ett problem i att socialförvaltningen inte kan börja marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare då arbetsgivaren i själva verket är kommunen och inte förvaltningen i sig. En lösning är att ett sådant arbete istället måste ske i hela kommunen gemensamt. Vidare gjordes en koppling till IKEA för att tydliggöra skillnader i förutsättningar och möjligheter för att kunna marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare:

*[...]socialtjänsten kan inte marknadsföra sig som till exempel IKEA. Alltså gå ut med stora, alltså, alla går runt i samma tröjor som säger att vi är socialtjänsten och vi gör det och vi gör det till våra klienter. Alltså det passar inte ihop med det vi gör, med målgruppen. Alltså, det finns också något att socialtjänsten det här att det ska verka lite i det tysta, det ska inte synas för mycket utåt. [---] Och det tror jag påverkar oss också att våra klienter inte berättar öppet om sin kontakt med oss. Däremot så berättar man kanske väldigt öppet om att nu har jag varit på IKEA och det var jättekul! Men det är ingen som går runt och säger att nu har jag varit på socialförvaltningen och hade ett jättebra samtal om min familj och hur vi har det. Alltså, det är någon tabu kring, alltså att man skäms också så våra klienter gör inte heller någon marknadsföring för oss. Utan tvärt om, att man är tyst och man vill inte prata om det. (Martin)*

Vi håller med om att bilden utifrån måste förändras och att det är avgörande för att attraktiviteten hos socialförvaltningen ska öka. Framförallt tror vi att allt det positiva arbetet måste synliggöras i betydligt större utsträckning.

### 7.5.3 Personalen sitter fast på socialtjänsten

Att man inom kommunen kan erbjuda en trygg anställning är något som flertalet av våra informanter har lyft som något som de tror lockar både befintliga och nya medarbetare. Den trygga anställningen kan dock, enligt några respondenter, även ha en baksida. De menar att de har många anställda som har arbetat väldigt länge inom förvaltningen och att det kan medföra att det blir svårt att göra förändringar och utveckla verksamheten. De menar att det därför är

bra att byta medarbetare ibland men också att det ställer höga krav på rekryteringen då det är svårt att säga upp fast anställda.

*Sedan jag har börjat här har inte en enda personal slutat faktiskt. Så det är nästan lite åt andra hållet, personalen sitter fast här, alltså det kan jag också tycka som en faktisk, en liten nackdel. Medarbetare har jobbat här i trettio år [...] och det är ju positivt på ett sätt. Men ibland kan jag också önska, det är svårt med förändringar det är svårt med utveckling, det är svårt med förnyelse. (Martin)*

*Ibland kan det vara bra att byta folk. Och det ökar, det gör ju bara att man får vara väldigt noga när man tar in nya. (Lena)*

*För att man inte kan bli av med dem sedan? (Intervjuare)*

*Ja, om det är en felrekrytering som är helt vansinnig. Det vet man ju vad en person kan göra i en grupp om det visar sig att man anställt någon felaktig och sedan efter två år blir det en fast anställning. Då sitter man där. (Lena)*

Bilden av att medarbetare sitter fast på socialförvaltningen menar vi också kan vara en bidragande faktor till den negativa bilden och är möjligen en anledning till varför socionomer inte lockas av att börja arbeta där. För hur många av oss har inte hört framställningen av ”societytanten i luckan”?

#### 7.5.4 Sammanfattning – hinder för att bli en mer attraktiv arbetsgivare

Vår studie visar tydligt att den allmänt negativa bilden av socialförvaltningen är det största hindret till varför socialförvaltningen inte anses vara en attraktiv arbetsgivare. Detta är dock ett hinder som det faktiskt går att göra något åt, till skillnad från de ekonomiska begränsningarna. Vi menar att bilden av socialförvaltningen kan förändras genom att professionen tar ett större ansvar i att visa vad det är för arbete de utför och genom att uttrycka stolthet över sitt arbete. Här anser vi också att utbildnings- institutionerna har ett stort ansvar i att förmedla en mer rättvis bild av arbetet inom socialförvaltningar. Vi menar inte att man *inte* ska betona att det är ett svårt och tufft jobb som innebär en stark myndighetsutövning men vi tycker att man även måste lyfta fram alla de positiva bitar som uppenbarligen finns.



## 7.6 Förbättringsmöjligheter

I vår studie har vi undersökt vilka förbättringar våra respondenter skulle vilja genomföra och som de tror skulle göra socialförvaltningen till en mer attraktiv arbetsgivare. Som tidigare nämnt för Tham (2008) en diskussion om betydelsen av att höja statusen och göra arbetet som socialarbetare mer attraktivt. Vidare förslag som Tham kommer med är att höja lönen, ställa krav på vidareutbildningar och genom att inrätta ”karriärtjänster”.

I vår studie har vi kunnat urskilja likande resonemang som Tham (2008) för, där flera informanter uttryckt att en *höjd status* skulle göra en stor skillnad och att det skulle ge en ökad stolthet över sitt arbete som i sin tur skulle ge ett löneflyt. En informant menade att det skulle göra en stor skillnad om det var de bästa socialsekreterarna som arbetade inom socialförvaltningen:

*[...] jag tycker att det är de duktigaste som ska jobba inom kommunen. Därför att man möter de som är längs ner på stegen, de som har minst förutsättningar och minst möjligheter och det är här man behöver bäst folk. Så det är min drivkraft.*  
(Birgitta)

En tanke som lyftes var en jämförelse mellan svensk socialförvaltning och andra länder där man menar att myndighetsarbete är ett statusarbete. Den stora skillnaden är att man i andra länder börjar arbeta inom andra områden, som till exempel institutioner, innan man kan få arbete inom socialförvaltningen.

Vår studie visar att det är vanligt att man som socionom börjar arbeta på ekonomiskt bistånd och sedan kan arbeta sig uppåt i den interna hierarkin inom socialförvaltningen. En av våra informanter som arbetade inom ekonomiskt bistånd hade ett resonemang kring hur man skulle kunna förändra detta:

*Det hade självklart varit jättebra om det hade funnits vägar in på ungdom och barn eller vuxen eller som kurator på en skola. Att man har en erfarenhet när man kommer hit. Det hade varit jätteönskvärt. Så ser det inte riktigt ut.* (Lena)

En annan förbättringsmöjlighet som lyftes för att socialförvaltningen skulle kunna bli en mer attraktiv arbetsgivare hade varit om det vore mer flexibelt och det exempelvis fanns möjlighet

att arbeta halvtid för att kunna ha något annat uppdrag vid sidan av eller att arbeta mer i projekt. Det uttrycktes även att det hade varit önskvärt att ha anställning på uppdrag och att kunna jobba mer hemifrån.

Slutligen lyftes en idé om att en mer generell öppen mottagning som skulle kunna förbättra socialförvaltningen och öka attraktiviteten:

*[...] kanske ska vi ha en mottagning som är lite mer öppen, inte bara för ekonomiskt bistånd utan allt ska gå där och där ska det finnas kompetens. Nyutexaminerade och gamla som ska göra en bra bedömning och sedan ska vi ha några specialister bakom [---] jag tror att när du jobbar enbart med en viss problematik och det händer inom sjukvården också, att du tappar lite grann bredden. Du löser ditt men vad händer med personens helhetsperspektiv? Ibland krockar det med dina intentioner så jag tror lite grann att det vi har sagt att vi kanske behöver någon form av mottagningsgrupp. Vi behöver kanske att man jobbar mer tvärs över och inte bara. (Göran)*

Vi ville med detta avsnitt redovisa de förslag på förbättringsmöjligheter som har kommit från våra respondenter och visa att det finns ambitioner och idéer.

## 8. Avslutande diskussion

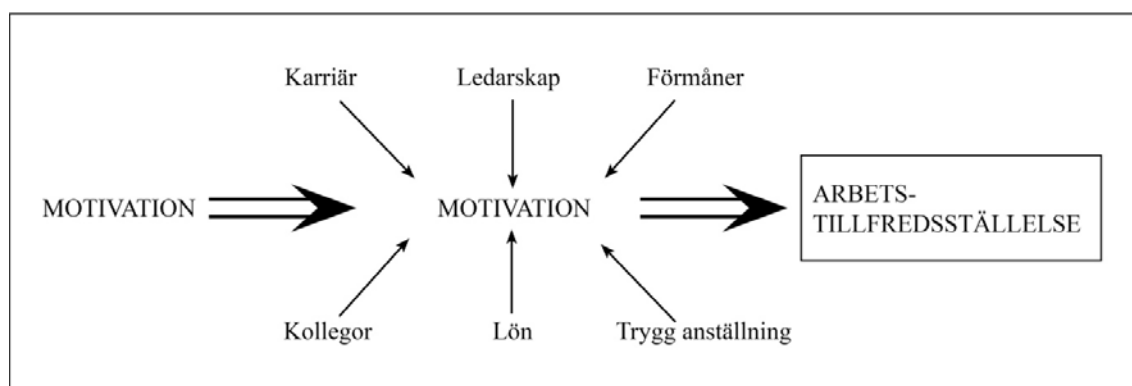
Vi kommer i följande avslutande diskussion att besvara våra frågeställningar utifrån vårt insamlade material och bekräfta resultatet med hjälp av tidigare redovisade teorier. Vidare kommer vi även att beskriva de frågor och tankar som uppkommit under skrivprocessen, invändningar man kan ha mot vårt intervjuresultat samt redogöra för en del överraskande resultat.

Vår första frågeställning rörde vilka faktorer som våra respondenter främst tror påverkar socialsekreterares motivation och arbetstillfredsställelse. Vi har i vår analys av empirin utgått från att motivation främst påverkas av inneboende faktorer i arbetet medan arbetstillfredsställelse främst uppnås genom yttre faktorer. I vårt material fann vi att cheferna tror att de främsta motivationshöjande faktorerna är *känslan av att få hjälpa andra* samt utmaningen som arbetet innebär. Andra faktorer som påverkar motivationen är att socialförvaltningen är

en *medmänsklig arbetsplats* där medarbetarna trivs väldigt bra samt att graden av *delaktighet* är hög. Faktorer som påverkar motivationen negativt är framförallt den höga arbetsbelastningen och känslan av att aldrig hinna göra tillräckligt. Faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen positivt och negativt är enligt vår studie, hur ledarskapet bedrivs samt löner och förmåner. I vår studie blir det tydligt att genom att stärka dessa yttre faktorer så skulle personalen känna än större arbetstillfredsställelse på socialförvaltningen.

Vi vill sammanfatta vår analys av faktorer som påverkar motivation och arbetstillfredsställelse genom att utveckla Alvessons modell (1993): motivation → prestation → arbetstillfredsställelse. Vi menar att kärnan för motivationen är att man varje dag får arbeta för att försöka hjälpa andra. Det är drivkraften. Prestationen är de gånger man lyckas i ett ärende. Då prestationen inom socialförvaltningen inte alltid finns (du kan inte hjälpa alla eller prestationen mottas negativt av klienten) så krävs det ytterligare något för att skapa en situation av arbetstillfredsställelse. Det krävs att man som chef och arbetsgivare ökar och förbättrar de yttre faktorerna för att personalen ska känna tillfredsställelse med sitt arbete genom bland annat lön, förmåner, stöd och en god stämning på arbetsplatsen. Detta kan ske med små medel och behöver inte nödvändigtvis innebära stora kostnader. Detta innebär enligt oss att man kan vara motiverad i sitt arbete utan att känna arbetstillfredsställelse men att det omvända inte är möjligt. Genom att i grunden ha motiverande arbetsuppgifter och krydda detta med goda yttre förutsättningar så kan man skapa en situation av total arbetstillfredsställelse.

Vi har utarbetat följande figur för att tydliggöra vårt resonemang:



Resultatet i vår studie bekräftar till stor del Kemptons teori (1995) då det första behovet (grundläggande arbetsförhållande) och det andra behovet (säkerhet) tillgodoses genom att det är ett avlönat arbete med en trygg anställning. Det tredje och femte behovet (relationer till kollegor samt självförverkligande genom ett utmanande arbete) uppfylls enligt vår studie genom arbetsinnehållet och är nödvändigt för att en person ska känna motivation i sitt arbete (Kempton 1995). De negativa påverkansfaktorerna för motivation och arbetstillfredsställelse: det låga löneläget, avsaknaden av förmåner, yrkets låga status och den negativa bilden utifrån, kan likställas med Kemptons fjärde behov (uppskattning och självkänsla). Det ter sig enligt vår studie som att man inom socialförvaltningen uppfyller det femte behovet innan de fjärde. Vår uppfattning är att dessa nivåer möjligen borde byta plats för att teorin bättre ska kunna appliceras på socialförvaltningens organisation. Genom att man erbjuder utmanande arbetsuppgifter där man lyckas hjälpa klienter så skapas känsla av framgång och uppskattning hos medarbetarnas som höjer yrkets status.

Vår nästa frågeställning handlade om hur man som chef inom socialförvaltningen arbetar för att upprätthålla och öka personalens motivation och arbetstillfredsställelse. Som chefer strävar våra informanter efter att vara stöttande, lyhörda och tillgängliga för sin personal samt att de låter sina medarbetare vara delaktiga i utvecklingen av verksamheten. Detta arbetssätt stämmer väl överens med HR- perspektivets syn på vad som är en chefs främsta uppgifter (Bolman & Deal 2005). Respondenterna menade att de gör vad de kan med små medel för att visa personalen uppskattning och för att öka arbetstillfredsställelse och motivation. Det vi kan konstatera är att de chefer vi har intervjuat inte använder löner och förmåner som ett verktyg för att påverka personalens arbetstillfredsställelse och motivation.

Vidare i vårt material har vi funnit strategier för hur man som chef arbetar för att behålla och uppmuntra befintliga, goda, medarbetare. Vår undersökning visar att *kompetensutveckling* för medarbetarna är den främsta strategin och genom individuella kompetensutvecklingsplaner så vill man att personalen ska ha en konstant personlig utvecklingskurva genom hela sin anställning vilket sedan avspeglas i lönekuvertet. Detta bekräftas också av HR- perspektivet där man även menar att kompetensutveckling minskar personalomsättningen (Bolman & Deal 2005). Andra strategier som vi har funnit för att behålla personal är den *trygga anställningen* samt att möjliggöra och uppmuntra till olika *karriärvägar*. Vi har i vår studie identifierat en unik möjlighet till *horisontell karriär* för personalen vilket anses gynna både organisationen

och individen. Även detta står i enlighet med HR- perspektivets grundtanke om individers och organisationers ömsesidiga behov (Bolman & Deal 2005).

Slutligen har vi i vår studie undersökt vilka särskilda förutsättningar det innebär att socialförvaltningen är en kommunal verksamhet samt vilka möjligheter och hinder detta medför för att kunna bli en mer attraktiv arbetsgivare. De hinder vi har funnit är främst sådana som kan likställas med hygienfaktorer i Herzberg et al. (1959) i fråga om ekonomiska begränsningar, lön, arbetsbelastning och konsekvenserna av att vara en politiskt styrd organisation. Ett annat hinder som vi har kunnat konstatera utifrån vår empiri är att den bild utifrån som omgärdar socialförvaltningen med en negativ massmedial bild, missuppfattningar och förutfattade meningar inte alltid stämmer överens med verkligheten. Här anser vi att professionen har ett stort ansvar i att påbörja denna förändring.

Vi tror att den viktigaste förändringen som måste genomföras inom socialförvaltningen är att bli bättre på att uppmuntra, premiera samt ta till vara på särskilt duktiga och ambitiösa medarbetare. Den likhetstanke som vi upplever finns idag kan komma att bli ett problem i framtiden då vi ser en risk av att de duktigaste socionomerna istället söker sig till andra arbetsgivare. Socionomutbildningarna ligger i topp i listorna över landets mest populära utbildningar och vi tror att det är ett tecken på att blivande socionomer är både ambitiösa och målinriktade. Genom att möjliggöra fler karriärvägar samt höja lönerna så kan man möta de allt mer ökade krav på personlig utveckling och karriär som vi tror kommer ställas av socionomer på deras arbetsgivare framöver. Vi anser att man inte ska nöja sig med att drivna och karriärinriktade personer söker sig till andra yrken och arbetsgivare.

Vår studie har gett oss många spännande tankar och svar på våra inledande funderingar. Det har även öppnat dörrarna för många nya forskningsfrågor som vi inte har haft möjlighet att besvara här. En självklar vidareutveckling av vår studie menar vi skulle vara att utföra samma studie med utgångspunkt från socialsekreterares perspektiv och jämföra det med den bild vi har fått från chefer. Det särskilt intressanta hade varit att undersöka om och hur väl bilderna stämmer överens? En annan tanke som vi har fått under studiens gång är hur applicerbart vårt resultat är på andra kommuner i Sverige och om den bild vi har fått fram är gängse för andra socialförvaltningar och kommuner?

Inför vår studie hade vi en bild av socialförvaltningen som vi delvis har värderat om. Vi trodde bland annat att vi skulle få ett resultat som visade på en hög personalomsättning, vilket även delar av vår tidigare forskning indikerat på, men så visade sig inte vara fallet. Vi ställer oss undrande till om detta är en generellt felaktig bild eller om det var mer slumpmässigt för vår utvalda kommun. Efter analysen av vår empiri kan vi konstatera att det finns vissa nyansskillnader mellan de svar som verksamhetscheferna och enhetscheferna har lämnat. Det blev mest tydligt i frågor om karriär, förmåner och individuellt anpassad lön. Enhetscheferna verkade känna ett större behov av att kunna premiera särskilt duktiga medarbetare medan verksamhetscheferna såg mer övergripande svårigheter som detta kan medföra. Det är rimligt att anta att denna skillnad troligen beror på verksamhetschefernas övergripande ansvar över hela verksamhetsområden medan enhetscheferna har närmare kontakt med medarbetarna och i större utsträckning ser behov och frustrationer bland dessa.

Möjliga invändningar mot vårt resultat är dels att vi har valt att endast intervjua chefer. Det innebär att bilden av socialsekreterares arbetssituation bygger på vad cheferna tror om detsamma och stämmer inte nödvändigtvis överens med vad socialsekreterare skulle ha svarat på samma frågor. Dels har vi endast har utgått från *en* kommun vilket också kan påverka resultatet eftersom varje kommun är unik i sina förutsättningar gällande allt från politisk majoritet till omfattning av sociala problem men även geografiskt läge och kommunens attraktivitet och status i sig. En tredje invändning kan vara våra respondenters tillgivenhet. Vår bild är att våra respondenter har gett oss ärliga svar där de har lyft både positiva och negativa aspekter. Vi känner oss dock nödgade att nämna att det finns en risk att man som chef för en verksamhet och som ansvarig för strategier och prioriteringar försvarar detta och möjligen ger en något förskönad bild.

Slutligen kan vi konstatera att cheferna tror att socialsekreterare inom socialförvaltningen trivs väldigt bra med sitt arbete, vilket också stämmer överens med bland andra Jönsson (2005) i refererad forskning. Man har stimulerande arbetsuppgifterna, får en ständig kick av att få hjälpa andra, stämningen är god på arbetsplatsen, man har goda relationer till sina kollegor, och det finns en känsla av en medmänsklig arbetsplats där man får vara den man är och det ges tid för fritid och familj.

Vi tror att socialförvaltningen har förutsättningar att bli Sveriges mest attraktiva arbetsgivare, då arbetet bygger på arbetsuppgifter som i sig är mycket motiverande. Att få hjälpa andra

människor får de flesta av oss en kick av, oavsett utbildning eller situation. I privata företag är visserligen chanserna till befordran och hög lön betydligt större men där ger inte råvaran en lika stor drivkraft. Vi menar att socialförvaltningen kan lära sig av den privata sektorn genom att ta tillvara på och förbättra de yttre faktorerna och på så sätt öka den totala arbetstillfredsställelsen. Tvärtom kommer Volvo eller IKEA aldrig kunna byta ut sina råvaror mot människor och kan därmed inte heller få samma utbyte av känslor, behov eller nå en social interaktion. En Volvobil eller en Billy bokhylla kan aldrig bli lika komplex och utmanande som en människa. Det är ett privilegium att varje dag få hjälpa människor som har hamnat i svåra situationer och det är motiverande och tillfredsställande i sig.

## 9. Referenslista och bilagor

Alvesson, M. (1993) *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber AB.

Balloch, S. & Pahl, J. & McLean, J. (1998) "Working in the Social Services: Job Satisfaction, Stress and Violence" *British Journal of Social Work*, 28, 329-350.

Bergmark, Å. (2008) *Socialtjänsten i blickfånget. Organisation, resurser och insatser*. Stockholm: Natur & kultur.

Bolman, L. & Deal, T. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Ekelöw, K. & Rosengren, S. (2005) *Attraktiv arbetsgivare: en jämförande studie i tre olika organisationer*. Lund: Lunds universitet, Institutionen för psykologi.

Herzberg, F. & Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959) *The Motivation to work*. London: Chapman & Hall.

Jönson, H. (2010) *Sociala problem som perspektiv*. Malmö: Liber AB.

Jönsson, S. (2005) *Client work, job satisfaction and work in environment aspects in human service organizations*. Lund: Lunds universitet, Institutionen för psykologi.

Kempton, J. (1995) *Human Resource Management and Development. Current Issues and Themes*. New York: Palgrave.

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

Leppänen, V. & Jönsson, S. & Petersson, H. & Tranquist, J. (2006) "Villkor i arbete med människor – en inledning". I Vesa Leppänen, Sandra Jönsson, Harry Petersson & Joakim



Tranquist, (red.): *Villkor i arbete med människor. En antologi om human servicearbete*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Mårtensson, J. Svensson- Steinberger, A. & Uldall- Jørgensen, J. (2007) *Kampen om kompetensen. En studie av företags interna och externa arbetsprocesser i syfte att utreda vad som utmärker en attraktiv arbetsgivare*. Lund: Lunds universitet, Ekonomihögskolan.

Nationalencyklopedin (2011) "Motivation" (elektronisk), *Nationalencyklopedins hemsida* <<http://www.ne.se/sok/motivation?type=NE>> (2011-05-11).

Papadaki, E. (2005) *High job demands, low job control, low support. Social work practice realities in public social services in Crete*. Umeå: Umeå universitet, Institutionen för socialt arbete, rapport nummer 45.

Papadaki, E. & Papadaki, V. (2006) "Job satisfaction in social services in Crete, Greece: social workers' views" *European Journal of Social Work*, 9, 4, 479-475.

Svensson, P-G. & Starrin, B. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Tham, P. (2008) *Arbetsvillkor i den sociala barnavården, förutsättningar för ett kvalificerat arbete*. Stockholm: Stockholm universitet, Institutionen för socialt arbete, rapport nummer 128.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgängligt: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (nedladdad 2011-03-10).

Åteg, M. & Hedlund, A. & Pontén, B. (2004) *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2004:1.

Informationsbrev

Hej,

Vi är två socionomkandidater som läser sjätte terminen på Socialhögskolan i Lund. Vi är för närvarande i uppstartsfasen av vår kandidatuppsats som vi kommer att skriva på temat "Socialtjänsten som attraktiv arbetsgivare". Definitionen av en attraktiv arbetsgivare, enligt vår mening, är en arbetsgivare som lockar nya medarbetare genom en aktiv rekrytering och som samtidigt behåller befintliga medarbetare. Flera tidigare studier har gjorts för att identifiera vilka förutsättningar som medarbetare vill få uppfyllda för att en arbetsplats ska anses som attraktiv. Dessa studier har dock bedrivits på privata företag och vi tycker att det ska bli spännande att se hur dessa krav/ förutsättningar/ begrepp/ teorier kan appliceras på en offentlig förvaltning. Vilka särskilda förutsättningar, möjligheter och hinder finns för att socialtjänsten ska vara en mer attraktiv arbetsgivare?

Vi kommer i uppsatsen att använda oss av kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Vi hoppas att få intervjua just dig som chef för att få din syn på detta. Intervjuerna kommer att ta 45-60 minuter och med er tillåtelse kommer vi att spela in intervjuerna på band. Banden och de transkriberade intervjuerna kommer att förvaras inlåsta för att garantera er anonymitet. Det material som samlas in kommer att hanteras utan namn och kommer inte att användas till något annat än just denna uppsats och eventuella citat som används i uppsatsen kommer också att anonymiseras. Då uppsatsen godkänts kommer banden och de transkriberade intervjuerna att förstöras.

Vi kan tillhandahålla plats för intervjun men om du har möjlighet att genomföra intervjun på din arbetsplats kommer vi gärna dit för att göra det så smidigt som möjligt för dig.

Handledare för uppsatsen är Claes Levin, Fil. Dr och universitetslektor på Socialhögskolan i Lund, han är också den enda person förutom oss som kommer att ha tillgång till det material som samlas in.

Vi skulle vara tacksamma om just du skulle vilja vara med och dela med dig av din kunskap och dina erfarenheter.

Med vänliga hälsningar

Linnéa Jönsson  
[jjk05ljo@student.lu.se](mailto:jjk05ljo@student.lu.se)  
0730-430788

Claes Levin, Fil. Dr. & universitetslektor  
[Claes.Levin@soch.lu.se](mailto:Claes.Levin@soch.lu.se)  
046-2223163

Madelene Samuelsson  
[sop08ms1@student.lu.se](mailto:sop08ms1@student.lu.se)  
070-2832950

## Intervjuguide

*Vi vill informera dig om att ditt deltagande är frivilligt och att intervjun går att avbryta när du vill. Vi kommer att avidentifiera alla deltagare i studien. Banden och de transkriberade intervjuerna kommer att förvaras inlåsta för att de inte ska nå ut till obehöriga och för att garantera er anonymitet. Då uppsatsen godkänts kommer banden och de transkriberade intervjuerna att förstöras. De uppgifter som vi har samlat in till studien kommer endast att använts för denna studie. Har vi ditt samtycke till att delta i studien?*

Syftet med denna studie att undersöka hur socialtjänsten idag arbetar med personalens arbetstillfredsställelse och motivation samt hur dessa begrepp implementeras i verksamheten för att behålla befintlig personal. Syftet med studien är vidare att undersöka vilka möjligheter man som chef inom socialförvaltningen har för att stärka personalens motivation och arbetstillfredsställelse. Vi riktar våra frågor till Dig i egenskap av chef och ansvarig för personalen inom ditt verksamhetsområde.

### **1. Bakgrundsinformation**

Vad är ditt namn?

Är du utbildad socionom?

Hur länge har du arbetat inom socialtjänsten?

Hur länge har du innehaft denna tjänst?

Hur upplever du att det är, och har varit, att arbeta på socialtjänsten?

### **2. Behålla personal**

Hur tror du att din personal upplever att det är att arbeta inom socialtjänsten?

Vad tror du upplevs som positivt?

Vad tror du upplevs som negativt?

Hur arbetar du för att behålla befintliga (goda) medarbetare?

*Stödord: personlig utveckling, medarbetarsamtal, förmåner, personalinflytande*

Vad tror du är de främsta anledningarna till att personalen arbetar här?

*Stödord: Hjälpa brukare, klientkontakt.*

## **2.1 Arbetstillfredsställelse**

Upplever du att personalen känner arbetstillfredsställelse med sitt arbete?

*Stödord: På vilket sätt? Med vad? Vad inte?*

Hur arbetar du för att behålla eller öka arbetstillfredsställelsen bland personalen?

*Stödord: personalinflytande, arbetsbelastning, resursfördelning, sociala aktiviteter.*

Vilka faktorer tror du främst påverkar personalens arbetstillfredsställelse?

Vilka möjligheter finns för att öka personalens arbetstillfredsställelse?

*Stödord: Hur kan du som chef öka dessa möjligheter?*

Vilka hinder finns för att öka personalens arbetstillfredsställelse?

*Stödord: Hur kan du som chef minska dessa hinder?*

## **2.2 Motivation**

*Syftet med följande frågor är att undersöka hur socialsekreterare kan vara motiverade i sitt arbete trots den tuffa vardagen (sociala problem, mötet med utsatta klienter).*

Hur arbetar du för att behålla eller öka motivationen bland personalen?

Vilka faktorer tror du främst påverkar personalens motivation?

Vilka möjligheter finns för att öka personalens motivation?

*Stödord: Hur kan du som chef öka dessa möjligheter?*

Vilka hinder finns för att öka personalens motivation?

*Stödord: Hur kan du som chef minska dessa hinder?*

## **3. Avslutande fråga**

Vilka särskilda möjligheter och hinder finns för att socialtjänsten ska vara en mer attraktiv arbetsgivare?