



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

TJÄNSTEMÄNNENS ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE

- En kvalitativ fråga

Paula Olmos Castillo

| | |
|-----------------|---|
| Program: | Mastersprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp H18 N |
| Kurs (kurskod): | Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508) |
| Nivå: | Avancerad nivå |
| Termin/år: | HT/2018 |
| Handledare: | Jenny de Fine Licht |
| Examinator: | Rolf Solli |

Sammanfattning

| | |
|-------------------|---|
| Program: | Mastersprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp H18 N |
| Kurs (kurskod): | Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508) |
| Titel (svensk): | Tjänstemännens arbetstillfredsställelse |
| Titel (engelska): | Public employees' job satisfaction |
| Nivå: | Avancerad nivå |
| Termin/år: | HT/2018 |
| Handledare: | Jenny de Fine Licht |
| Examinator: | Rolf Solli |

Nyckelord: Arbetstillfredsställelse, tjänstemännens roll, Public Service Motivation, arbetsförutsättningarna inom offentlig sektor.

| | |
|-----------|--|
| Syfte: | Studiens syfte är att öka kunskap om faktorerna som tjänstemännen upplever som tillfredsställande på sin arbetsplats och om hur tjänstemännen uppfattar sin arbetstillfredsställelse i förhållande till sin roll och till arbetsförutsättningarna inom offentlig sektor. |
| Teori: | Herzbergs motivationsteori används som teoretiskt ramverk. Studiens analys utgår också från forskningen om yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism och Public Service Motivation. |
| Metod: | Kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. |
| Resultat: | Studien visar tjänstemännen som har en social motivation kan uppleva högre arbetstillfredsställelse när de kopplar en social funktion till sitt arbete. Därtill kan tjänstemännen uppleva att sin roll och arbetsförutsättningarna inom offentlig sektor påverkar deras arbetstillfredsställelse. Kvalitativa forskningen kan bidra med relevant information om komplexa fenomen som arbetstillfredsställelse, arbetsmiljö och personalproblem i offentliga sektorn. |

Förord

Genomförande av den uppsatsen har varit en utmaning utifrån olika perspektiv. Det mest svårhanterliga har möjligtvis varit själva skrivandet på svenska. Mitt modersmål är inte svenska och därmed skrev jag de första delarna på spanska och översatte dem sedan till svenska, de andra delarna skrev jag direkt på svenska. Men i allmänhet har uppsatsens språk dock påverkats. Jag hoppas att du som läser den här uppsatsen ändå kan förstå och värdera innehållet i sig och att du kan ha överseende med eventuella språkförbistringar.

Jag vill passa på att tacka min handledare Jenny de Fine Licht som varit ett väldigt gott stöd i att hitta vägen. Och sist vill jag också tacka min familj för all support och tid jag fått från dem under de här ihärdiga månaderna, jag är skyldig er ett par timmar.

Paula Olmos Castillo

Göteborg, januari 2019

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| 1.0 Inledning | 5 |
| 1.1 Syfte och frågeställningar..... | 7 |
| 1.2 Disposition..... | 8 |
| 2.0 Litteraturgenomgång | 9 |
| 2.1 Arbetsmiljö, personalomsättning och medarbetarenkäter..... | 9 |
| 2.2. Arbetstillfredsställelse..... | 13 |
| 2.2.1 Inre och yttre faktorer på arbetstillfredsställelse..... | 13 |
| 2.2.2 Social miljön..... | 15 |
| 2.3 I det offentliga tjänst..... | 17 |
| 2.3.1 Olika professionalism i det offentliga arbetet..... | 17 |
| 2.3.2 Att arbeta administrativt..... | 19 |
| 2.3.3 Public Service Motivation..... | 21 |
| 3.0 Metod | 25 |
| 3.1 Studiedesign..... | 26 |
| 3.2 Urval..... | 27 |
| 3.3 Intervjuguide..... | 28 |
| 3.4 Transkribering och analys..... | 29 |
| 3.5 Etik..... | 29 |
| 4.0 Analys | 31 |
| 4.1 Tjänstemännens tillfredsställande faktorer: Social funktion, arbetskamrater och arbetsförutsättningar..... | 31 |
| 4.1.1 Att fylla en social funktion som huvuduppgift..... | 32 |
| 4.1.2 Arbetskamrater och arbetsmiljö..... | 34 |
| 4.1.3 Arbetsförutsättningar..... | 36 |
| 4.2 Lön och arbetstrygghet..... | 38 |
| 4.3 Balansen mellan yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism..... | 39 |
| samt chefs roll..... | 39 |
| 4.4 Resurser, kärnverksamhet och problem i organisationen..... | 42 |
| 4.5 Medarbetarenkäterna..... | 44 |
| 5.0 Slutsats | 47 |
| Tjänstemännens tillfredsställande faktorer..... | 47 |
| Tjänstemännens roll och det offentliga arbetet i förhållande till arbetstillfredsställelse..... | 51 |
| Tjänstemännens arbetstillfredsställelse som kvalitativ fråga..... | 52 |
| Uppslag till vidare forskning..... | 53 |
| Referenser | 55 |
| Bilaga 1 | 58 |

1.0 Inledning

Mer än en och en halv miljon människor arbetar idag inom den offentliga sektorn i Sverige. Samtidigt växer rekryteringsbehoven inom vissa av de områden som ingår i den här sektorn och det beräknas att till 2026 kommer det behövas 200 000 fler medarbetare (Johansson et al., 2018). Personalbristen och personalomsättning inom den offentliga förvaltningen är känd och har allvarliga effekter på välfärdsstatens funktion, vilket drabbar medborgarnas liv. Kritiska sektorer som utbildning, hälsa och socialt arbete är några av de som drabbats mest av bristen på personal och arbetskraftens höga rörlighet. Den nuvarande situationen definieras av brist på lärare, hälsopersonal i allmänhet så som läkare, sjuksköterskor och kliniska assistenter, men också socionomer, socialsekreterare, o.s.v. Denna brist på personal medför också en hög omsättning av arbetstagare där de byter jobb i jakten på bättre arbetsförhållanden. Effekterna av denna situation är välkända, brister i tjänsteutförandet, höga kostnader på grund av inskolningen av nya arbetstagare och höga personalkostnader mätt i termer av stress och andra psykiska och fysiska sjukdomar (Nyberg et al., 2005; Håkansson & Ahlborg, 2017; Ekelund et al., 2018). När det gäller personaluppsägning, till exempel, har rapporter i USA uppskattat dess kostnad inom socialtjänsten till 60 procent av den totala kostnaden (Smith & Shields, 2013). God arbetsmiljö presenteras ofta som en lösning till dessa problem (Skagert, 2014; Johansson et al., 2018). Rapporterna som analyserar offentliga förvaltningens personalproblem och arbetsmiljö föreslår olika lösningar som till exempel en ökning av heltidsarbetare, förlängning av arbetslivet eller ökad användning av ny teknik (Johansson et al., 2018).

Åtgärder som rapporter och handlingsplaner föreslår skulle leda till en bättre arbetsmiljö och är riktade att påverka positivt tjänstemäns arbetssituation. Dessa rapporter brukar ofta sakna tydliga handlingsplaner och en djupare förklaring av åtgärders konkreta effekter (Lindberg, Vingård, 2012). Att hitta lämpliga lösningar till personalbrist och personalomsättning, också refererat till som personalproblem, handlar alltså om att öka förståelse om tjänstemäns arbetssituation, särskilt om hur tjänstemän upplever sitt arbete och förutsättningar som det arbetet innebär. Att fokusera på tjänstemän betyder att fokusera på specifika egenskaperna som uppkommer från deras roll i och med de förutsättningar som de upplever genom att jobba i offentliga sektorn. Under de senaste decennierna, från de reformer som genomfördes i den offentliga sektorn i ljuset av

trenden kallas New Public Management, men också det dominerande nyliberala systemet, har ett stort antal studier ägnas åt att analysera tjänstemannaroll och dess egenheter i dagens samhälle. Dessa studier skulle bidra till att öka kunskapen om tjänstemäns arbetssituation och i den kontexten kan tjänstemännens arbetstillfredsställelse bli en kritisk faktor i analysen. Locke (Locke, 1976:1900) definierade redan i 1976 arbetstillfredsställelse som "pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience". Således blir arbetstillfredsställelse en individuell upplevelse av arbetsplatser och av arbetsmiljö. Detta individuella perspektiv kan bli relevant och bidrar med en ny förståelse om den aktuella situationen. I den linjen har förhållandet mellan personalomsättning och arbetstillfredsställelse bekräftats i ett flertal studier (Smith & Shields, 2013, Distefano et al., 2016). Vilka faktorer som leder till tillfredsställelse, men också vilka som leder till missnöje i arbetet, hos den offentliga sektorns medarbetare är avgörande för att utforma de rätta incitamenten som ökar tjänstemännens arbetstillfredsställelse. Att känna till de faktorerna blir således relevant för att minska de höga nivåerna av omsättning och brist på personal som karaktäriserar den offentliga förvaltningen för närvarande (Johansson et al, 2018) och således också för att utveckla en god arbetsmiljö.

Om arbetstillfredsställelse är en individuell upplevelse blir alltså viktig analysera tjänstemäns arbetstillfredsställelse utifrån deras specifika roll i och med att de arbetar för det offentliga. Enligt specialiserad litteratur finns de relevanta särdrag i tjänstemäns roll tillsammans med specifika förutsättningar i offentliga sektorn. En av dessa förutsättningar är en kontinuerlig ökning av det administrativa arbetet till följd av ökad fragmentering av den offentliga förvaltningen som för nuvarande organiseras kring ett stort antal små enheter med större informationsbehov (Forssell & Westerberg, 2014). Om tjänstemäns roll kan sägas att arbetet i offentlig sektor har upplevt en försvagning av dess socialt inriktade karaktär som distinkt och relaterad till en offentlig etik och de demokratiska värderingarna (Lundquist, 1998). Och dessutom finns idag en dubbelhet i tjänstemännens roll genom dels en yrkesprofessionalism som kommer från deras kunskaper och erfarenheter, dels en organisationsprofessionalism präglad av större kontrollbehov (Liljegren, Parding, 2010; Evett, 2011). Dubbelheten påverkar tjänstemännens arbete genom den redan nämnda ökningen av administrativa uppgifter och en ökande vikt av de ekonomiska faktorerna vid utformningen av den offentliga funktionen. Dessa tre situationer som är gemensamma för det offentliga arbetet bör

analyseras som möjliga orsaker till tjänstemännens arbetstillfredsställelse eller missnöje för att utforma lämpliga incitament och åtgärder som bidrar till en god arbetsmiljö.

Tjänstemännens arbetstillfredsställelse kan alltså ses som viktig ur tre olika perspektiv. För det första är det logiskt att säga att högre tillfredsställelse kommer att leda till ökad effektivitet inom den offentliga sektorn, många rapporter och teorier relaterar arbetstillfredsställelse till högre prestanda, produktivitet och engagemang på arbetsplatsen (Smith & Shields, 2013). För det andra är tjänstemännen ansvariga för driften av välfärdsstaten, de har direkt kontakt med medborgarna och tillhandahåller dem eller producerar de tjänster de behöver, ur denna synvinkel kommer hög nivå av tillfredsställelse eller missnöje att återfinna sig i attityder hos offentliga arbetstagare och deras prestationer och på detta sätt i den bild som medborgarna har av offentlig förvaltning (Perry & Wise, 1990; Perry, 2014). Och för det tredje, som redan sagts, är tjänstemännen en stor arbetskraft (Skagert, 2014) således kan höga nivåer av missnöje vara relaterade till fysiska och psykiska hälsoproblem. Det är ett stort problem främst utifrån ett mänskligt perspektiv, men också ur ekonomisk synvinkel då det medför arbets- och sociala omkostnader. Arbetstillfredsställelsen har tagits upp av många studier och det finns olika teorier som analyserar möjliga orsaker och konsekvenser. En översyn av litteraturen om detta ämne med fokus på offentliga sektorn kan således ge några intressanta ledtrådar om den rådande situationen där rekryteringsbehoven och personalomsättningen utgör ett allvarligt problem för den offentliga sektorns funktion.

1.1 Syfte och frågeställningar

Denna uppsats syftar till att bidra med kunskap om hur tjänstemän upplever sin arbetstillfredsställelse. Forskningen visar att tjänstemäns roll innebär olika särdrag och att jobba i offentliga sektorn innebär specifika förutsättningar som tjänstemännen kan uppleva som relevanta till sin arbetstillfredsställelse. Att undersöka hur tjänstemän upplever arbetstillfredsställelse kan bidra till att förklara och hitta lämpliga lösningar till personalproblemet som offentliga sektorn möter. Faktorerna som traditionellt relateras till arbetstillfredsställelse i litteraturen som, till exempel, motivation, arbetsbelastning och självförverkligande kan uppfattas annorlunda utifrån de specifika särdrag och omständigheter som kännetecknar arbetet i den offentliga sektorn. Den här studien

fokuserar på tjänstemännen som jobbar i utförarverksamhet eftersom denna grupp drabbas mest av de problem som analyseras i olika rapporterna och handlingsplaner om den offentliga sektorns personal. Lösningar som dessa rapporter presenterar hänvisar också generellt till denna tjänstemannagrupp. Härifrån har jag för avsikt att analysera relevansen av dessa särdrag i tjänstemännens arbetstillfredsställelse och behandlingen och övervägande av dessa egenskaper på arbetsplatsen. Syftet med den här uppsatsen kan alltså i form av frågeställning se ut på följande sätt:

- Vilka faktorer upplever tjänstemännen leder till arbetstillfredsställelse?
- Hur uppfattar tjänstemännen arbetstillfredsställelse utifrån sin specifika roll?
- Hur uppfattar tjänstemännen arbetstillfredsställelse utifrån antagandet om att de arbetar i den offentliga sektorn?

1.2 Disposition

Det första kapitlet har visat på de personalproblem som offentliga sektorn möter aktuellt och den centrala positionen som tjänstemän har i den sammanhanget. Uppsatsens syfte och frågeställning har också presenterats. Nästa kapitel kommer att redogöra för studiens teoretiska ramverk om arbetstillfredsställelse och aktuell forskning om tjänstemäns roll och offentliga sektorns förutsättningar. I kapitel 3 redovisas uppsatsens metod och studiens genomförande med urval, intervjudesign och analysutförande. Sedan presenteras i kapitel 4 analysresultat och hur insamlade data har tolkats. Slutligen, i kapitel 5, framställs analysens slutsatser i förhållande till teoretisk utgångspunkt och förslag till vidare forskning.

2.0 Litteraturgenomgång

För att kunna svara på studiens teoretiska frågeställning, förstå betydelsen av studiens valda metod och senare analysen behövs en genomgång av fältet som studien angår. Nedan redogörs aktuella tillvägagångssätt gällande tjänstemännens arbetssituation genom olika rapporter och handlingsplaner med relevanta begrepp som arbetsmiljö och personalomsättning samt om användningen av enkäter som mätinstrument. Herzbergs motivations teori (Herzberg et al., 1993) erbjuder ett teoretiskt ramverk med allmänna grupper av faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse och missnöjde på arbetsplatsen. Avsnittet redovisar också tidigare forskning om tjänstemännens professionalism, ökandet av det administrativa arbetet i offentlig förvaltning och Public Service Motivation. Detta för att sätta ramarna om sammanhanget och de möjliga relationerna där tjänstemännens arbetstillfredsställelse upplevs.

2.1 Arbetsmiljö, personalomsättning och medarbetarenkäter

Arbetsmiljön är ett begrepp som är nära relaterad till arbetstillfredsställelse. I princip, borde en bra arbetsmiljö leda till en hög arbetstillfredsställelse eller åtminstone gynna det. Under de senaste åren har organisationer från båda offentliga och privata sektorerna fokuserat på att förbättra deras arbetsmiljö och mycket material har analyserat vad en bra arbetsmiljö är och hur organisationerna kan uppnå den. I rapporten ”God arbetsmiljö och dess indikatorer” (Lindberg & Vingård, 2012) genomförs en litteraturgenomgång om begreppet arbetsmiljö och dess indikatorer. En första slutsats är att begreppet god arbetsmiljö saknar en tydlig definition. Istället visar rapportens litteraturgenomgång att det finns ett antal faktorer som kan anses karakterisera en god arbetsmiljö. De mest relevanta skulle vara ”positiva, tillgängliga och rättvisa ledare; utvecklad kommunikation; samarbete/teamarbete; positivt, socialt klimat; medinflytande/delaktighet; autonomi/empowerment; rolltydlighet med tydliga förväntningar och mål; erkännande; att utvecklas och växa i arbetet; lagom arbetstempo och arbetsbelastning; administrativt och/eller personligt stöd i arbetet; bra fysisk arbetsmiljö (”health & safety”), samt bra relationer till intressenterna” (Lindberg & Vingård, 2012). Men rapporten visar samtidigt att undersökningar där anställda tillfrågats har visat ett högre antal faktorer som de anser viktiga för att uppnå en bra

arbetsmiljö jämfört med antalet faktorer som vägledningsdokumenten anser vara relevanta. Dessutom blir vägledningsdokumenten ”av något lägre vetenskaplig kvalitet (...) och deras rekommendationer kan vara mer av en berättande karaktär och inte tydligt systematiskt genomförda” (Lindberg & Vingård, 2012).

Offentliga sektorn har under de senaste årtionden jobbat med arbetsmiljö som en viktig fråga i deras organisationer, först med fokus på hälsa och säkerhet och på senare tid mer på den psykosociala arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2018). Offentliga organisationer jobbar aktivt med arbetsmiljö och personalfrågor och många rapporter analyserar personalsituationen och hur den kan förbättras. I den linjen visar Ekonomirapporten (Johansson et al., 2018), på personalbristproblemet som kommunerna kommer att möta de närmsta åren. Siffrorna visar att till år 2026 kommer det att behövas anställda 200,000 fler personer än de som kommunerna hade år 2016. I ekonomirapporten påpekas som lösningar en ökning av anställda som jobbar heltid, att förlänga arbetslivet två år och att expandera användning av IT på offentliga arbetsplatser. Rapporten hävdar då att lösningen ”(...) handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation samt skapa förutsättningar och motivera fler medarbetare att arbeta heltid och fler år i yrkeslivet” (Johansson et al., 2018). Dock visar dokumenten ingen tydlig plan för att genomföra utvecklingen av arbetsmiljö, eller någon förklaring till vad den utvecklingen innebär. Inte heller redogör den för orsakerna till att anställda inte jobbar heltid nu, något som skulle förklara vad kommunerna kunde göra för att förändra situationen. Därtill beskrivs i ”Handlingsplanen för att förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljö inom äldreomsorgen” (Skagert, 2014) de tre olika aspekterna som arbetsmiljö kan delas i, den fysiska arbetsmiljön, den organisatoriska arbetsmiljön och de sociala arbetsmiljöfaktorerna som ”påverkar medarbetares och chefers engagemang, motivation och hållbarhet”. På det sättet skulle arbetsmiljö påverka medarbetares och chefers ”hälsa och deras vilja att vara kvar på arbetsplatsen” (Skagert, 2014). Således framställs ett direkt samband mellan arbetsmiljö och personalomsättning vilket analyseras som ett problem i äldreområdet.

I rapporten ”Personalomsättning i Borås stad” (Ekelund et al., 2018) påstås att stadsutvecklingen ”innebär att Borås stad behöver bli bättre på att hitta incitament för att personal ska välja att stanna kvar vid kommunens arbetsplatser och förbättra rekryteringsförutsättningar”. Rapporten analyserar förvaltningarna som har en hög

procent personalomsättning och en av dess viktigaste slutsatser är att det finns en brist på kunskapen om personalomsättningens orsaker. Samtidigt analyserar rapporten personalomsättning som fenomen och dess nära relation till verksamheter och deras arbetsmiljö. Därmed kan en hög personalomsättning påpeka brister i arbetsmiljö och samtidigt kan en hög personalomsättning leda till en dålig arbetsmiljö (Ekelund et al., 2018). Det blir svårt att definiera vilken nivå som innebär hög eller låg personalomsättning och det beror på konsekvenser i enheterna och de omkostnader som den genererar. Rapporten återger citaten från Borås stads Personalekonomiska redovisning (2016): *”Personalomsättningen har under året ökat med drygt 3 procentenheter. Trots avslutningssamtal med dem som slutar är det svårt att ge ett entydigt svar på orsaken. Vad vi vet är att pensionsavgångarna ökat och kommer vara höga flera år framöver. Likaså att pendlare söker sig till boendeorten för att minska restiden. Å andra sidan måste vi se det som positivt om en anställning i Borås Stad gör personerna attraktiva på arbetsmarknaden. Tolkning och slutsatser blir en uppgift för HR-avdelningen. Vi nöjer oss här med att konstatera fakta.”*. Citatet betonar bristen på kunskap om personalomsättning och deras orsaker samtidigt som det signalerar om problemet att de offentliga organisationerna försöker hantera det utan att täcka luckorna som finns i fenomenets förståelse. Längre fram resonerar dokumentet om oklara mandat, roller och ansvar inom HR:s strategiska arbete i samband till att hjälpa till att lösa personalomsättningens problematik (Ekelund et al., 2018).

Å ena sidan verkar att finnas en brist på kunskap om personalomsättning, å andra sidan är arbetsmiljö ett begrepp som handlar om de anställda, ledarskapet och organisationen samtidigt. I vägledningsdokumenten återges motivation och engagemang som viktiga faktorer som kan påverka och samtidigt påverkas av arbetsmiljö men det brukar inte finnas tydliga handlingslinjer och incitament. Analysen av motivation och engagemang hos anställda i offentliga förvaltning brukar genomföras med enkäter. I Göteborgs kommun används, till exempel, chef- och medarbetarenkäter. I medarbetarenkäten från 2017 svarade sextiotre procent av dem som jobbar i offentliga bolag, åttio procent av de som jobbar i fackförvaltningarna och sextiotre procent av de som jobbar i stadsdelsförvaltningarna. I de medarbetarenkäterna mäts NMI, Nöjd medarbetarindex, som inkluderar tre stora frågor om helhetsbedömning av medarbetares nöjdhet på arbetsplatsen, om deras förväntningar i de nuvarande situation och om jämförelse mellan den egna och den ideala arbetssituationen. NMI har ett resultat på femtiofem

över hundra. Medarbetarenkäter mäter också HME, hållbart medarbetarengagemang som inkluderar frågor om styrning, ledarskap och motivation, det indexet har sjuttiosex procent som resultat.

Medarbetarenkätens analys ger viktig information om medarbetarens arbetssituation. Emellertid är deltagande inte stort, trettiosju procent av de som jobbar i Göteborgs kommuns offentliga bolag och inom stadsdelsförvaltningen svarar inte på medarbetarenkäter. Detta innebär en avsaknad av många anställdas perspektiv. En fråga som dyker upp när man tittar på enkätens resultat är att det är en stor skillnad mellan HME (76 procent) och NMI (55 procent), medarbetarna har en positiv uppfattning av deras direkta chefer och av styrningen och framför allt har en hög motivation, emellertid reflekteras det inte på deras nöjdhet. Således blir frågan om medarbetarens motivationskällor relevant. Utifrån det perspektivet verkar det behövas en djupare förståelse om det som gör att man känner sig engagerad i sitt jobb och motiverad till att prestera bättre samt om personalomsättningens orsaker och de förutsättningar som leder till den. För att uppnå en bättre förståelse om tjänstemännens motivation blir det alltså relevant att genomföra kvalitativa studier som kan öka kunskapen och ge ny information om tjänstemännens upplevelse av sitt arbete och om faktorerna som de uppfattar viktiga till sin motivation och sin arbetstillfredsställelse.

Under de senaste åren har rapporterna och vägledningsdokumenten fokuserat på faktorerna som leder till en god arbetsmiljö. Arbetsmiljö relateras därmed till medarbetare, ledningen och organisationen. Begreppet arbetstillfredsställelse sätter istället fokus bara på medarbetare, på deras individuella upplevelse av arbete. Om personalbrist och personalomsättning är två av de viktigaste utmaningarna som offentlig förvaltning står inför den närmsta åren och om offentliga organisationer är några av de största arbetsgivarna i landet blir det relevant att öka kunskapen kring faktorerna som påverkar tillfredsställelse hos medarbetare på de offentliga arbetsplatserna. Att förstå vad som gör att en medarbetare känner sig nöjd eller att hon byter jobb kan förenkla frågorna omkring hur en god arbetsmiljö kan uppnås och vilka åtgärder måste genomföras. Kunskap om tjänstemännens upplevelser har en kvalitativ karaktär, alltså blir ny forskning baserad på kvalitativa metoder nödvändigt för att kunna möta offentliga sektorns aktuella frågor.

2.2. Arbetstillfredsställelse

“I expect from my students that (...) they could contribute to our organizations by keeping the sane people sane” (Herzberg et al. 1993: XI).

Arbetstillfredsställelse är en företeelse som är brett studerad och det finns olika teorier som uppmärksammar olika aspekter som orsaker till tillfredsställelse eller missnöje i arbetsmiljön. En aspekt därutöver där den specialiserade litteraturen sammanfaller är att arbetstillfredsställelse byggs på den individuella medarbetarens förväntningar och upplevelser (Söderström, 1983; Vroom, 1995; Smith & Shields, 2013).

Således syftar det här avsnittet till att analysera den mest relevanta litteratur från det tillvägagångssätt som valts för detta arbete. Det görs genom att relatera Herzbergs motivationsteori från 1959 till andra studier om den sociala miljön. Målet är att skapa en relevant ram som ger en bättre förståelse om tjänstemännens arbetstillfredsställelse i relation till särdragen som präglar deras roll och som vidareutvecklas i ett senare avsnitt. Herzbergs utgångspunkt i motivation är här intressant för dess framställning av två grupper av olika faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse på olika sätt. En viktig notering på den här punkten är att skilja motivation från arbetstillfredsställelse. Även om motivation och arbetstillfredsställelse ibland verkar vara synonymt är synen i den här uppsatsen att motivation på jobbet gynnar arbetstillfredsställelse på samma sätt som brist på detta skulle leda till högre grad av missnöje. Motivationen skulle emellertid inte alltid vara nödvändig för att känna sig nöjd på arbetsplatsen. På samma sätt skulle någon kunna känna sig missnöjd och samtidigt kunna ha en stark motivation som till exempel härrör från jobbets karaktär. Emellertid skulle i en situation av missnöjde en hög motivation inte kunna hållas uppe på lång sikt (Herzberg et al., 1993).

2.2.1 Inre och yttre faktorer på arbetstillfredsställelse

I sitt arbete från 1959 påpekade Herzberg vikten av studier av arbetstillfredsställelse på grund av dess konsekvenser vid uppsägning av arbetet, men också i arbetstagarnas attityd med avseende på deras prestation och konsekvenserna för deras fysiska och psykiska hälsa.

Herzberg fann två typer av faktorer, motivation och hygienfaktorer relaterade till tillfredsställelse på arbetsplatsen. Hygienfaktorer skulle motsvara de som är yttre faktorer för själva arbetet. Dessa faktorer skulle vara lön och möjligheter till befördran, själva jobbet men också organisationskulturen, övervakningen eller säkerheten på arbetsplatsen. Enligt Herzberg skulle också sociala relationer på arbetsplatsen vara en hygienfaktor, dessa sociala relationer inkluderade relationer med kollegor men också med chefen och organisation (Herzberg et al., 1993). Motsvarande skulle motivation innefatta de inre faktorerna. Här kunde man prata om erkännande, ansvar, uppfattningen om rättvisa, d.v.s. rättvis behandling, känsla av tillhörighet och självförverkligande. Herzberg konstaterade i sin studie att hygienfaktorer påverkade missnöjet på så vis att när uppfattningen av faktorerna var negativ ledde det till ökat missnöje i jobbet, men om uppfattningen av dessa var positiv ledde detta inte till några betydande ökningar i tillfredsställelse på arbetsplatsen (Herzberg et al. 1993; Smith & Shields, 2013). Det var de inre faktorerna som blev motiverande, när medarbetarna upplevde att dessa inre faktorer var tillgodosedda resulterade det i ökningar av tillfredsställelse. Med andra ord, när medarbetaren anser att hennes arbete är viktigt eller meningsfullt, att hon har ansvar och förmåga att agera självförverkligande och när hon anser att det värderas, ökar hennes tillfredsställelse. På samma sätt innebär det att om medarbetaren uppfattar lönen och organisationens drift som orättvisa leder det till ökningar av missnöjet men om de uppfattar dessa som rättvisa påverkar det inte betydligt arbetstillfredsställelsen. Söderström (1983) upprepar denna dubbelhet av faktorer som representationen av olika behov som behöver täckas. Dessa behov kan vara objektiva (hygien) tecken eller mer subjektiva (motiverande), men i båda fall är den person som ger ett visst värde och därmed värde sitt arbete i allmänhet. I sin tur ger andra författare en mer framträdande roll till Herzbergs yttre faktorer, såsom Vroom (1995), som ansåg att båda typerna av faktorer kan betraktas som motivation och därigenom positivt påverka arbetsglädjen. På det sättet är båda typerna av faktorer avgörande för att uppnå trivsel.

Det intressanta med Herzbergs teori som teoretisk referensram är å ena sidan sin multifaktoriella natur. Inom två huvudkategorier relaterar Herzberg många faktorer som påverkar på ett eller annat sätt arbetarens uppfattning om hennes arbete som mer eller mindre tillfredsställande. Å andra sidan är det enligt denna struktur lätt att inkludera nya faktorer, som till exempel härrör från de karakteristiska egenskaperna hos tjänstemannen och relaterar dem till de som framhävs av författaren. Den här teorin

tillåter alltså som referensram och utifrån nyare forskning, att lägga till en ny grupp faktorer som är relaterade till sociala relationer och stöd på arbetsplatsen och organisationen.

2.2.2 Social miljön

Herzberg inkluderade faktorer som organisationens miljö eller sociala relationerna och typen av tillsyn i sina hygienfaktorer, det vill säga de faktorer som kan ge missnöje men inte öka arbetsnöjdheten på ett speciellt sätt. Det finns dock många studier och teorier som har utvecklats kring relevansen av de olika sociala relationerna som äger rum på arbetsplatsen och deras förhållande till tillfredsställelse. De flesta av dessa studier har utförts efter Herzberg-teorin, mot bakgrund av allt detta material är det möjligt att upprätta en ny grupp faktorer relaterade till dessa sociala relationer (De Juana-Espinosa, Rakowska, 2018). Dessa sociala relationer kan tas upp från begreppet ”socialt stöd” som definierades av Johnson år 1986. Betydelsen av detta sociala stöd skulle ges av människans sociala karaktär och i arbetsmiljön skulle det bli en dämpning av trycket på arbetsplatsen. Dessutom påverkar det sociala stödet arbetstagarens arbetstillfredsställelse beroende på arbetstagarens individuella uppfattning (Gustavsson, 1998, Nyberg et al., 2005). Socialt stöd skulle omfatta emotionellt, instrumentalt, informativt och bedömningsstöd (Gustavsson, 1998, Nyberg et al., 2005). Socialt stöd är etablerat inom ramen för medarbetarens sociala relationer och bestäms av deras subjektiva uppfattning om dessa relationer. Vidare innebär social miljö relationer med kollegor, ledning och organisation och det är från alla dem det sociala stödet förväntas komma. Utifrån ett arbetsmiljöperspektiv leder sociala faktorer den sociala interaktionen på arbetsplatser och hur medarbetare samarbetar och ger varandra stöd (Lindberg & Vingård, 2012). Dessutom har forskning visat att medarbetare på offentliga arbetsplatser har ett större behov av att jobba i en stödjande arbetsmiljö (Taylor & Westover, 2011).

Chef och organisation i social miljö

Vad gäller sociala relationer på arbetsplatsen, har forskningen bekräftat en relation mellan chefer och deras typ av kontroll med arbetstillfredsställelse (Nyberg et al., 2005; Distefano et al., 2016). Dessa studier visar att det finns en effektiv relation mellan arbetstillfredsställelse och medarbetarens positiva uppfattning av ledaren/chefen

(Nyberg et al, 2005). I linje med teorin om socialt stöd relateras stödjande ledare med högre nivåer av arbetstillfredsställelse hos deras medarbetare. Dessutom kan chefer förbättra medarbetares trivsel genom att göra jobbet spännande och skapa utrymme för kreativitet (Distefano et al., 2016). Chefer kan också dämpa och påverka på negativa externa faktorer som osäkerhet eller eventuell tvetydighet i organisationens mål. Sålunda kan det anses att både medarbetare och chefer påverkas av organisationens kultur och struktur, men det är de senare som har större utrymme att inverka på och ändra den (Nyberg et al., 2005). På samma sätt har olika studier behandlat ledningen som en källa till stress när den hänför sig till obeslutsamhet eller stöd (Nyberg et al., 2005).

Forskare har även lyft fram vikten av ledarskapet och friska arbetsplatser har karakteriserats av ”positiva, tillgängliga och upplevt rättvisa chefer” (Lindberg & Vingård, 2012). I den linjen har forskning också visat ett förhållande mellan arbetstillfredsställelse och organisationsstöd och hur medarbetarna uppfattar detta stöd. Därmed när medarbetarna känner sig stötta av organisationen och upplever den som rättvis presterar dem bättre (De Juana-Espinosa, & Rakowska, 2018). Dessutom har reducerade nivåer av socialt stöd förknippats med ett större antal kardiovaskulära sjukdomar, speciellt om de kombineras med liten besluts- eller kontrollkapacitet (Nyberg et al., 2005).

Slutligen finns olika studier som relaterar hög arbetstillfredsställelse till ökat engagemang och prestanda (Perry & Wise, 1990, Smith & Shields, 2013, Distefano et al., 2016). Samtidigt har en låg arbetstillfredsställelse kopplats till högre personalbrist och personalomsättning (Smith och Shields, 2013; Distefano et al., 2016) och till stress och utbrändhet (Nyberg et al., 2005; Smith och Shields, 2013). Det blir då relevant att fördjupa förståelsen av tjänstemännens konkreta förutsättningar och egenheter och deras upplevelse av arbetstillfredsställelse för att kunna utforma lämpliga lösningar och incitament.

2.3 I det offentliga tjänst

Det finns en stor mängd litteratur som har visat hur arbetet i den offentliga sektorn skiljer sig från arbetet i den privata (Smith, Shields, 2013, Distefano et al., 2016). Att jobba i offentliga sektorn kan ses som ett arbete öppet för offentlig kritik, med budgetbegränsningar och byråkratiska hinder. Dessutom brukar tjänsterna som erbjuds inom det offentliga relateras till en social funktion som kan innebära känsliga relationer med olika grupper av medborgarna, till exempel i arbetet socialtjänsten utför med personer i behov av stöd (Smith, Shields, 2013). I avsnittet presenteras de växande kraven på administrativt arbete som har blivit en förutsättning i arbetet i den offentliga förvaltningen. Det hänvisas också till egenskaper som den undersökta litteraturen framhåller som särskiljande för tjänstemannens roll. Sålunda innebär tjänstemäns roll en spänning mellan en yrkesprofessionalism och en organisationsprofessionalism (Distefano et al., 2016) och tjänstemäns arbete präglas av en etisk karaktär som relateras till de demokratiska värdena som är inneboende i den offentliga funktionen (Perry & Wise, 1990; Lundquist, 1998; Perry; 2014).

2.3.1 Olika professionalism i det offentliga arbetet

De som jobbar i den offentliga sektorn upplever två olika professionalism (Evetts, 2006). En yrkesprofessionalism som är relaterad till tjänstemäns kunskap och erfarenhet och en organisationsprofessionalism som svarar bland annat för den offentliga förvaltningens struktur, styrningsmetoder och organisationskultur.

Yrkesprofessionalism brukar studeras i samband till de yrken som kännetecknas som professioner. Läkare, lärare eller advokat skulle vara de yrken som forskningen har beskrivit som klassiska professioner. Dessa professioner kännetecknas traditionellt med en högre utbildning och en kollegial kvalitetskontroll genom vilken olika professionella organisationer styr deras medlemmar genom en socialisationsprocess som leder till enighet (Abbott, 1998; Evetts, 2011). I det professionella arbetet är en väsentlig komponent handlingsutrymmen och hur professionella brukar utföra deras jobb relativt självständigt (Liljegren & Parding, 2010). På det sättet kan dessa professionella “fatta beslut i vissa frågor som en del av deras dagliga arbete” (Liljegren & Parding, 2010). Handlingsutrymmen har en direkt koppling till ansvar, därmed är handlingsutrymme en konsekvens av att ledningen litar på den professionella medarbetaren och ger henne

möjlighet att ta ansvar och att fatta beslut i utförandet av sitt arbete. Ledningen skulle visa tillit på att medarbetaren ”kan sin sak och sköter arbetes processer och klienter på ett föredömligt och adekvat sätt” (Liljegren & Parding, 2010). På ett liknande sätt bär professionella på en tyst kunskap om praktiska åtgärder i vanliga och specifika situationer (Evetts, 2011; Liljegren & Parding, 2010). Men litteraturen pratar också om semi-professioner som är nära kopplade till välfärdsstaten och skulle anses som ”byråkratiskt skapade” och inpassade i de stora organisationerna som utformar offentliga sektorn (Brante & Lindh, 2009). Semi-professionerna är betydligt mer styrda uppifrån än klassiska professioner och utbildningen som behövs för att jobba med dem är inte så hög (Brante & Lindh, 2009). Exempel på semi-professioner skulle vara polis och HR-specialist. I och med det är semi-professioner relaterade till välfärdsstaten, de har en mindre status och deras centrala ”attribut” skulle vara altruism och kall (Brante & Lindh, 2009). Också relaterad till välfärdsstatens tillväxt finns preprofessioner, de innebär nya yrken och utbildningar som exempelvis socionomer, socialsekreterare och förskolelärare (Brante & Lindh, 2009). Om man bara tar hänsyn till klassiska professioner kan inte den stora variationen som finns hos tjänstemäns arbete täckas. Som sagts fokuserar den här uppsatsen på tjänstemännen som jobbar i utförarverksamhet, för att nämna några exempel kan dessa tjänstemän vara läkare, lärare, socionom, polis, arbetsterapeut, stödpedagog, förskolelärare, socialsekreterare, och så vidare. Det är med hjälp av dessa tre kategorier, professioner, semi-professioner och preprofessioner vi kan analysera yrkesprofessionalism hos dessa tjänstemän. Från det perspektivet kan graden av handlingsutrymme och ansvar variera hos olika tjänstemän men de alla delar dessa drag till viss del i utförandet av deras arbete.

Organisationsprofessionalism kommer från den organisatoriska logiken.

Organisationsprofessionalism ”baseras på regler och procedurer där verksamheter och deras aktiviteter standardiseras i hög grad, utvärderingar genomförs systematiskt och beslut tas baserat på hierarkiska auktoritetsstrukturer” (Evetts, 2006). Den professionalism som byggs i organisationsnivå resulterar i en byråkratisk kontroll av de yrkesutförare (Liljegren & Parding, 2010). Organisationsprofessionalism och yrkesprofessionalism agerar då ofta som motsatta styrkor som genererar spänningar hos medarbetare och organisationer.

Med reformerna som genomfördes efter New Public Managements principer förstärktes organisationsprofessionalism framför yrkesprofessionalism i den offentliga förvaltningen (Liljegren & Parding, 2010). Med idén av att uppnå en högre effektivitet prioriterades ekonomiska faktorer och förklaringsmodeller i styrning i linje med privata sektorns principer. Professionella och medarbetare blev i allmänhet tvungna att dokumentera sin yrkesutövning på ett mer detaljerat sätt, bedömningsinstrument generaliserades (Liljegren & Parding, 2010). Administrativ kunskap i samband till ekonomiskt värde och effektivitet prioriterades framför yrkeskunskap, beslut fattades på en högre nivå och professionellas självständighet minskades. Spänningarna som resultat av mötet mellan dessa två professionalism har blivit ett utmärkande drag för den moderna offentliga sektorn. Samtidigt saktar överflödet av regler och rutiner ner arbetet, särskild i en dynamisk miljö med föränderliga förutsättningar (Liljegren & Parding, 2010). Byråkratin minskar, på det sättet, tjänstemännens handlingsutrymme och kapacitet för att ta ansvar, deras självständighet reduceras vilket samtidigt kan avskräcka deras initiativ och kreativitet ” (Forssell, Ivarsson Westerberg, 2014).

2.3.2 Att arbeta administrativt

Evidensbaserad styrning, dokumenterad kunskap och generalisation av bedömningsinstrument har lett till en ökning av det administrativa arbetet i offentliga organisationer. Dessa nya förutsättningar har konsekvenser för tjänstemännens arbete och offentliga organisationerna.

Byråkrati och administration är nära besläktade. Enligt Weber (1983) borde byråkratin utvidgas i västliga samhällen till de flesta aspekter av livet för att organisera dem enligt rationella principer. Därmed skulle byråkratin vara den mest effektiva normen (Forssell & Westerberg, 2014). En allmän blick på dagens samhälle bekräftar att Webers önskan har uppfyllts och resultatet har blivit ett samhälle som styrs av organisationer, både formella och informella. Det är i den organisatoriska miljön där det administrativa arbetet uppträder i första hand, en multiplicering av antalet organisationer har resulterat i en multiplicering av administrativt arbete. Förklaringen är att informationshanteringen har blivit en av de viktigaste uppgifterna för administrativt arbete (Liljegren & Parding, 2010; Forssell & Westerberg, 2014). I ett samhälle med ett större antal organisationer ökar behovet av att dela information. I denna bemärkelse har uppdelningen av den

offentliga sektorn som inträffat sedan 1990-talet fram till idag med uppkomsten av New Public Management (Karlsson, 2017) och dess engagemang för mindre hierarkiska, planare och mer atomiserade organisationer varit avgörande. I dag är en offentlig organisation snarare ett konglomerat av många små eller mindre självständiga enheter som verkar inom ramen för den större organisation. I detta sammanhang utförs övervaknings- och kontrollfunktioner genom ett större antal mellanlägg och på ett indirekt sätt från rapporter, regler och förfaranden (Forssell & Westerberg, 2014; Karlsson, 2017). Ett större antal organisationer och ett väl reglerat kontrollsystem gör att det administrativa arbetet har ökat markant, särskilt inom den offentliga sektorn.

Dessutom har denna ökning av det administrativa arbetet resulterat i två olika fenomen. För det första har det skett en professionalisering av administratörerna. Nya yrkena inriktade på administration och förvaltning har förekommit på alla organisationsnivåer (Karlsson, 2017). Men samtidigt har det skett en amatörisering av denna typ av arbete (Forssell & Westerberg, 2014). En viktig del av det administrativa arbetet har flyttat från specialiserade jobb, som försvann under den ekonomiska krisen på nittiotalet där dessa förändringar härstammar, till de olika yrkena som finns i den offentliga sektorn, som sagts professioner, semi-professioner och preprofessioner. Med andra ord har professioner som exempelvis lärare och läkare sett sin arbetsbelastning växa med administrativa uppgifter som inte är direkt relaterade till deras huvudsakliga arbete. På samma sätt har semi-professionerna och preprofessionerna där administrativt arbete redan var en stor del av arbetsuppgifter, liksom socialsekreterarna och HR-specialister, också sett att deras arbetsbelastning växte med administrativt arbete inte direkt relaterat till deras kärnverksamhet. På det sättet kan ökningen av administrativa arbete leda till stress och missnöje (Forssell & Westerberg, 2014). Olika artiklar påpekar hur uppfattningen av onödigt administrativt arbete har varit relaterat till stress, frustration och utbrändhet (Smith & Shields, 2013).

Det finns idag en stor personalbrist i offentliga sektorn, särskild på viktiga yrkesgrupper som arbetar i utförarverksamheter, som lärare och sjuksköterskor, socionomer eller socialsekreterare och prognoserna tyder på att bristen kommer att bli större (Johansson et al., 2018). Samtidigt används en stor del av arbetstiden till annat än kärnverksamheten. Administrativt arbete upplevs, till exempel av lärare och sjuksköterskor med flera ta för mycket tid i anspråk och har samtidigt ökat på senare tid,

dels på grund av ökade rapporteringskrav men också på grund av dåliga IT-system (Forssell & Westerberg, 2014; Johansson et al., 2018). Från det perspektivet skulle en avlastning av de administrativa kraven förbättra arbetsmiljön och arbets kvaliteten i verksamheterna. Detta förutsätter en översyn av både regelverk och arbetssätt.

2.3.3 Public Service Motivation

“The great risk in the current trend of treating the public service like private enterprises is that it fails to acknowledge unique motives underlying public sector employment and the critical linkage between the way bureaucracy operates in an administrative state and the advancement of social and democratic values”
(Perry & Wise, 1990:5).

I artikeln “The motivational bases of public service” (1990) definierade Perry och Wise Public Service Motivation (PSM) som “an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations”. Dessa *motives* var relaterade till de demokratiska och sociala värden som kopplas till arbete inom den offentliga sektorn. Dessa värden skulle vara motiverande, det vill säga att de skulle kunna stimulera och styra mänskligt beteende, vilket skulle vara avgörande för den offentliga sektorns verkan och effektivitet. Enligt Perry och Wise (1990) skulle individerna med högre nivåer av PSM ha en predisposition att arbeta enligt altruistiska motiv. Denna predisposition skulle agera som en motivation för dessa individer som skulle föredra att arbeta på organisationer som de anser framträder och försvarar demokratiska och sociala värden. På det sättet skulle individer med högre nivåer av PSM ha en större disposition att jobba i offentliga sektorn. Dessutom skulle dessa personer prestera bättre så länge som de anser att sitt arbete tillåter dem att fylla denna altruistiska drift. Styrkan av en offentlig sektors etik som grund till PSM skulle på så sätt få verksamheten till att fungera mer effektivt (Perry & Wise, 1990).

Ett stort forskningsfält har utgått ifrån Perrys och Wises artikel på PSM. Perry gjorde en revision av forskningen om PSM tjugo år efter första begreppets definition (Perry, 2014). Under de senaste två decennier har forskning om PSM fokuserat på att definiera och utveckla lämpliga mätinstrument, bedöma dess relevans och validera och sprida det på en internationell nivå (Perry, 2014). Av dessa vetenskapliga studier kan dras några

slutsatser. Till att börja med har forskningen validerat förekomsten av PSM. Det vill säga att det kan hävdas att det finns individer med större förutsättning att arbeta i positioner relaterade till demokratiska och sociala värderingar. Om dessa individer anser att det är den offentliga förvaltningen som företräder och försvarar dessa värde kommer de att vara mer förutbestämda att jobba för det offentliga. Nya studier har också bekräftad relationen mellan PSM och medarbetares prestation som Perry och Wise påvisade 1990. Vidare har andra, senare studier modifierat Perry och Wises tes något. På det sättet har deras ursprungliga dimension som relaterade PSM med en attraktion till politiskt beslutfattande vidgats till attraktionen till en allmänhets deltagande. Med andra ord har forskningen kopplat PSM till ett behov av att bidra väsentligt till det allmänna goda (Bright 2008, Perry, 2014). I samma linje har utvecklats en dimension av engagemang för offentliga värderingar (Perry, 2014). Generellt sett visar studierna att medarbetare i offentlig förvaltning visar högre nivåer av PSM än de som jobbar i privata sektorn (Taylor & Westover, 2011).

Under de senaste åren har forskningen visat relevansen av PSM i utformningen av lämpliga incitament i offentliga sektorn. Emellertid har en annan forskningsström blivit dominerande i debatten. Den rationella strömmen försvarar den egoistiska motivationen som den viktigaste i både privata och offentliga sektorn (Perry & Wise, 1990; Taylor & Westover, 2011; Perry, 2014). Denna rationella ström är relaterad till uppgången av NPM och fokuserar på ekonomiska incitament (Taylor & Westover, 2011; Perry, 2014). Generellt beskrivs tre olika incitaments uppsättningar, en rationellt relaterad till ekonomiska och karriärmöjligheter som har blivit de mest populär i alla sorter av organisationer under de senaste årtionde. En andra som fokuserar på jobbtrygghet och som är relaterad till lojalitet och en svag offentlig sektor. En sista som fokuserar på PSM och försvarar att nya incitament som tar hänsyn om medarbetarnas altruistiska motivation borde implementeras i offentliga sektorn. Därmed skulle ett nytt multifaktoriellt tillvägagångssätt om lämpliga incitament i offentligt arbete vara givande (Perry, 2014).

Ett fåtal artiklar har också studerat sambandet mellan PSM och arbetstillfredsställelse (Bright, 2008; Taylor & Westover, 2011). Forskningen har visat att individer som arbetar i den offentliga sektorn blir mer motiverade av inre faktorer som ett intressant arbete eller ett större handlingsutrymme såväl som från en stödjande arbetsmiljö än för

yttre faktorer som lönen (Taylor & Westower, 2011). Dessutom agerar PSM som en motiverande faktor som bör uppmärksammas från ledningen i samband till utformningen av arbetsplatsen. För att använda PSM som en motiverande kraft måste arbetsplatsen ”ge möjligheter för att uppfylla altruistiska motiv” som präglar individer med höga nivåer av PSM (Bright, 2008; Taylor & Westower, 2011). Om det finns en bra koppling mellan individen och arbetsplats kommer PSM att öka individernas motivation när de anser uppfylla sina förväntningar i samband till deras engagemang för demokratiska värderingar. På dåligt anpassade arbetsplatser kommer däremot individer med hög PSM att bli missnöjda och mer benägna till uppsägning (Bright, 2004). I den linjen föreslår Grant att offentliga arbetsplatser bör sörja för att deras medarbetare ska kunna se de sociala konsekvenserna av sitt arbete, Grant pratar om ”pro-sociala konsekvenser” för att beskriva effekterna som tjänstemäns arbete har på medborgarnas liv. Grant (2008) argumenterar i sin artikel att om offentliga medarbetare blir omotiverad kan orsaken vara att de inte kan se positiva effekter av deras arbete på medborgarna. Därför borde incitament utformas med tanke på medarbetares PSMs nivå och dess effekter i deras motivation (Grant, 2008).

Slutligen kan arbetstillfredsställelse vara en viktig faktor för att öka förståelsen om tjänstemäns arbetssituation. Att förstå hur tjänstemän upplever sitt arbete är centralt för att kunna utforma lämpliga incitament och lösningar till offentliga sektorns personalproblem. Den aktuella situationen kring arbetsmiljö och personalproblem i den offentliga förvaltningen lämnar några frågor och resultat som behöver ny information för att kunna tolkas. Tjänstemännens uppfattning av situationen blir alltså relevant och det innebär utformningen av nya kvalitativa studier som ger plats till individuella upplevelser.

Litteraturen om arbetstillfredsställelse erbjuder en teoretisk ram som kan kompletteras med ny forskning som ger utrymme för tjänstemännens egna egenheter. Specifika förutsättningar härledda från det offentliga arbetet bör tas till hänsyn och värderas i utformningen av dessa lösningar och incitament.

Från det perspektivet vill uppsatsen bidra med att öka kunskap om faktorerna som tjänstemännen upplever som tillfredställande på sina arbetsplatser. Sammanhanget där dessa faktorer sker och relationerna mellan dem och med tjänstemäns särdrag kan ge ny information som blir användbar för att och täcka luckor som fortfarande finns omkring arbetsmiljö och personalomsättning. Sökandet av denna nya information blir alltså objektet till studien och härleder till metoden och typen av analys som följer nedan.

3.0 Metod

Den här uppsatsen har som syfte att öka förståelsen om hur tjänstemän uppfattar arbetstillfredsställelse utifrån antagandet om att de har en speciell roll i och med att de arbetar för det offentliga. Arbetstillfredsställelse är en upplevelse som sker på arbetsplatser och som kan påverkas av olika faktorer och förutsättningar, dessutom blir den relevant för dess relation till arbetsmiljö, effektivitet och hälsa bland annat (Bright, 2004; Smith & Shields, 2013; Perry, 2014; Distefano et al., 2016; Ekelund et al., 2018). För att kunna undersöka dessa olika fenomen, faktorer och förutsättningar i en samma kontext har en fallstudie valts för att genomföra studien.

Utgångspunkten i uppsatsen är att arbetstillfredsställelse blir en kvalitativ fråga som är en konsekvens av medarbetarens individuella upplevelser. Dessa upplevelser är en kvalitativ data som inte kan mätas, det blir istället relevant att konstatera att de finns och hur förståelsen kan ökas om hur och varför det förekommer (Ahrne & Svensson, 2016). För att få information om dessa upplevelser valdes intervjuer som uppsatsens metod. Intervjuerna ansågs skulle vara den mest lämpliga metoden för att få det empiriska materialet som skulle ge svar på den teoretiska frågeställningen som framställs i uppsatsen. Dessutom kunde ett kvalitativt tillvägagångssätt täcka luckor om ämnet som kvantitativa metoder har inte kunnat fylla. Som tidigare nämnts är enkäter ett vanligt verktyg för att forska eller evaluera chefers och medarbetares åsikter om deras arbetsmiljö. Enkäterna bidrar med mycket relevant information men lämnar också några frågor som kan behöva nås ett annat perspektiv. I Göteborgs stad visade till exempel medarbetarenkäterna i 2017 en 55 procent i NMI (Nöjd medarbetarindex) och samtidigt visar frågorna om motivation ett mycket högre resultat där 78 procent av medarbetarna visar en hög motivation (Göteborgs stad 1, 2017). Det tyder på att förklaringen om sambandet mellan motivation och nöjdhet inte är tydligt. På samma sätt visar en jämförelse mellan chefenkäterna och medarbetarenkäterna också en högre nivå både och i NMI och HME (index om Hållbart medarbetarengagemang) för cheferna, men samtidigt är det en högre personalomsättningsnivå för chefer än för medarbetare (Göteborgs stad 1 och 2, 2017). Därmed skulle ett kvalitativt tillvägagångssätt behövs också i nya studier för att kunna få en tydligare bild av förhållande mellan fenomenen som arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse och personalomsättning och andra personalproblem som offentliga förvaltningen står inför. På det sättet har intervjuerna i

den här studien som mål att öka förståelsen om faktorerna som tjänstemän upplever som tillfredsställande och att försöka fånga upp luckorna och tolka resultat som kvantitativa forskningsstudier av medarbetarnas arbetssituation ger.

Uppsatsens metod måste möjliggöra att besvara den teoretiska frågeställningen.

Framställning av empiriska frågor som skulle frambringa empiriskt material som kunde besvara på den teoretiska frågeställningen har också gjorts. De empiriska frågor som studien ämnar svara på och som har varit vägledande i datainsamling och dess analys var:

- Vilka är tjänstemännens olika uppgifter?
- Vilka aspekter av arbetet uppfattar tjänstemän som de mest centrala/viktigaste?
- Vilka aspekter av intervjupersonernas arbete upplever de som mest tillfredsställande?
- Varför upplever de precis dessa aspekter som tillfredsställande?
- Hur upplever offentliga tjänstemän sin roll i relation till arbetstillfredsställelse?

3.1 Studiedesign

Studiedesignen byggdes på intervjuer med tjänstemän. Efter att ha valt metoden var nästa del av studiedesign att bestämma principerna och kriterierna som skulle följas under studiens genomförande. Av praktiska skäl valdes intervjupersoner som arbetar inom och i närheten av Göteborg. Intervjuerna läts förbli anonyma eftersom det var intervjupersonernas berättelser och de som individer som var intressanta för studiens mål. Egenskapen som identifierades som viktigast var verksamhetsområde.

Verksamhetsområden är nära relaterad till kärnverksamheten som intervjupersonerna utför. Dessa två begrepp, verksamhetsområde och kärnverksamhet, är kopplade till några av de faktorerna som analyseras i uppsatsen som handlingsutrymme, ansvar samt med frågorna om motivation och PSM.

Tjänsteman är ett ganska brett begrepp som inkluderar ett stort antal yrken, nivåer och områden. Med tanke på det fokuserar den uppsatsen på tjänstemän som jobbar på verksamhetsnivå där arbetet inriktas och erbjuds i direkt relation till medborgarna. Med andra ord, tjänsteman som jobbar på utförarverksamheter. Uppsatsens urval avgränsades

av två olika orsaker. Å ena sidan är tjänstemän som jobbar i utförarverksamhet en mycket stor grupp bland de som jobbar i offentliga förvaltningen och där förutses en större brist på personal inom sektorns. Många rapporter och olika åtgärder som presenteras om offentliga sektorns personalproblem handlar om just den här gruppen (Skagert, 2014; Johansson et al., 2018). Å andra sidan har tjänstemän som jobbar på högre nivåer en mer direkt kontakt med politiker och deras beslutfattande således har dessa tjänstemän specifika förutsättningar som också skulle behöva tas i hänsyn om de skulle vara med i studien. Därmed delas tjänstemäns särdrag som analyseras i den här studien av båda grupper, tjänstemännen som jobbar i utförarverksamheter och de som jobbar på andra nivåer. Eftersom de som jobbar på andra nivåer kan ha olika omständigheter som skulle kunna påverka deras upplevelser i samband till deras arbetstillfredsställelse ansågs den första gruppen som lämpligast för den här uppsatsen.

3.2 Urval

För att kunna få ett bra empiriskt material var det viktigt att fånga olika berättelser om tjänstemännens upplevelser om deras arbete och arbetstillfredsställelse. Alltså en princip som försökte följas med studiens urval var variation. Det vill säga att intervjupersoner som valdes skulle bidra med olika typer av erfarenheter och uppfattningar. Individer som jobbade inom olika verksamhetsområden och med olika positioner valdes, tre män och sju kvinnor i varierade åldrar mellan trettio och sextiofyra år har intervjuats. Det ansågs relevant för studien att olika område skulle ge variation av kärnverksamhet och enheters mål vilket var viktigt med tanke på att motivationen framställdes som en intressant faktor i studien. Sålunda utfördes totalt tio intervjuer på totalt fem olika verksamheter. En socialsekreterare, en förvaltningssociolog, en arbetsterapeut, en sociolog, två kulturproducenter, en receptionschef, en stödpedagog och två lärare intervjuades. En av lärarna hade nyligen antagit förskolechefs uppgifter, även om uppsatsen fokuserar på medarbetare ansågs det att hon alltså kunde bidra med varierade upplevelser från hennes roll både som medarbetare och nya roll som chef. Geografisk spridning har försökts åstadkommas.

För att hitta intervjupersonerna valdes olika enheter och sedan kontaktades cheferna. Uppsatsens syfte presenterades för cheferna och om intresset av att genomföra

intervjuer hos dem. De flesta cheferna visades mycket positiva till idén, sedan förklarades uppsatsens kriterier och de valde ut medarbetarna som skulle passa för studien. Cheferna påverkade alltså urvalet. Det hade varit lämpligare att kunna välja intervjupersonerna slumpmässigt men det insamlade materialet visade på tillräckligt stor variation och det anses därför att de tillgivna intervjupersonerna fyllde variations kriteriet.

3.3 Intervjuguide

Intervjun bedömdes, som sagts, vara den lämpligaste metoden för att få information om hur tjänsteman uppfattar sitt arbete, hur och varför de trivs på jobbet och om hur de uppfattar relationen mellan deras arbetstillfredsställelse och deras roll som tjänsteman. Intervjuguiden designades för att kunna besvara de empiriska frågorna som presenteras ovanför och på det sättet samla in det empiriska materialet som skulle kunna besvara den teoretiska frågeställningen. Intervjuguiden delades i sju teman vilka var bundna till de empiriska frågorna och täckte alla relevanta punkter i fallet och som påvisas i litteraturavsnittet. På det sättet kunde intervjupersonernas berättelser om deras arbetstillfredsställelse och motivation tillsammans med deras upplevelser om sin tjänstemäns roll och om sitt arbete i den offentliga förvaltningen fångas in. Varje tema inkluderade en eller några öppna frågor som hade som mål att tillåta intervjupersonerna resonera och tänka omkring sina upplevelser om sitt arbete och sin arbetstillfredsställelse. En del av frågorna hade en objektiv karaktär och svarades konkret. Andra hade en mer subjektiv karaktär och handlade om känsligare ämnen. Således försöktes situationen göras lättare genom att ställa vänliga frågor, använda intervjupersonens egna ord för att omformulera frågan och visa intresse på hennes berättelser (Kvale et al., 2014). Med de frågorna som var mer subjektiva visade det sig effektivt att påminna intervjupersonerna att intervjuerna var anonyma. Tid gavs till intervjupersonerna så de kunde tänka på sina svar och om ämnet som ansågs intressant för studien följdes de upp så de kunde utveckla svaren.

Ordningen med teman varierades i några intervjuer för att anpassas till konversationen och ge större svarsomfång till intervjupersonerna. Intervjuerna utfördes alla på intervjupersonernas arbetsplats och i alla fallen kunde intervjuerna genomföras i lugn

och ro. Intervjuerna tog mellan tjugofyra minuter och en timma och fem minuter. Slutligen i genomförandet av de sista intervjuerna upplevdes att svaren upprepades i stora drag och att de gav liknande svarsmönster.

3.4 Transkribering och analys

Intervjuernas spelades in och transkriberades sedan. Partiell transkriberingen genomfördes därmed sammanfattades de mindre relevanta delarna av konversationerna och delarna som var centrala för uppsatsens syfte transkriberades ord för ord. Alla delar som har använts som citat i uppsatsen är transkriberade. För att försäkra att inte viktig information förbisetts med den valda tekniken lyssnades det igen på intervjuerna under analysens utförande och det kontrollerades att det inte hade missats relevant information.

Intervjuguiden var delat i sju olika teman som föreställde primära öppna etiketter för att påbörja analysen. Analysen hade som utgångspunkt arbetstillfredsställelsens faktor grupper, tjänstemäns särskiljande egenskaper samt att hitta sammanhang och förhållande mellan dem utifrån intervjupersonernas berättelser. Materialet sorterades efter dessa kategorier och när nya dimensioner framträdde skapades nya kategorier (Charmaz, 2006; Kvale et al., 2014). Kontext och relationer mellan kategorier framkom via kategoriseringen, detta gav tillsammans med litteraturunderlaget struktur till analysen (Charmaz, 2006). Följaktligen klassificerades insamlade data i ett första set av kategorier som utbreddes under analysens genomförande med nya kategorier och framför allt nya relationer mellan dem. Det vill säga att i analysen framstod olika förhållanden mellan tillfredsställande faktorer och tjänstemannarollens särdrag. Studien ämnar, på det sättet, att öka förståelse mellan tjänstemäns arbetstillfredsställelses upplevelse och med sina specifika egenskaper och förutsättningar.

3.5 Etik

För att fylla etikkraven (Ahrne & Svensson, 2016), informerades intervjupersonerna i första kontakt att intervjuerna skulle vara anonyma och att deras konfidentialitet skulle garanteras. För att säkerställa konfidentialitet informerades också dem att deras namn

men också verksamhetsnamn skulle vara anonyma. Intervjupersonerna informerades också att informationen som ansågs skulle vara viktig och som har använts i studien var verksamhetsområde och yrke. De var också informerade om att intervjuerna skulle spelas in, transkriberas, och att sedan skulle raderas. De insattes också i att det endast skulle vara undertecknad och eventuellt handledaren som skulle lyssna på intervjuerna. Intervjupersonerna samtyckte från början med intervjukriterierna och var överens med behandling av information och hur det registreras. På det sättet har de etiska kraven i studiens utförande uppfyllts.

4.0 Analys

Tjänstemän som deltog i studien påstod sig alla vara nöjda med sitt jobb, emellertid förklarade de det på olika sätt och uppgav olika orsaker för deras arbetstillfredsställelse. I det här avsnittet redogörs för hur dessa tjänstemän upplever arbetstillfredsställelse och motivation. Analysen görs utifrån ramarna som tidigare forskningen om arbetstillfredsställelse har bidragit med men också utifrån perspektivet om att tjänstemäns roll innebär olika särdrag i förhållande till privat sektor, dessa är specifika och kan bli relevanta också för arbetstillfredsställelsens upplevelse. Under analyseringen uppkom relationer mellan olika faktorer som intervjupersonernas upplever på sin arbetsplats, dessa relationer har lett till fastställningen av analysens struktur.

Analysen visar, förutom faktorerna som intervjupersonerna uppfattar som mer tillfredsställande och viktiga i sitt arbete, hur kärnverksamheten är central i hur intervjupersonerna upplever dessa faktorer i samband till sin arbetstillfredsställelse. Att jobba inom den offentliga sektorn präglar arbetet med olika omständigheter som intervjupersonerna uppfattar relevanta på deras arbetsplatser. Budget, ekonomiska problem, organisationsstruktur och dess effektivitet upplevs som offentliga förvaltningens kännetecken av intervjupersonerna. Slutligen uppfattar tjänstemännen i studien samband mellan flera av särdragen som kopplas till deras roll och arbetstillfredsställelse.

4.1 Tjänstemännens tillfredsställande faktorer: Social funktion, arbetskamrater och arbetsförutsättningar

När intervjupersonerna berättade om sin motivation och faktorerna som de relaterade till denna motivation framkom särskilt tre aspekter i deras berättelser. Dessa faktorer var den sociala funktionen de utför, arbetskamrater och arbetsförutsättningar.

”Jag tror att det är meningsfullt arbete som vi gör och med mina kolleger här trivs jag med och jag tycker att miljön här också är bra”. (IP 2)

I citatet ovanför kan ses att intervjupersonen värderar sitt arbete högt eftersom hon upplever det som meningsfullt. Intervjupersonerna relaterar sitt arbete till en social

karaktär och flera intervjupersoner uppfattar att det är just den sociala karaktär som är betydelsefull. Kollegorna är ansvariga för den bra miljön som intervjupersonen beskriver. Arbetskamrater värderas högt i intervjupersonernas berättelser som en av de mest stöttande förhållande på arbetsplatsen. Därtill identifierar intervjupersonerna sina arbetsförutsättningar med sina egna preferenser och det blir utifrån det perspektivet de uppskattar dem.

4.1.1 Att fylla en social funktion som huvuduppgift

Under studien menade alla intervjupersonernas att deras huvuduppgift och dess utförande var faktorn som de ansåg som mest tillfredsställande. Alla tjänstemän som deltog i studien berättade om sitt arbete i relation till dess sociala funktion. Det de ansåg som meningsfullt var att kunde hjälpa andra, sprida kultur, lära barnen och så vidare.

Några intervjufrågor handlade om motivation och arbetstillfredsställelse.

Tjänstemännen i studien berättade om sin huvuduppgift och dess inflytande på medborgarna som den direkta anledningen till sin motivation, synnerligen när de tillfrågades att berätta om en situation eller en dag på arbetsplatsen som de ansåg som särskild positivt. När de berättade om dessa bra situationer och arbetsdagar pratade de alltid om den sociala funktionen som de utgör och hur de upplevde den som betydelsefull.

”Det är väl om man säger när man ser att personen utvecklas, deltagarna utvecklas under tiden här och känner att man ha hjälpt dem vidare. Det känns meningsfullt i jobbet man gör.” (IP 4)

Som nämnts jobbar intervjupersonerna med olika kärnverksamheter därmed relaterade de det till olika sociala funktioner när de berättade om sin arbetstillfredsställelse. Dessa sociala funktioner kan kopplas till demokratiska och sociala värden som integration, delaktighet, jämställdhet och lika villkor. Intervjupersonerna som arbetar på ett kulturhus kopplade sina uppgifter med kunskapspridning och integration.

”Det är just det att vi faktisk kan belysa saker och påverka och vi kan lära, det är kunskap och även det att bara ha roligt att man kan både skapa här eller man kan bara komma hit och bli road, det tror jag att det är våran huvuduppgift.” (IP 6)

Flera intervjupersoner jobbar med personer i behov av stöd, följaktligen fokuserar de enhetens sociala funktion på integration och lika villkor.

”Oftast så infinner sig den känslan när vi har haft lektioner med våra deltagare och det finns ju ett visst motstånd från början hos deltagaren att bli tittat på och bedömd och det brukar ge sig efter ett tag när man börjar att kunna titta på sig själv och så och börjar att förstå att det kunde finnas andra sätt att se på livet och varför har det blivit hur det har blivit. Då blir oftast en väldigt bra dag när man har nått fram till någon som bara har varit väldigt avvaktande eller avvisande. Då är det en bra arbetsdag.” (IP 2)

I samhället finns det mycket arbete som traditionellt har varit offentliga och som brukar kopplas till en social funktion som idag också genomförs i privat regi, exempelvis utbildning eller vård och omsorg. Emellertid visade några berättelser i studien att intervjupersonerna inte bara kopplade denna sociala funktion till deras arbete utan också till att genomföra det inom den offentliga sektorn.

”Nej, eller... nej... det som gör att jag trivs och det... för att det känns meningsfullt, för att det är någonting viktig att göra så och jag är med och bidrar till det. Och det är ju det när man jobbar i kommunerna, vi är ju med och skapar en bättre... bättre service för medborgarna (...) I den offentliga sektorn så måste vi ta ansvar för alla, alla barn till exempel eller alla medborgarna och det gör man ju inte inom den privata, om man är en privat förskola eller så, så har man inte det ansvaret för hela befolkningen och det tycker jag är det någonting väldigt fint att vi faktiskt inte väljer bort utan att vi tar hand om alla eller det var skyldighet sen kanske vi gör det inte alltid så bra för att vi inte har pengar till det men alla är välkomna”. (IP 10)

I citatet ovanför ställs det emot varandra att jobba med samma kärnverksamhet i offentliga sektorn och att göra det i privata sektorn. Enligt citatet, även om privata sektorn kan genomföra uppgifter som täcker en social funktion förlorar funktionen dess sociala karaktär därför sektorns prioritering av vinst som första mål. Därmed upplever intervjupersonen sitt jobb som meningsfullt för att det kopplas till sociala värden när det utgörs i offentliga sektorn vars mål har en social karaktär till skillnad från den privata sektorn. Utifrån det perspektivet är att jobba inom den offentliga förvaltningen ett sätt att bidra till samhället.

En del av intervjupersonerna visade också att de upplever sitt jobb som en liten del av ett större arbete som är dess sociala funktion och att de upplever det som positivt och

tillfredsställande. Att den sociala funktionen bygger på ett gemensamt arbete visades också som en förutsättning av offentliga arbetet i berättelserna.

”Det ge mig tillfredsställelse, en väldigt inre tillfredsställelse att vara en kugge i hjulet (...). Jag gör en liten del om man ser till det stora men jag gör en del och den delen kan faktiskt påverka, man är en del av en helhet och det tycker jag är stor för de som berörd för det berör ganska många människor, inte bara de som finns det här”. (IP 1)

Intervjupersonerna tillskrev kärnverksamheten stor betydelse. Tjänstemännen som har intervjuats jobbar med personer i behov av stöd, med att skapa kulturtjänster till medborgare eller med barns behov. Tjänstemännen som har deltagit i studien förenar dessa kärnverksamheter till en social funktion som de upplever som meningsfullt och tillfredsställande. Några berättelser visar dessutom att intervjupersonerna ger en större betydelse till sociala funktionen därför den utgörs i offentliga sektorn.

I intervjuerna framkom en ytterligare aspekt som kan relateras till dessa demokratiska och sociala värden som kan relateras till att jobba i offentliga förvaltningen.

”Här (i offentliga sektorn) finns alltid ett sparbetning, alltid finns en tanke att spara och hålla igen (...) Här håller man igen för att den är kommunala pengar, det är våra skattepengar som är i..., som vi jobbar med”. (IP 1)

Samtidigt som flera intervjupersoner upplever att resurserna är lägre i offentliga sektorn visade dem en medvetenhet om att de arbetar med allas skattepengar och att de inte kan slösas, ett socialt ansvar relaterad till den offentliga. Arbetets sociala karaktär visade sig alltså i förhållande till enhetsresurser och dess skattsursprung samt i förhållande till sociala funktionen som intervjupersonerna kopplade till sitt arbete. Arbetets sociala karaktär upplevde därmed som väldigt tillfredsställande av tjänstemännen som deltog i studien.

4.1.2 Arbetskamrater och arbetsmiljö

En av de mest nämnda motiverande faktorer på intervjuerna har varit kollegorna. Kollegorna framställdes som en skapande faktor av bra arbetsmiljö i intervjuerna. Arbetskamrater är också en av de faktorerna som brukar värderas högt i olika enkäter

både mellan chefer och mellan medarbetare (Göteborgs stad 1 2017). I intervjupersonernas berättelser blir kollegorna viktiga för skapandet av en positiv stämning. Yrkeskamraterna verkar vara den viktigaste sociala relationen på arbetsplatsen i tjänstemännens berättelser.

”Jag skulle säga att en väldigt stor motivation är att...., det är en intressant fråga. Jag tänker att kollegor är väldigt viktig, att vi har en väldigt god stämning och vi gör roliga grejer tillsammans. Det är en väldigt stark motivation.” (IP 1)

Kärnverksamheten påverkar också hur relationerna etableras på olika enheter. På enheterna där jobbet genomförs i team är de närmare kollegorna de mest relevanta och de som ger varandra ett större stöd som citatet nedanför visar.

”Teamet funkar bra, tycker jag, för mig. Vi har mycket stöd från varandra och vi har ofta möte där vi går genom deltagarna, vi sätter planeringar och vi har också processhandledningar man kan ju också prata om sånt som känns jobbigt så jag tycker att det finns forum för det, att lyfta det som inte känns bra, det tycker jag.” (IP 3)

På enheterna där medarbetarna jobbar mer självständigt blir andra arbetskamrater också viktiga och även andra sociala relationer inkluderat de som skapas med medborgarna som visas nedanför.

”Den finns hos arbetskamrater på hela huset, det jobbar fantastiska människor här. Vi har en väldigt öppen dialog i alla fall i våran arbetsgrupp med både chef och kollegor och det är väldigt, jag älskar det här huset, det är en puls i huset och det är det som är så fullt med alla sorters människor och det är fruktansvärd härligt. Och det är hela tiden nytt, det kommer nya program och det kommer nya människor och det är liksom... man jobbar dagen då är det på ett sätt, man jobbar helger så kommer en annan typ människor. Alltså det är väldigt positivt, det är ett positivt hus, upplever jag”. (IP 7)

Arbetskamraterna är en av dem viktigaste faktorer i relation till intervjupersonernas arbetstillfredsställelse och deras motivation. Kollegorna bidrar med stöd och genom att skapa en positiv stämning vilket tjänstemännen i studien uppfattar som väldigt viktigt. I intervjuerna framställs också som betydande en tydlig och direkt kommunikation med arbetskamrater. Arbetskamraterna och sociala relationer kan kompensera olika nackdelar på arbetet som, till exempel, komplicerade scheman som citatet ovanför visar.

4.1.3 Arbetsförutsättningar

I berättelserna under intervjuerna har frasen ”*det passar mig*” framkommit flera gånger. Faktorerna som inkluderar arbetet i sig är uppgifterna som arbetet innebär och deras karaktär. En faktor som leder till tillfredsställelse på arbetsplatser är att erkänna arbetets uppgifter och karakteristiker som lämpliga (Bright, 2014). Att arbetet anses som lämpligt skulle kunna kopplas till Marchs lämplighetslogik (March & Heath, 1994) och till andra studier (Bright, 2008) som har påpekat hur individerna söker efter organisationer som de kan känna igen sig i med sina egna individuella egenskaper.

Intervjupersonernas berättelser visar att de lägger stor vikt vid arbetsförutsättningar som de uppskattar. Dessa berättelser visar att de identifierar sig med arbetet eftersom de anser att det har en speciell karaktär som ”passar” för dem och som inte alla skulle värdera på samma sätt.

”Det är bra för mig att det är variation och att inte jag jobbar för länge med deltagarna, för mig som person så passar det rätt bra. Jag är nog en människa som lätt blir urtråkig så jag gillar när det händer något.” (IP 2)

I studien har intervjupersonernas uppgifter och deras arbetes karaktär visat sig vara mycket olika. En del hade mycket varierade uppgifter (IP 1, 2, 3, 4, 5, 6), några hade en tydlig struktur och stabila rutiner i deras jobb (IP 1, 2, 3, 4, 8, 9) och andra hade en ganska flexibel arbetstid som anpassas till arbetets behov (IP 5, 6). Några jobbade i direkt kontakt med medborgarna (IP 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9), andra hade kontakt bara ibland (IP 5, 6, 10).

”Vi jobbar ganska mycket och vi är benägna att gå in och jobba mycket helger och kvällar. Vi har inte så stora problem med det utan om vi har lagt ett program som är en fredag kväll så går vi in och jobbar och tar vi ledigt en annan dag istället. Så gruppen är väldigt flexibel med det också vilket jag tror att kanske man inte är på alla avdelningar och kanske på alla arbetsplatser. Men jag trivs med det också, jag skulle inte stå ut att vara liksom åtta till halv fem, måndag till fredag... Nej, det är inte min grej”. (IP 6)

I de flesta av berättelserna uppskattade intervjupersonerna att deras arbetsuppgifter var varierande och annorlunda. Arbetsförutsättningarna hade en särskiljande karaktär som

på ett eller annat sätt passade intervjupersonerna och de upplevde det som tillfredsställande.

En av de mest analyserade arbetsförutsättningarna i forskningen om den offentliga förvaltningen är det administrativa arbetet. Även om det finns en bredd av litteratur som analyserar den stora mängden av administrativa arbetet i den offentliga förvaltningen har de flesta av intervjupersonernas visat i sina berättelser att de inte upplever administrativa arbetet som de utför som onödigt eller överdrivet. Tjänstemännen som har deltagit i studien uppfattar, i allmänhet, sitt administrativa arbete som en del av sina uppgifter som är relaterade till arbetets helhet. Bara intervjupersonen 3, socionom, uppfattade en del av administrativa arbetet som hon genomförde överflödigt och inte direkt kopplat till sina huvuduppgifter.

”Det är mycket administrativt arbete. Alltså själva samtalen och att dokumentera dem, de hamnar i utredningen, det är som det ska vara kan man säga, det är inget konstigt. Men sen tillkommer massa sånt där man ska sitta och fylla i statistik, chefen vill ha det och det statistik. Alltså det är, det blir mycket sånt pill också i det administrativa som kan kännas lite mera meningslöst för mig.” (IP 3)

Intervjuperson 3 förklarade sedan hur hon har frihet för att organisera sina uppgifter och prioriterar dem som hon tror är de viktigaste därtill upplevde hon inte detta administrativa arbete som ett problem eller som en faktor som påverkade hennes arbetstillfredsställelse. De andra intervjupersonerna betonar inte några problem med administrativa arbetet på sina nuvarande arbetsplatser.

”Jag tror att det är vettigt (i enheten), det fyller en funktion och det är inte onödigt. Det tycker jag inte. Ser jag till (enhetsnamn), den administrationen som ska utföras där, dessa ständiga nya regler, handlägger stöd, det är helt absurt. Det är så kopiöst mycket så det förhindrar effektivt arbete.” (IP 2)

Dock som visas citatet ovanför, menade några att det finns problem med för mycket administration på andra enheter där de jobbat tidigare eller som de har kontakt med. De skyllde det på administrativa arbetets volym och reglerna och procedurerna som ständigt ändras.

4.2 Lön och arbetstrygghet

Arbetsförhållanden inom offentliga sektorn karakteriseras av lönerna i genomsnitt lägre än de inom den privata sektorn (SCB, 2018). Arbetstrygghet är tvärtom högre för offentligt anställda. Dessa två förhållanden verkar som motsatta i intervjupersonernas berättelser där lönen uppkom som en logisk förklaring i relation till arbetet.

”Pengar, naturligtvis. Utan pengar är det inget jobb. Jag skulle inte gå ut om jag skulle jobba gratis, kanske, men ett visst för kollegor.... nej, nej då hade jag valt att göra en annan sak”. (IP 1)

Citatet markerar lönen som en motiverande faktor till att arbeta oavsett sektor. Därtill uppkom lönen när intervjupersonerna påpekade att den är lägre i den offentliga förvaltningen. Kanske är det eftersom lönen som sagts är mindre i genomsnitt inom den offentliga sektorn som inga av intervjupersonerna pratade om den som en viktig motiverande faktor.

”Det som jag tror att kan vara skillnaden är först och främst löner, jag tror att man tjänar bättre i privata sektorn än vad man gör i kommunen. Det här är inget jobb som man blir rik på. Sen är det ju anställningstryggheten finns ju i offentliga sektorn, inte i den privata i lika hög utsträckning.” (IP 5)

Här beskrivs skillnaden mellan den offentliga och privata sektorn relaterade till lönen, i citaten framställs en lägre lön i förhållande till en högre arbetstrygghet. Arbetstrygghet anges i anställningsavtalet och kan kategoriseras som en yttre faktor bredvid lön och karriärmöjligheter. Anställningstryggheten anses som högre i offentligt arbete än i den privata sektorn och i flera intervjuer försvarades den som en kontraprestation mot negativa aspekter av att jobba i offentliga sektorn. De flesta av intervjupersonerna påpekade att de upplever arbetstryggheten mycket positivt.

”Jag tänker att det är ganska tryggt att jobba i offentliga sektorn. För mig är det en viktig sak”. (IP 1)

Lönen och individuella ekonomiska aspekterna verkade inte särskilt relevanta i samband med arbetstillfredsställelse för intervjupersonerna och det framkom inte i deras berättelser när de pratade om vad som gör att de trivs på arbetet. Tjänstemännen som

deltog i studien värderades emellertid arbetstrygghet högt. Även om arbetstrygghet inte uppkom som en tillfredsställande faktor visade intervjupersonerna att det var viktigt för dem i förhållande med sitt arbete.

4.3 Balansen mellan yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism samt chefs roll

Yrkesprofessionalism relateras till handlingsutrymme och till möjligheten att ta ansvar och med andra ord till kapaciteten att fatta beslut och att implementera dem inom de dagliga aktiviteter som ingår i ens arbete (Liljegren & Parding, 2010).

Organisationsprofessionalism relateras tvärtom till byråkratisk kontroll och en hierarkisk auktoritetsstruktur (Liljegren & Parding, 2010). Intervjuerna visar att de flesta tjänstemän som deltog i studien upplever att det finns en balans mellan handlingsutrymme och ansvar å ena sidan och struktur och kontroll å andra på deras arbetsplats. De som visade på en högre arbetstillfredsställelse värderade sin kapacitet att agera självständiga inom de gränser som strukturen och tydligheten på enheten gav dem.

”Min roll i teamet är väldigt tydligt men jag lägger upp mitt arbete som jag vill. Alltså inom ramarna har jag frihet (...). Jag tänker att egentligen är det inte ett problem att man vet vad man ska göra, det skapar också trygghet för mig att det är väldigt tydligt vad är mina arbetsuppgifter, vad är min roll i teamet”. (IP 4)

Intervjupersonen beskriver hur hon uppfattar att hon har tillräcklig med frihet och samtidigt ger strukturen och tydligheten henne trygghet att utföra sitt jobb. I olika intervjuer framställs kärnverksamhet som det som avgör gränserna mellan handlingsutrymme och strukturen. Intervjupersoner som jobbar på ett kulturhus har ett större handlingsutrymme och ansvar som härrör från att verksamheten följaktligen utformar enhetsstrukturen efter behovet av att ge enheten en gemensam karaktär.

”Det är ett väldigt självständigt jobb, jag skulle vilja säga att vi alla kulturproducenter jobbar ganska självständigt. Vi är ju en grupp och ibland samordnar vi oss på gemensamma tema och så och försöker kanske köra en höst på ett gemensamt tema (...) och då kan liksom vi bestämma oss för att den här hösten vill vi jobba med det här

temat för att det är angeläget och då försöker alla inom sin respektive genre sammanstråla i en gemensam verksamhet.” (IP 5)

Intervjuerna visar också att chefen har en central roll för hur medarbetare upplever sin kapacitet för handlingsutrymme och ansvar och hur de uppfattar struktur och tydlighet.

”Vi har liksom ganska lite faktisk delegation, nästan alla beslut ligger på vår arbetsledare eller vår chef eller ytterligare chefer över henne men jag tycker att jag har stor liksom handlingsfrihet i mitt yrkesutövande och jag menar... om jag säger till min arbetsledare att vi behöver inleda utredningen här då är det bara att hon fattar beslutet formellt, jag kan inte göra det men hon litar ju på mina bedömningar (...) och jag menar det är samma när någon ringer och ska liksom rådgöra, det finns ju på ett sätt tydligt uttalat i lag och förarbete och i alla social styrelsens propåer och så om det som gäller kring orosanmälan så det finns ingen tveksamhet. Jag behöver aldrig känna mig osäker”. (IP 9)

Analysen av intervjuerna visar att kärnverksamhet är direkt kopplad till balansen mellan handlingsutrymmen och enheternas struktur och styrning som tjänstemännen upplever som lämpligt. Dessa tjänstemän som uppfattade en bättre balans mellan yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism upplevde sin arbetssituation som mer tillfredsställande. Vad en bra balans innebär berodde på intervjupersonernas huvuduppgift. Till exempel, de som jobbade på kulturhuset med produktion av kulturella tjänster uppskattade mer frihet och en mer omgivande kontroll i jämförelse med de som jobbade på andra enheter vilka var mer delaktiga i sin huvuduppgift, där ansågs en tydlig struktur och styrning som central.

Samtidigt framställdes chefens roll också som mycket relevant i intervjupersonernas berättelser. Även om chefen nämndes inte i intervjuerna i samband till arbetstillfredsställelse och motivation visar tjänstemännen i studien att deras direkta chefer är ansvariga i stor grad för att enheterna ska vara välfungerande. Chefens/ledarens roll beskrivs som en framgångsfaktor på arbetsplatsen.

”Hon (samordnare) är väldigt öppen och moderlig i det att hon lyssnar in och vill väldigt väl. Hon är en stor del till att (enheten) är välfungerande. Hon är väldigt mån om att teamet ska vara bra och utvecklas. Så det tror jag är en stor framgångsfaktor faktiskt”. (IP 1)

Intervjupersonerna värderar högt att de kan kommunicera med sin chef och att de känner sig lyssnat på. I sina berättelser beskriver intervjupersonerna sina chefer som en central faktor och relaterar hur viktiga de är i förhållande till deras kapacitet för att utforma en bra balans mellan handlingsutrymme och struktur och styrning. Chefernas roll beror också på kärnverksamhet därmed uppskattar en del av intervjupersonerna att sina chefer blir involverad i enhetens dagliga aktiviteter och styr på en nära nivå som i citatet nedanför.

”Hon är ju den som håller ihop allting så att hon är med på möten, hon lyssnar också om deltagarna, när vi gå genom deltagarna och hur ska vi planera för dem. Hennes roll är också utåtriktad tills dem som vi samarbetar med och så. Hon håller ihop alltihopa på något sätt och ser till att det flyter bra. Och hon se till att man har stöttning om det är någonting som är jobbigt och att man alltid kan vända sig till henne och så för att hon är en väldigt central person, väldigt viktig och den som... i fall man behöver hjälp så går man dit. (...) Så hon spelar mycket mera roll än chefer över mitt dagliga arbete.” (IP 3)

Medan andra tjänstemän i studien värderar självständighet som de får från sina chefer högt. Dessa intervjupersoner uppskattar balans mellan handlingsutrymme och en mer omgivande styrning som relateras mer med ekonomiska frågor och kommunikationen med andra organisationsnivåer och andra enheter.

”Jag tror att det är det som gör att vi trivs här är att vi jobbar så självständigt, vi har ju en chef men hon lägger sig inte i jättemycket i det som vi gör men hon kämpar väldigt för gruppen. Hon strider för oss med allting och sådär. Och det tror jag känns bra. Och just för att hon låtit oss vara ganska fria vilket de andra cheferna inte gör har jag förstått från de andra delarna och då mår personalen inte bra (...) Hon ser att vi sköter allting, att det händer saker, vi gör många grejer, vi har koll på budgeten så tror jag att det är ju väldigt smart av henne att låta oss jobba på.” (IP 6)

I intervjupersonernas berättelser framgår vikten av cheferna i enhetens arbetsmiljö. Chefernas vikt beror på deras kapacitet att anpassa sin roll beroende på enhetens kärnverksamhet och medarbetarnas uppgifter. Därmed uppskattar intervjupersonerna chefens förmåga att balansera yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism genom att ge medarbetarna en lämplig balans mellan frihet och struktur. Cheferna kan förbättra medarbetarnas arbetssituation och dämpa svåra förutsättnings inverkan och andra enhetsproblem med hjälp av olika verktyg.

4.4 Resurser, kärnverksamhet och problem i organisationen

Faktorerna som handlar om att den fysiska miljön där arbete utförs är relaterad till säkerhet och hälsosamhet. I svensk offentlig förvaltning finns det lagar och regleringar som försäkrar att alla offentliga arbetsplatser uppfyller minima krav och på det sättet är säkra och hälsosamma (Arbetsmiljöverket, 2018). Dessutom behöver tjänstemännen olika sorts resurser för att kunna genomföra sitt arbete och dessa resurser kan vara mer eller mindre viktiga för kärnverksamheten. Spridningen av effektivitetsprincipen och dess fokus på resultat som kommit med NPMs utbredning och ekonomiska krisen har resulterat i ökad kontroll och minskning av offentliga budgetar. Således har fysiska miljöer, tekniska resurser och material påverkats. Den situationen reflekteras på ett eller annat sätt i varje samtal i fältstudien.

”Det märks ju när vi har APT och det märks på mail som kommer från våran chef och veckobrev (...). Det som jag tycker att vi kanske mest märker i min grupp det handlar mer om dessa saker att, det är ganska trångbott, nu har jag ett eget rum men det är verkligen inte alla som har det, många delar rum. Vi har liksom ... det finns inga pengar för att göra någonting, skulle vi ha en trivseldag finns det absolut inga pengar till det så för man sitta i några baracker som stadsdelen har en bit bort har så du vet det blir lite så där, man blir inte unnad någonting (...) I år, förra året var det värre, tycker jag, det var nån sätt totalt inköpsstop liksom hade vi inga..., då fick vi inte ens beställa såna här Kleenex såna här gråtservetter utan då fick vi hämta typ toapapper till våra klienter som blev ledsna, det blir liksom så här, det blir så fattigt, helfel tycker jag (...) Det är bara små grejer men det blir ganska störikt så kan man säga”. (IP 9)

Intervjupersonen 9 som jobbar inom socialtjänsten berättade hur problem med budget inte påverkar hennes principiella uppgifter men att hon upplever att dessa problem stör henne i relationen till hennes arbete, professionellt och personligt. Samma idé upprepas i flera berättelser, ekonomi påverkar inte så mycket på uppgifterna men påverkar yttre faktorer som installationer och material. Gamla installationer, föråldrade datorer och svårigheten att få nya är två aspekter som har uppkommit under flera intervjuer. I intervjuerna som genomförts på ett kulturhus upplever intervjupersonerna som jobbar där problem med resurser på mer allvarligt sätt än de andra. I denna enhet beror att kunna erbjuda olika kulturella tjänster mycket på nytt material, de måste hantera problem med yttre faktorerna aktivt och hitta olika lösningar. De kan utföra deras arbete men en del av jobbet har blivit att få ut det mesta av resurserna och samt att söka nya. Därmed upplever intervjupersonerna denna grupp av yttre faktorer med olika intensitet.

Andra aspekten som citaten ovanför visar och som också upprepas i andra intervjuer är att offentliga sektorn erbjuder dess medarbetare mindre möjlighet att ha tillfällen för trivsel.

”Jag tror att det är meningsfullt arbete som vi gör och med mina kolleger här trivs jag med och jag tycker att miljön här också är bra sen är lokalerna väldigt slitna och det är ganska nergånget vilket är synd men annars är jag väldigt nöjd ”. (IP 2)

Citatet visar att fysiska och materiella förutsättningar negativt påverkar intervjupersonen men andra faktorer kompenserar effekten på deras arbetstillfredsställelse. Generellt visar intervjupersoners berättelser att de saknar bättre förutsättningar och de relaterar ofta det till att jobba offentligt. Att jobba i offentliga organisationer uppfattas sålunda av intervjupersoner som en orsak till annorlunda omständigheter i fråga om installationer och material. Hur mycket de upplever att det påverkar deras arbetstillfredsställelse beror på att graden av dessa omständigheter gör det svårare att utföra sina respektive kärnverksamheter men inga av intervjupersonerna relaterar dem till sin arbetstillfredsställelse eller sin motivation.

Intervjupersonernas organisation är i det här sammanhanget den offentliga sektorn. Som tidigare nämnts kopplar intervjupersonerna att jobba i offentliga sektorn till sociala funktionen som de genomför, organisationen kopplas därmed till demokratiska och sociala värden och bidrar på det sättet till intervjupersonernas arbetstillfredsställelse. Men organisationen upplevs också från andra synpunkter av intervjupersonerna. Från de sociala relationer som sker i arbetsplats uppfattar flera av intervjupersonerna problem med kommunikation mellan högre nivåerna och enheten där de jobbar. Flera intervjupersoner anger dessa kommunikationsproblem som orsaken till den resursbrist som de upplever i sina enheter.

”Det är inte helt tydligt, tycker jag. Det bygger väldigt mycket för att systemet fungerar. Alltså att informationen kommer fram till rätt person som kan fatta rätt beslut och det tror jag faktiskt att är en stor del som inte alltid... Det är teamsamordnare, enhetschef, gruppchef och så vidare att just det... (...) Det som jag tycker är viktigt det måste finna... kanaler måste funka för annars sitter inte han eller hon och vet inte vad vi tycker, det går inte. Så jag vet inte vad är budget och vad är dialog”. (IP 1)

I citatet nedanför visas att intervjupersonerna upplever sin kontakt med högre nivåer otillräcklig och orsaken till en del av problem med budget.

”(...) det offentliga behöver ju att lita på sina anställda och släppa kontrollen och skära ner på alla dessa möten. Det är ineffektivt. (...) att man ständigt ändrar på saker och ting och den offentliga förvaltningen råder ju inte över detta utan att det är oftast från politikerhåll som det ständigt kommer nya signaler och det blir inte effektivt.” (IP 2)

Därmed upplever tjänstemännen i studien ett underskott på de sociala stöden som skulle förväntas från organisationen och flera av de beklagar sig på att de sällan eller aldrig träffar cheferna från en högre nivå än enhetens. I samma linje visar flera berättelser i studien att intervjupersonerna anser att offentliga sektorns styrning är mer ineffektiv än den som sker i privata sektorn och att regler och procedurer inte är tydliga eller ändras för ofta.

4.5 Medarbetarenkäterna

Uppsatsens utgångspunkt är att arbetstillfredsställelse kan vara en relevant fråga som har underskattats men också att den är en kvalitativ fråga. I intervjuerna tillfrågades om chefer- och medarbetarenkäterna som verktyg för att jobba med arbetsmiljö och dess problem i enheterna och i organisationen. Arbetsmiljö skulle vara ett mer omfattande begrepp som skulle täcka medarbetares åsikt och på det sättet skulle enkäterna även indirekt kunna reflektera medarbetares arbetstillfredsställelse. Svaren har varit olika, några visade sig ganska negativa mot enkäterna som verktyg för att jobba med arbetsmiljö men flera tjänstemän som har deltagit i studien uppfattade att i deras respektive enheter jobbade de bra med enkäterna och att dessa fungerade som ett verktyg. Emellertid påvisar intervjupersonerna att enkäternas relevans beror i hög grad på cheferna och hur de använder dem. Därmed uppfattar dessa tjänstemän att enkäternas nytta vilar på chefens vilja och kapacitet att jobba med dem.

”Ja, det beror ju på hur chefer hanterar svaren och hur man jobbar med de frågorna. Vi har ju haft lite omsättning på chefer nu chefen som vi har är bara inne några månader så hon har inte varit delaktig sen har vi haft en annan chef som, ah, jag vet inte riktigt hur viktig hon trodde att frågorna var satt det speglar väldigt mycket chefens... hur ärligt man är i de där svaren och hur man känner att det tas hand om sen efteråt om det är liksom seriös från ledningens sida, om man diskuterar: det här ser inte

bra ut, hur ska vi komma vidare de frågorna, hur tycker ni och... Då hade medarbetarenkäterna ett viktigare syfte så jag tror att det beror väldigt mycket på hur svaren hanteras av cheferna, ledningen här.” (IP 4)

Om flera av intervjupersonerna uppfattade att de jobbade bra med enkäterna på enhetsnivå blev svaren annorlunda när intervjupersonerna pratade om organisationsnivå. Flera av intervjupersonerna ansåg att cheferna på en högre nivå inte använde enkäterna eller att de inte kunde förstå dem. Det går i samma linje som tidigare analysen om organisationen och socialt stöd.

”Ja, vi använder dem nog ganska bra för att det gör vår chef ändå medarbetarenkät..., jag tror inte att de används uppåt för vi har väldigt lite kontakt vi som jobbar med både områdes och sektors chefen, ingen alls och vi får ingen direkt feedback ifrån dem men vi använder aktivt medarbetarenkäter för ibland har vi varit sura på vår chef och det har syns i vårt sätt att svara och då har hon fått..., (...) och har vi gått genom svaren och arbetat med dem på APT och så och hon kan ju säga ”ja, jag får väl försöka tänka på det här och jag får väl ändra på mig då” och så vidare och i vilken utsträckning och sen gör den en annan sak men det är bra, det är bra att ventilera i alla fall.” (IP 5)

De som var mer negativt inställda till enkäterna uppfattade arbetsmiljö som en komplex fråga som inte kunde mätas med enkäter. I citatet nedanför berättar intervjupersonen att hon tror att det behövs ett närmare perspektiv för att jobba med arbetsmiljö och för att förstå hur relationer mellan kollegor och chefer fungerar och hur medarbetare individuellt upplever sin roll på enheten.

”Jag tror att det är ett konstigt sätt att arbeta med arbetsmiljön med sådana medarbetarenkäter för att man lägger sig bara här om man ska svara på några frågor och... a du vet... Man kan inte mäta på det sättet om man på riktig vill jobba med arbetsmiljön så får ju chefen gå in och jobba på ett annat sätt och liksom titta på... Alltså man behöver veta tre saker på något sätt, hur är relationer i gruppen och hur är relationer till chefen och hur ser jag på min egen roll, alltså vem är jag i arbetsmiljön på något sätt. Jag måste reflektera kring mig själv och vem är jag till mina kollegor och vem är jag till min chef och så tvärtom. Det är det man behöver titta eller jobba med i djupet.” (IP 3)

På samma sätt visar intervjuperson 10 som nyligen har blivit chef själv, hennes tvivel om enkäterna i citaten nedanför. För henne som medarbetare ligger svårighet med enkäterna på att reflektera tydligt det som man upplever på arbetsplatsen. Som chef blir det svårt att läsa enkäterna och förstå vad de betyder. Hon tror att en annan mer

personlig metod som intervjun skulle fungera bättre för att kunna förstå det som händer på enhetsnivå och jobba med problem som kunde finnas.

”Jag vet faktiskt inte för att de är så himla svårt att svara på. Om jag ska svara på den som chef, som medarbetare och som chef då hur liksom... till min chef och så där. Alltså, enkäter är ju skitsvåra tycker jag för vad är det du svarar på egentligen? Och hur kan man dra några resultat av det. Men jag tänker ju att det är sånt här som du håller på med, det är här man hittar eller förstår du, om man vill ta reda på hur chefen mår liksom så är det ju i såna här intervjuer som tar reda på det. Enkäterna tycker jag är svåra och det blir ju... jag vet hur är det med medarbetarenkäten här då. Vi får ett resultat, hur det fungerar här och då människor svarar väldigt olika och det är också så här att upplever man att liksom nu fick, förra enkäter då, det var mycket goda resultat då, medarbetarna tyckte att de hade en bra dialog med mig och att jag lyssnar och så. Men det är också såhär att jag inte tror att det inte kommer att bli såhär nu eftersom nu har jag kanske fattat det här beslut som var lite obekväma och så och det är kanske och det blir också fast det kanske är mitt uppdrag att göra det så vad visar enkäter då egentligen? (...) Hur läser man då?” (IP 10)

Enligt intervjupersonernas berättelser verkar enkäterna vara ett bättre verktyg som mätinstrument för arbetsmiljön på enhetsnivå där cheferna och medarbetarna delar enhetens dagliga aktiviteter och där de kan jobba tillsammans med enkäterna och översätta deras betydelse. På organisationsnivå där det finns en mindre kontakt och en större distans mellan medarbetarna och cheferna framstår enkäterna som svårare att förstå i samband till enhetens arbetsmiljö och medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

5.0 Slutsats

Tjänstemännens tillfredsställande faktorer

Studiens syfte var att öka kunskapen omkring hur olika tjänstemän upplevde sin arbetstillfredsställelse. Tjänstemännen som deltog i studien förklarade sig alla nöjda med sitt arbete. Det bidrog till studien med varierande upplevelser av tillfredsställande faktorer. Men tjänstemännen gav också en intressant bild av det som uppfattas som negativt på deras arbetsplatser.

Ett första bidrag från den här studien har varit att visa att det finns tjänstemän som upplever sitt arbete som en social funktion. Dessa tjänstemän ser sitt arbetes sociala karaktär direkt kopplat till sin arbetstillfredsställelse och anser det som en viktig motiverande faktor i sina dagliga uppgifter. Utifrån det perspektivet finns det skäl att anta att prevalensen av effektivitetsprincipen och fokus på ekonomiska resultat som dominerar offentlig sektor kan agera genom att minska tjänstemännens motivation och tillfredsställelse på arbetsplatser. Den ekonomiska diskurs som har ålagts under de senaste årtionde (Lundquist, 1998) skulle alltså behöva granskas i förhållande till tjänstemännens motivation. Denna sociala predisposition kan redovisas från perspektivet om anpassning mellan individen och arbetsplatsen (Bright, 2008; Taylor & Westover, 2011). Tjänstemännen som har en högre social motivation kan uppleva högre tillfredsställelse på dessa arbetsplatser som de kan förena bättre med sina egna preferenser och som fokuserar mer på arbetets sociala karaktär.

Att det finns tjänstemän som upplever sitt arbete som tillfredsställande på grund av den sociala funktionen som de utför innebär att dessa tjänstemän kan reagera bättre till andra incitament än de ekonomiska. Grant (2008) exponerade i sin studie att medarbetare på offentliga arbetsplatser kunde motiveras bättre genom att visa dem den sociala effekten som deras arbete hade på medborgarna som de jobbar med. I samma linje kan incitament som överväger sociala aspekter vara mer effektiva för de tjänstemännen som visar en särskild predisposition till denna aspekt av sitt jobb. Hur man kan använda den sociala predisposition som dessa tjänstemän visar kan i stor grad bero på kärnverksamhet och arbete som de utför. Vidare bör denna sociala predisposition värderas och tas i hänsyn i utformningen av nya incitament som har som mål att lösa personalproblem i offentliga förvaltningen.

En viktig faktor för tjänstemännens arbetstillfredsställelse har varit anpassningen av arbetsförutsättningar. Med andra ord i vilken grad tjänstemännen anser att deras arbetsförutsättningar är lämpliga för dem själva. Den lämplighet som kan refereras till tjänstemäns social predisposition kan också appliceras till andra mer konkreta arbetsförutsättningar. Arbetsförutsättningarna har beskrivits i studien som exempelvis olika schema, grad och tid av kontakt med medborgarna och andra olika karakteristiker. Det relevanta för tjänstemännen är att de kopplar dessa förutsättningar till sig själva. När tjänstemännen tycker att deras arbete är lämpligt för dem upplever de det som tillfredsställande (Bright, 2008; Taylor & Westover, 2011). Att kunna söka efter arbetslämplighet kan ses som en orsak till en del av personalomsättningens problem. Tjänstemän kan söka andra jobb när de uppfattar att deras arbetsplats inte ”passar dem”.

En förutsättning som framställdes i studien som säregna kännetecken för den offentliga sektorn var ett överflöd av administrativt arbete. Tjänstemännen som intervjuats har inte visat att de upplever den situationen vilket skiljer sig från forskningen om ämnet (Forssell & Westerberg, 2014). Emellertid visar studien att dessa tjänstemän uppfattar överflödet av administrativt arbete som karaktäristik för offentlig förvaltning. Att tjänstemännen inte upplever administrativa arbete som överdriven eller onödigt kan beror på deras uppgifter och verksamhetsområde. Således kan enheters kärnverksamhet och tjänstemännens uppgifter påverka det administrativa arbetes krav.

Arbetsförutsättningarna är nära relaterade till yrkesprofessionalism. Kapaciteten och preferensen för handlingsutrymme och ansvar är kopplat till medarbetarens egna egenskaper men är också relaterat till tjänstemännens professionella kapacitet och deras möjlighet att utöva den (Liljegren & Parding, 2010; Evetts, 2011). Studien visar att det verkar finnas en balans mellan yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism på dessa arbetsplatser där tjänstemännen känner sig mer nöjda. Tjänstemännen uppfattar att de själva kan utforma sitt arbete och att de har tillräcklig handlingsfrihet och ansvar och samtidigt att struktur och styrning stöttar dem enligt deras behov.

I studien har det visats att de tillfredsställande faktorerna som har kommit fram under analysen inte agerar isolerade. Dessa faktorer och förutsättningar som tjänstemännen värderar som mer eller mindre positiva sker i förhållande till arbetsplatsen. Relationerna

mellan faktorerna blir också relevanta för att förstå hur tjänstemännen upplever arbetstillfredsställelse. Utifrån det perspektivet visas i studien att tjänstemännens sociala predisposition och deras kapacitet av utövning av professionellt arbete leder till självförverkligande. Att kunna uppfylla den sociala motivationen som intervjupersonerna har beskrivit och att uppleva sig som en kompetent professionell kan anses som två delar av självförverkligandet som en tillfredsställande faktor. Att öka kunskap om hur dessa faktorer agerar på arbetsplatser kan leda till att förstå hur de sker rent konkret inom den offentliga sektorn. Därmed kan det bli relevant till arbetsmiljöfrågor och utformningen av lösningar och lämpliga incitament.

Som tidigare nämnts upplever tjänstemännen som intervjuats i den här studien en balans mellan yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism. Balansen beror på chefens roll och sker i förhållande till kärnverksamheten. Kärnverksamheten föreskriver arbetsorganisering. Tjänstemännen förväntar sig olika nivåer av självständighet och teamarbete beroende på deras uppgifter och karaktär. Organisationsstruktur avgör samtidigt styrningsstil och kontrollbehov. Chefens roll innebär förmåga att hantera dessa två spänningar och hitta en balans som svarar på medarbetare förväntningar och behov och för organisations krav. Tjänstemännen verkar i stor grad värdera deras chefer i förhållande till den rollen. På det sättet visas arbetstillfredsställande faktorer som i Herzbergs teori kategoriseras i olika grupper vara beroende av varandra.

En annan relevant faktor i förhållande till chefers roll är deras kapacitet att kommunicera och ge svar på tjänstemäns frågor och problem. När tjänstemännen upplever att deras chefer reagerar på deras egna och på enhetsproblem visar de sig mycket mer positiva och motiverade på arbetsplatsen. Även om chefer inte direkt relateras till arbetstillfredsställelse konstateras deras roll som central i tjänstemännens arbetssituation å ena sidan som ett viktigt stöd och å andra sida som skapare av en balans mellan tjänstemännens yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism.

Analysen har visat att social miljö i allmänhet har en inverkan på tjänstemännen som har deltagit i studien. Cheferna är relevanta för tjänstemännens arbetsupplevelse men det är ändå arbetskamraterna som framställs som viktigaste inom den sociala miljön i studien. Arbetskamrater anses som ansvariga för enheters stämning. Kollegorna ger det viktigaste stödet i arbetets genomförande och värderas hög som en motiverande faktor

och en orsak till arbetstillfredsställelse. Därmed är arbetskamrater den enda faktor inom social miljö som tjänstemännen i studien upplever som tillfredsställande. Som tidigare nämnts upplever tjänstemännen lämpliga arbetsförutsättningar också som en faktor som påverkar deras arbetstillfredsställelse. Båda faktorer, arbetskamrater och arbetsförutsättningar, kan relateras till skapandet av en bra arbetsmiljö. Om nyanställda också uppfattar arbetsförutsättningar som lämpliga kan det leda till en bättre anpassning i verksamheten och bidra till en positiv miljö på arbetsplatser. Därmed kan arbetsmiljö anses som en byggande process som måste tas i hänsyn i rekryteringsprocess med en långsikt perspektiv.

Offentliga medarbetare reagerar mindre på rationella incitament än medarbetare i privata sektorn (Perry & Wise, 1990; Smith & Shields, 2011, Taylor & Westover, 2011; Perry, 2014; De Juana-Espinosa & Rakowska, 2018). Dessutom kännetecknas offentliga arbeten av en mindre lön i jämförelse med privata sektorn (SCB, 2018). Studien har visat att lön inte värderas som relevant av tjänstemännen till deras arbetstillfredsställelse. Emellertid upplever tjänstemännen arbetstryggheten som offentliga arbeten erbjuder dem som viktigare. Därmed sätter tjänstemännen i studien dessa två faktorer mot varandra och ger mer relevans till arbetstrygghet än till en högre lön. Rationella incitament hänvisar till incitament relaterade till ekonomiska aspekter och karriärmöjligheter och kan i allmänhet anses som de som plockas i avtalet eller i organisations regler och procedurer (Herzberg et al. 1993; Smith & Shields, 2013). Sålunda kan arbetstrygghet beskrivas som ett rationellt incitament, i det fallet kan en större arbetstrygghet uppfattas som ett säreget kännetecken av den offentliga sektorn. Från det perspektivet blir intressant en revision av incitamentens kategorisering och deras vikt och inflytande på tjänstemännen.

Tjänstemännen som intervjuats upplever i allmänhet att offentliga sektorn har mindre resurser och sämre installationer och material än privata sektorn. Även om dessa tjänstemän menar att det inte påverkar deras arbetstillfredsställelse är ekonomiska problem i hög grad relaterade till nackdelarna som de uppfattar på sina arbetsplatser. Vikten av ekonomiska problem kopplas direkt till kärnverksamhet och hur dessa problem påverkar den. Studien visar att tjänstemännen inte i så stor grad tillskriver dessa problem som en resursbrist. Emellertid uppfattar de det som en brist på dialog och kommunikation med ledningen från högre nivåer. Tjänstemännen menar att ledningen

utanför enheterna inte förstår deras arbete och inte heller visar intresse för det. Därmed delas resurser felaktigt och ineffektivt. Tjänstemännen som intervjuats arbetar i utförarverksamheter sålunda ligger deras enheter långt ner i den offentliga förvaltningens struktur, det kan vara en orsak till dåliga kommunikationen som de uppfattar ifrån högre nivåer. På det sättet kan enhetsposition i organisationsstruktur påverka tjänstemännens upplevelser omkring ekonomiska resurser och kommunikation med ledningen. Samma som tidigare agerar här olika arbetstillfredsställande faktorer från olika teorier grupper gemensamt på arbetsplatserna, resurserna ingår i det fallet i yttre faktorer och organisationen i social miljö.

Frågan om social miljö och dess roll i tjänstemännens arbetstillfredsställelse har varit en del av den här studiens teoretiska ram. Arbetstillfredsställelse skulle bero på stöd från arbetskamrater, direkta chefer och organisation (Lindberg & Vingård, 2012; De Juana-Espinosa, & Rakowska, 2018). Tjänstemännen kan uppleva att deras organisation inte stödjer dem och att det saknas en bättre dialog samtidigt som organisationsstrukturen kan uppfattas som ineffektiv. Därtill kan tjänstemännen uppleva relevansen av ekonomiska problem annorlunda i förhållande till sin huvuduppgift. Därmed så även om medarbetarna inte relaterar resursbrist till sin arbetstillfredsställelse uppfattar de det som den största nackdelen på arbetsplatsen. De ekonomiska problemen verkar dock tillskrivas organisationen, med andra ord offentliga förvaltningen. Tjänstemännen som har deltagit i studien menar att offentliga sektorn har en ineffektiv struktur som försvårar kommunikationen och följaktligen slösar på resurserna. Även om dessa tjänstemännen inte kopplar det till deras arbetstillfredsställelse kan anses att avskildheten mellan organisation och tjänstemännen i utförarverksamhet kan påverka medarbetarnas motivation.

[Tjänstemännens roll och det offentliga arbetet i förhållande till arbetstillfredsställelse](#)

Hittills har den här studien bidragit med ny information om tjänstemännens arbetstillfredsställelse. Uppsatsen hade också som syfte att öka förståelsen kring relationen mellan offentliga arbetet, tjänstemännens roll och arbetstillfredsställelse. Som

tidigare nämnts har nya relationer mellan tillfredsställande faktorer framkommit under studiens genomförande.

Att jobba i den offentliga sektorn har visats i studien som en omständighet som präglar tjänstemännens arbetsupplevelser i allmänhet. Å ena sidan kan tjänstemännen uppfatta den offentliga sektorn som mer ineffektiv och mindre flexibel i förhållande till resursanvändning och kommunikation. Även när de på sina enheter inte upplever ett överdrivet administrativt arbete tror dessa tjänstemän ändå att det ofta sker inom den offentliga sektorn. Tjänstemännen som intervjuats uppfattar att lönen är lägre, arbetsplatser har sämre resurser och de har mindre möjlighet att ha tillfällen för trivsel. Å andra sidan verkar att arbeta för det offentliga innebära en större arbetstrygghet som tjänstemännen upplever som mycket positivt.

Tjänstemännens roll relateras till tillfredsställande faktorer från olika perspektiv. Yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism kan påverka tillfredsställelse när den rätta balansen sker. Slutligen har studien visat att tjänstemännen upplever sociala funktionen som de uppfattar som sin huvuduppgift som meningsfull och tillfredsställande. Denna sociala funktion kan relateras direkt till den offentliga sektorn och de demokratiska och sociala värden som den försvarar. Tjänstemännens predisposition att arbeta med sociala funktionen kan anses som en koppling mellan tjänstemännens roll och deras arbetstillfredsställelse.

Tjänstemännens arbetstillfredsställelse som kvalitativ fråga

Den här studiens generaliseringsbarhet är begränsad eftersom endast tio personer har intervjuats. Samtidigt verkar nya kvalitativa studier vara nödvändiga för att förstå komplexa fenomen som arbetstillfredsställelse. Kvalitativ information kan fördjupa kunskap om förhållandet mellan olika tillfredsställande faktorer och tjänstemännens upplevelse av sin roll och av sitt offentliga arbete. Samtidigt visar studien att kvalitativ forskning kan också bidra till öka förståelsen om offentliga verksamheter ifrån högre nivåer.

Studiens utgångspunkt vilade på att kvantitativa metoder som enkäter som brukar användas för att forska och värdera arbetsmiljö i offentliga sektorn bidrar med viktig information. Men samtidigt lämnar enkäternas resultat luckor och obesvarade frågor som kan vara relevanta för att få reda på arbetsmiljöproblem. I studien har visats att det finns tjänstemän som tycker att enkäter inte är en lämplig metod för att behandla arbetsmiljö ifrån högre nivåer och andra som är ganska negativa mot den kvantitativa metod i förhållande till arbetsmiljöfrågorna. Dessa tjänstemän saknar andra metoder av en kvalitativ karaktär som skulle tillåta dem ge en djupare perspektiv av sina arbetsituationer.

I analysen har det också beskrivits att även om enkätens information kan bli värdefull på enhetsnivå är denna användbarhet i hög grad beroende på cheferna och på deras predisposition att jobba med dem. Studien visar att enkäterna kan bli mer relevanta på enhetsnivå där chefer och medarbetarna kan jobba med problemen direkt och där alla som är involverade känner till enhetens kärnverksamhet och dess behov. Därmed kan kvantitativa metoder som enkäterna vara mer användbara i nära anslutning till enheterna så länge som cheferna visar vilja att arbeta med svaren efteråt.

Tjänstemännen kan tvärtom uppleva att enkäter inte är ett givande verktyg när det gäller organisationsnivå. Dessa tjänstemän menar att informationen som enkäter erbjuder kan vara för abstrakta för att hanteras av individer som arbetar utanför verksamheten. På enhetsnivå finns möjlighet att behandla problemområden som enkäter visar på. På högre nivåer kan det bli komplicerat att tolka enkätens resultat.

[Uppslag till vidare forskning](#)

Slutsatserna som framställs ovanför är relaterade till empiriska materialet som använts i studien. Emellertid kan det utifrån dessa slutsatser föreslås nya forskningslinjer i samband till tjänstemännens arbetstillfredsställelse och olika faktorer som kan påverka den.

En fråga som vuxit fram i studien är lämplighet av rationella incitament i offentliga sektorn. Den här studien har visat att det finns tjänstemän som upplever som en viktig

motivation och som en tillfredsställande faktor att utföra en social funktion i förhållande till sitt arbete. Därmed kan den aktuella övervikten av ekonomiska diskursen i offentlig förvaltning med prioritet på effektivitet och ekonomiska resultat bli negativ för tjänstemännens arbetstillfredsställelse. Därtill kan fokuset på ekonomiska faktorer utbredda de personalproblem som sektorn möts av. Det innebär att nya studier om tjänstemännens motivation och tillfredsställande faktorer kan bli viktiga för att kunna utforma nya lösningar och lämpligare incitament.

Ny forskning bör expanderas till kvalitativa metoder. Frågor omkring motivation och tillfredsställande faktorer behöver utökas med information av olika karaktär. Motivation och arbetstillfredsställelse blir på det sättet relevanta i förhållande till arbetsmiljö och personalproblem och nya kvalitativa studierna kunde bidra till en bredare förståelse om dessa komplexa fenomen.

Referenser

- Abbott, A. (1988). *The system of profession: An essay on the division of expert labor*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2016). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber (2., [utök. och aktualiserade] uppl. ed.).
- Arbetsmiljöverket (2018). Lagar och andra regler om arbetsmiljö. Hämtad den 12-12-2018 från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/>
- Brante, T & Lindh, M. (2009). Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner. *Vetenskap för profession* pp. (15–34).
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Borås Stad; *Personalekonomisk redovisning*, 2016, Kommunfullmäktiges beslut 2017/KS0294 020
- De Juana-Espinosa, S., & Rakowska, A. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: Country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 141-154.
- DiStefano, C., Burnside, Randolph, Davis, Randall, Hamman, John, Menifield, Charles, & Pink-Harper, Stephanie. (2016). *Managing Public Sector Job Satisfaction: The Influence of Team Boundary Spanning, Downward Communication and Demographic Diversity Management Practices*, ProQuest Dissertations and Theses.
- Ekelund, A; Ericson, N; Sabel, O. (2018). *Rapport: Personalomsättning i Borås stad*. Stadsrevisionen, Borås.
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. (Reconnecting Professional Occupations and Professional Organizations). *Current Sociology*, 59(4), 406–422.
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Frederickson, H., & Hart, D. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547–553.
- Göteborgs stad (1). *Medarbetarenkär- och chefs enkäter Totalrapport 2017*.

- Göteborgs stad (2). *Årsredovisning 2017*. Hämtad den 23-11-2018 från:
<https://goteborg.se/wps/wcm/connect/96f6f38b-5d3d-4616-98f9-2c20d2893259/Årsredovisning+för+Göteborg+Stad+2017minskad+storlek.pdf?MOD=AJPERES>
- Grant, A. (2008). Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International Public Management Journal*, 11(1), 48-66.
- Gustavsson, B. (1998). *Det goda tjänstearbetet: Förutsättningar för arbetstillfredsställelse i kundintensivt tjänstearbete* (Forskningsrapport / Högskolan i Karlstad. *Samhällsvetenskap*, 97:15). Karlstad: Högskolan i Karlstad.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J.: Transaction.
- Håkansson, C., & Ahlberg, G. (2017). Occupations, perceived stress, and stress-related disorders among women and men in the public sector in Sweden. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 24(1), 10-17.
- Johansson, N; Mårtensson, N; Wallenskog, A. (redaktörer). "Ekonomi rapporten Maj 2018: Om kommunernas och landstingens ekonomi". Sveriges kommuner och landsting.
- Johnson, J. V. (1986). *The Impact of Workplace Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Disease in Sweden*. Department of Psychology. Division of Environmental and Organizational Psychology. Stockholm: Stockholm University.
- Karlsson, Tom. (2017). *New Public Management - Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Lund: Studentlitteratur.
- Kelman, S. (1987). "Public choice" and public spirit. *Public Interest*, p.80.
- Kvale, S; Brinkmann, S; Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur; 3. [rev.] uppl. ed.
- Liljegren, A. & Parding, K. (2010). Ändrad styrning av välfärdsprofessioner: Exemplet evidensbaserad i socialt arbete. *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 27(3-4), 270-288.
- Lindberg, P. & Vingård, E. (2012). *Kunskapsöversikt: Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer: Kunskapsöversikt*. Arbetsmiljöverket.
- Locke, E. (1976) 'The Nature and Causes of Job Satisfaction' in M. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.

- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. (Lund political studies, 104). Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (2001). *Medborgardemokratin och eliterna*. (Lund political studies, 117). Lund: Studentlitteratur.
- Nyberg, A., Bernin, P., Theorell, T., Arbetslivsinstitutet, & Saltsa. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates (Working life research in Europe, 2005:1)*. Stockholm: National Institute for Working Life [Arbetslivsinstitutet].
- March, J., & Heath, C. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- Perry, J., & Recascino Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 3 (1), 34–47.
- SCB (2018). *Genomsnittlig månadslön efter sektor 1992–2017*. Hämtad den 12-11-2018 från: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/loner-och-arbetskostnader/lonestrukturstatistik-hela-ekonomin/pong/tabell-och-diagram/genomsnittlig-manadslon-efter-sektor/>
- Skagert, K. (2014). "Handlingsplan för att förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljö inom äldreomsorgen". Göteborgs stad, Stadsledningskontoret.
- Smith, D., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198.
- Söderström, M. (1983). *Organisationsteoretiska perspektiv: Ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring (Publica)*. Stockholm: LiberFörlag.
- Taylor, J., & Westover, J. (2011). Job Satisfaction in The Public Service. *Public Management Review*, 13(5), 731-751.
- Vroom, V. (1995). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle: Förståelsesociologins grunder*. Lund: Argos.

Bilaga 1

Intervjuguide:

Intervjufrågor

Intervjun börjar med en kort presentation om mig och om uppsatsen. Vad det handlar om och lite om forskning/perspektiv som jag utgår från:

Intervjuerna vill användas för att visa lite mer om medarbetarens synpunkt om arbetstillfredsställelse i offentliga sektorn och hur de uppfattar att deras rolls särdrag påverkar den.

Jag upprepar konkreta informationen om intervjun, det är anonym så konfidentialitet garanteras således kommer varken ert namn eller enhetens namn att användas i uppsatsen. Intervjuerna spelas in eftersom jag inte hinner att anteckna allt men det är bara jag och eventuellt lärarna på universitetet som kommer att lyssna på dem. Efter att ha transkriberat dem och när uppsatsen är klar raderar jag alla inspelningar.

Om jobbet:

Tema 1: Generell

Kan du beskriva hur är ditt jobb? Hur ser en vanlig dag ut för dig?

Vilka är dina uppgifter?

Tema 2: Professionalism

Vilket är ditt yrke?

Hur ser du på ditt jobb i förhållande till din utbildning och din erfarenhet? Hur upplever du det?

Känner du att du har frihet/**handlingsutrymme** i ditt jobb? Kan du bestämma saker/fatta beslut?

Tycker du att du får ta **ansvar** på dit jobb?

Tycker du att det finns plats för **kreativitet** i dit jobb?

Tema 3: Administrativa arbete

Om dina uppgifter, är de mer praktiska eller administrativa?

Hur uppfattar du administrativa arbetet?

Hur skulle du beskriva det i relation med ditt jobb?

Tema 4: Ekonomism

Hur är det med pengar/**budget** här i (enhetsnamn)? Kan ni göra någonting om det?
Finns det möjlighet att söka för mer pengar?

Hur påverkar det ert jobb? Och ditt jobb?

Hur upplever du det?

Tema 5: Att jobba i offentlig förvaltning

Hur uppfattar du att **jobba inom offentliga sektorn**? Tror du att det är annorlunda på något sätt?

Om personen:

Tema 5: Motivation

Vad är det som motiverar dig här på X?

Hur upplever du att jobba med personer i behov av stöd?

Hur upplever du att jobba med barn?

Hur upplever du att jobba med att erbjuda kulturtjänster till medborgarna?

(Frågan behöver varieras i samband med intervjupersonen)

Tema 6: Arbetstillfredsställelse

Vilka aspekter av ditt jobb gör att du trivs mer eller mindre här på din arbetsplats?

Kan du berätta så detaljerat som möjligt om **en dag eller en situation som var särskild bra**?

Vad var det som var bäst med det?

Kan du berätta om en dålig situation på jobbet?

Vad var det som du tyckte minst?

Hur hanterar ni tillfredsställelse eller missnöjde här på jobbet?

Hur upplever du att dina **kollegor** påverkar på din arbetstillfredsställelse?

Hur upplever du att dina **chefer** påverkar på din arbetstillfredsställelse?

Tema 7: Medarbetarenkäter/ chefsenkäter

Vad tycker du om medarbetarenkäter som ni gör varje år? Har de en praktisk effekt på ditt jobb?