



UMEÅ UNIVERSITET

Att vara en attraktiv arbetsgivare i offentlig sektor

En studie om hur Älvsbyns kommun kan arbeta för att
stärka sitt arbetsgivarvarumärke avseende lärare

Maja Eriksson

&

Ella Sundkvist

Personalvetarprogrammet

Examensarbete i sociologi med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp

VT 2022

Förord

Studien har gett oss inblick i en kommunal verksamhet och deras arbete med arbetsgivarvarumärkning, vilket har medfört värdefulla kunskaper att ta med i vårt kommande arbetsliv. Vi vill börja med att tacka HR-avdelningen på Älvsbyns kommun som gett oss tillgång till deras organisation och gjort det möjligt att genomföra denna undersökning. Ett stort tack vill vi även rikta till alla respondenter som tagit sig tid att ställa upp på intervju, vars deltagande har varit avgörande för studien. Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare från Umeå universitet för det stöd och arbete du lagt ner på vägledning och konstruktiv kritik under arbetets gång. Vi vill även rikta vårt tack till våra kurskamrater för värdefulla synpunkter och förbättringsförslag som har varit till stor nytta vid utformning av studien.

Våra varmaste tack,

Maja Eriksson & Ella Sundkvist

Sammanfattning

Studien undersöker Älvsbyns kommuns arbetsgivarvarumärkning avseende lärare och berör frågan kring hur kommunen kan säkerställa dess kompetensförsörjning. Undersökningen är av kvalitativ karaktär och bygger på semistrukturerade intervjuer där fem verksamma lärares åsikter och tankar lyfts fram i relation till tidigare forskning. Den tidigare forskningen berör employer branding inom offentlig sektor och dess konkurrensfördelar gentemot privat sektor samt dess utvecklingsområden. Forskningen tar även avstamp i intern och extern arbetsgivarvarumärkning, detta för att få en mer nyanserad bild av en organisationens arbetsgivarvarumärkning.

Studiens resultat visade att legitimerade lärare vid Älvsbyns kommun upplevde att kommunen utmärkte sig som en attraktiv arbetsgivare som värdesatte arbetsmiljöfrågor, kompetensförsörjning och lön högt. Återkommande var att respondenterna upplevde att arbetsgivaren även gav sitt fulla stöd för de förmåner som erbjöds, detta synliggjordes bland annat vid kompetensförsörjningen. Respondenterna menade att den utbildning som erbjöds var anpassad efter deras behov och att rektorerna stöttade de lärare som valde att läsa till fler ämnen. Vidare synliggjordes vissa utvecklingsmöjligheter exempelvis marknadsföring av läraryrket, små klasser och fler grupprum. Relationsbyggande var även det ett återkommande tema, detta framhövdes med förslag om mentorskap och metoder för introduktion i syfte att behålla nyanställda. Sammanfattningsvis anses Älvsbyns kommun vara en attraktiv arbetsgivare med flera konkurrensfördelar, särskilt i relation till grannkommunerna.

Nyckelord: Employer branding, Employer attractiveness, kompetensutveckling, arbetsmiljö

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	1
Employer branding i offentlig sektor	2
Syfte och frågeställningar	3
Tidigare forskning	4
Employer branding.....	4
Employer value proposition	4
Extern employer branding	4
Intern employer branding	5
Organisationens rykte	5
Det psykologiska kontraktet	5
Tre-komponents konceptualisering av organisatoriskt engagemang.....	6
Affective commitment	6
Continuance commitment.....	6
Normative commitment	6
Lärarrekrutering	6
Tvåläraryrket	7
Metod	8
Metodval.....	8
Urval	8
Tillvägagångssätt	9
Analysmetod.....	9
Etiska forskningsprinciper	10
Resultat	11
Arbetsgivarvarumärke.....	11
Kompetensutveckling	11
Förmåner och arbetsmiljö	12
Ledarskap	13
Analys	14
Älvsbyns kommuns arbetsgivarvarumärke	14
Intern och extern employer branding	14
Arbetsmiljö och lön	15
Behålla personal	15
Nyexaminerade lärare	16
Ledarskap	16
Diskussion	18
Arbetsgivarvarumärke och läraryrket	18

Organisationens rykte	18
Identifikation.....	18
Lön och arbetsbelastning	19
Arbetsmiljö	19
Ledarskap	20
Möjligheter	21
Konkurrensfördelar	21
Läraryrket.....	21
Kompetensutveckling	21
Metoddiskussion	22
Vidare forskning.....	23
Referenser.....	24
Bilaga 1	1
Bilaga 2	2

Inledning

Det råder lärarbrist i Sverige och enligt Skolverket (2019) kommer det år 2033 saknas cirka 45 000 behöriga lärare och förskollärare. Vidare nämner Skolverket att 9600 lärare och förskolelärare examinerades år 2019 och för att det inte ska råda lärarbrist behöver examinerande lärare och förskollärare öka till 12 600 lärare per år. Detta samtidigt som andelen högskoleutbildade ökar. 29 procent av Sveriges befolkning år 2021 har läst vidare efter gymnasiet vilket innebär en ökning med 16 procentenheter från år 2000 (SCB, 2021). I en studie gjord av Brynolf et al. (2009) kom de fram till att det är flera faktorer som kan förklara bristen på lärare. Författarna anser att läraryrkets låga status bland annat påverkas av olika omständigheter som politiska förändringar, kompetensutveckling och att den upplevda friheten i yrket har minskat. Enligt Magnusson & Pohjanen (2014) resulterar dessa omständigheter i en tuff och stressfull arbetsmiljö och låg lön för lärare. Vidare menar författarna att det bidrar till den negativa bild som framställs av läraryrket i olika typer av medier. Det blir därför extra viktigt att organisationer arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke för att bli mer attraktiv som arbetsgivare, inte minst offentliga organisationer. Ulfsdotter Eriksson (2013) skriver om employer branding (arbetsgivarvarumärket) som ett koncept vilken riktar in sig på organisationens arbetsgivarvarumärke internt och externt. Employer branding är ett begrepp som växt fram alltmer i takt med organisationers arbete med kompetensförsörjning (Casico & Graham, 2016). Även Lindmark och Önnevik (2011) lyfter fram arbetsgivarvarumärket som en viktig faktor, eftersom konkurrensen på arbetsmarknaden är mycket stor. Vidare skriver Ulfsdotter Eriksson (2013) om organisationers förmåga att attrahera potentiella medarbetare, detta som ett sätt för att öka effektiviteten och framgången för arbetsgivaren.

Den offentliga sektorn använder sig inte av sitt arbetsgivarvarumärke på samma sätt som den privata sektorn (Parment & Dyhre, 2009). Vidare begränsas den offentliga sektorn av sina ekonomiska förutsättningar mer än den privata sektorn och kan därför behöva använda andra metoder för att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Detta samtidigt som Jacobsen och Torsvik (2008) menar att det finns fler skillnader mellan offentlig och privat sektor att ta i beaktning. De menar på att offentliga organisationer är byråkratiskt uppbyggda och måste förhålla sig till politiska omständigheter i jämförelse med den privata sektorn. Den offentliga sektorn styrs av regler och rutiner med komplexa mål, vilket resulterar i att deras verksamheter är mindre riskbenägna. Utöver detta ska offentliga organisationer leverera tjänster av hög kvalitet. De har även en skyldighet att tillhandahålla god samhällsservice eftersom alla kommuninvånare har rätt till bland annat barnomsorg, skola och äldreomsorg (Jacobsen & Torsvik, 2008).

Utöver employer branding har det även visat sig att ort och plats har fått en allt större betydelse för valet av arbetsplats, det vill säga vart vi bor, hur vi lever och arbetet påverkar vårt välmående (Parment, et al. 2017). Vidare skriver författarna att de högutbildade tenderar att ha en större benägenhet att flytta för ett arbete i jämförelse med de lågutbildade, detta samtidigt som sociala faktorer också är av betydelse. Det finns därmed många faktorer att ta i beaktning för att kunna säkerställa Älvsbyns kommuns kompetensförsörjning, inte minst avseende lärare. I studien avser vi att undersöka kommunens attraktivitet idag och eventuella förbättringsåtgärder, för att fortsätta rekrytera lärare med rätt kompetens.

Bakgrund

Älvsbyns kommun är en tätort i Norrbottens län med 8 054 invånare år 2020, mellan 1960- till tidigt 1970-tal så minskade befolkningen och började åter stiga år 1975. På slutet av 2010-talet började invånarantalet åter igen minska (Nationalencyklopedin, 2022). Älvsbyns kommun samverkar även tillsammans med Piteå kommun, detta för att dra nytta av varandra och för att stärka kommunerna samt den geografiska regionen. Detta som en effekt av den demokratiska utvecklingen och den snabba urbaniseringstakten (Piteå kommun, 2018). I Älvsbyn bedrivs förskolor, grundskolor och en gymnasieskola.

Employer branding i offentlig sektor

Till följd av att den offentliga sektorn inte bär samma konkurrenskraft som den privata sektorn, har employer branding fått ett starkare fotfäste inom offentlig sektor. Det inkluderar arbetet kring de förmåner den offentliga sektorn kan erbjuda för att särskilja sig på arbetsmarknaden och bli mer attraktiv som arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009).

Cordes och Vogel (2022) diskuterar i sin artikel om varför högutbildade undviker den offentliga sektorn för att ta anställning i privat sektor. Författarna menar att många forskare är bekymrade över offentliga arbetsgivares prestationen i konkurrensen om talang. Vidare forskning gjord av Hvidman och Andersen (2015) i Danmark visar att offentliga organisationer i allmänhet uppfattas som mindre effektiva i jämförelse med liknande privata organisationer, bara för att de är offentliga. Däremot tenderar offentliga organisationer att också ses som mer välvilliga i den mening att de bryr sig om välmåendet hos invånarna. Dahlgvist och Melin (2010) menar att offentliga organisationer anses vara oattraktiva arbetsgivare eftersom de ofta är sämre på att arbeta med sitt varumärke och marknadsföra sig. Vidare förmedlar massmedia ofta en negativ bild av offentliga organisationer.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur Älvsbyns kommun arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera behöriga lärare till kommunen. Studien avser att undersöka eventuella förbättringsmöjligheter för att attrahera lärare till Älvsbyns kommun. Detta genom att undersöka lärarnas perspektiv och upplevelser av Älvsbyns kommun som arbetsgivare.

Studien syftar till att besvara följande frågeställningar:

Hur uppfattas Älvsbyns kommun som arbetsgivare idag av legitimerade lärare i kommunen?

Vilka utmaningar kan identifieras för att attrahera lärare till Älvsbyns kommun?

Vilka förbättringsmöjligheter finns för att effektivisera attraheringsprocessen och öka ansökanden med lärarlegitimation till tjänster inom kommunen?

Tidigare forskning

I detta avsnitt redogörs bland annat begreppen och teorierna employer branding, employer value proposition, lärarekrytering, tvåläraryrskap, organisationers rykte, det psykologiska kontraktet och trekomponents konceptualisering av organisatoriskt engagemang. Samtliga begrepp och teorier utgör olika delar av rekryteringsprocessen och är en del av arbetsgivarvarumärket. De behandlar arbetsgivarens attraktivitet gentemot arbetssökande, men behandlar även arbetsgivarens attraktivitet gentemot medarbetarna idag. Med hjälp av den tidigare forskningen ges större förståelse för hur Älvsbyns kommun kan arbeta för att försöka säkerställa kompetensförsörjningen avseende lärare idag och i framtiden. Den tidigare forskningen lägger även grunden för att kunna analysera och diskutera de resultat som kommer fram vid datainsamlingen och som därmed gör det möjligt att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Employer branding

Edwards (2009) menar att definitionen av begreppet employer branding har förändrats över tid. Tidigare ansåg Edwards att organisationer fokuserade på att marknadsföra de produkter eller tjänster som de erbjuder. Men han påstår att resonemanget har vidareutvecklats och idag inkluderar employer branding som en del i marknadsföringen av produkten/tjänster. Edwards anser att employer branding refererar till den tidigare kunskapen inom marknadsföringsområdet och att den nu även tillämpas i HR-arbetet. Detta tar sig i uttryck genom att organisationer nu även fokuserar på nuvarande och potentiella medarbetare, samt att de ses som en tillgång och målgrupp. Ambler och Barrow (1996) anser att employer branding är ett begrepp som förklarar alla fördelar ett företag erbjuder till arbetstagare och att det skapar engagemang hos anställda och arbetssökande. Med förhoppningen att det ökar viljan att stanna kvar och ansluta till organisationen. Vidare menar författarna att i likhet med ett konsumentvarumärke har också arbetsgivare ett varumärke med en personlighet på arbetsmarknaden, som kan skapa en relation mellan arbetsgivaren och dess anställda samt omvärlden. Parment, et al. (2017) utvecklar detta vidare och menar på att employer branding handlar om vad organisationen associeras till, det kan handla om lön, förmåner, och status. Coppelli (2001) lyfter även fram varumärket och organisationens rykte som avgörande faktorer för att kunna locka de bästa medarbetarna på en global arbetsmarknad där många organisationer konkurrerar om kvalificerad personal. Parment et al. (2017) hävdar att det har skett förändringar på arbetsmarknaden, i och med att arbetsmarknaden har blivit tuffare och mer polariserad, vilket har lett till att emotionella faktorer i employer branding har fått större fokus. Med emotionella faktorer syftar författarna på värderingar, kultur, ledarskap och hållbarhetssträvan. De emotionella faktorerna anser författarna är en viktig komponent i att lyckas attrahera rätt individer.

Employer value proposition

Parment, et al. (2017) skriver om employer value proposition, medarbetarlöftet, och lyfter fram det som en viktig komponent i employer branding. Medarbetarlöftet kan liknas med kundlöftet som exempelvis "Är du inte nöjd får du pengarna tillbaka" eller "Ett tydligt ledarskap inom ekologi, hälsa och hållbarhet". Författarna menar att medarbetarlöftet är en grundpelare i att vara en attraktiv arbetsgivare och som ska symbolisera en sanning som omfattar alla medarbetarna idag och det första som möter en ny arbetstagare. Medarbetarlöftet bör även ha en stark utgångspunkt i varumärket. Genom employer value proposition anser författarna Fernandez-Lores, et al. (2015) att de värdeerbjudande som organisationen har, är det man som arbetstagare förväntar sig ifall man arbetar för en specifik organisation eller arbetsgivare.

Extern employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) lyfter fram extern marknadsföring som en viktig komponent i att etablera en organisation som attraktiv på arbetsmarknaden. Vidare skriver de att extern marknadsföring syftar till att attrahera de bästa arbetstagarna genom att skapa föreställningar om vad organisationen har att

erbjuda. Symboliska värden kan utmärka en arbetsgivare och därmed differentiera sig själv som arbetsgivare, detta utöver lön och andra förmåner som gör att organisationens uppfattas som attraktiv. Symboliska värden syftar bland annat till arbetsgivarens image och hur arbetstagarna kan identifiera sig med organisationens image. Genom symboliska värden och företagets image, det vill säga varumärke, kan en kultur skapas genom att arbetstagarna tar till sig organisationens värderingar och sannolikheten att de stannar kvar ökar (Backhaus & Tikoo, 2004).

Intern employer branding

Punjaisri och Wilson (2011) skriver om internt varumärke vilket syftar till att få anställda att identifiera sig med organisationen. Förhoppningen är att främja varumärket inom organisationen och därmed marknadsföra organisationen ut till kunden, för att nå dit anser författarna att organisationen behöver arbeta med det interna varumärket. Ett framgångsrikt internt arbetsgivarvarumärke skapar enligt Punjaisri och Wilson (2007) ett engagemang hos anställda för identifiering och lojalitet till organisationen. Med hjälp av marknadsförings- och HR-teorier kan anställda acceptera och internalisera varumärkets värderingar och anpassa sina attityder och beteenden därefter. För att framgångsrikt bygga upp ett internt varumärke nämner författarna intern marknadsföring och intern kommunikation som viktiga verktyg. Punjaisri och Wilson (2007) lyfter att en vanlig fälla i internt varumärkesbyggande är att förlita sig på den interna kommunikationen och menar att marknadsföring fungerar som en länk mellan kommunikation, service och kvalitet. Intern kommunikation syftar till att påverka anställdas varumärkeskunskap, attityder och beteenden och resulterar bland annat i engagemang och gemensam vision hos anställda. Med intern kommunikation syftar man på en tvåvägskommunikation mellan ledningen och de anställda. Punjaisri och Wilson (2007) uttrycker vissa utmaningar med att avgöra om kandidatens värderingar passar med organisationens värderingar och varumärke, därför kan nya medarbetare utbildas i organisations varumärkesvision i ett tidigt skede för att stärka och behålla det interna varumärket. Författarna anser därför att rekrytering av nya medarbetare är en viktig del i att underhålla organisationens interna employer branding.

Organisationens rykte

Nilsson, et al. (2011) skriver om vikten av att organisationer har en attraktionsförmåga för att locka den tänkta målgruppen till dess tjänster. Huruvida en organisation anses vara attraktiv eller inte beror främst på om individen anser sig passa för det aktuella arbetet och organisationen. Vidare skriver författarna att faktorer som förmåner och utvecklingsmöjligheter har stor inverkan i början av rekryteringsprocessen. I slutet av rekryteringen är det istället rykte och storlek samt inom vilken sektor som organisationen verkar som avgör beslutet. Rykte är en viktig tillgång för organisationen och byggs upp under en lång tidperiod (Nilsson, et al. 2011). Cable och Graham, (2000) definierar rykte som allmänhetens känslomässigt färgade uppfattningar om organisationen i relation till andra organisationer. Däremot hävdar Thomas och Wise (1999) att rykte inte har störst inverkan på en lyckad attraheringsprocess. De menar att andra faktorer tycks vara av större betydelse bland annat de anställdas möjlighet att nyttja sin kompetens samt att arbetet är intressant och utmanande. Salas et al. (2012) hävdar att kompetensutveckling är viktigt för att en organisation ska vara konkurrenskraftig. Författarna anser även att utbildning är viktigt för att lyckas behålla medarbetare i organisationen.

Det psykologiska kontraktet

Det psykologiska kontraktet syftar till förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare, där arbetstagare utlovar lojalitet i utbyte mot anställningstrygghet (Bratton & Gold, 2007). Enligt Kultalahti och Virtala (2015) tas det psykologiska kontraktet i bruk först då en arbetstagare börjar i organisationen. Om en organisation bryter det psykologiska kontraktet, det vill säga att utformningen av det psykologiska kontraktet och dess villkor inte lever upp till de anställdas förväntningar, kan det resultera i låg tilltro och lojalitet gentemot arbetsgivaren. Det skapar i sin tur en känsla av att endast arbeta för ekonomiska skäl. Ett balanserat psykologiskt kontrakt bidrar till en miljö som uppmanar till höga prestationer och innovationer. Det visar sig även påverka arbetstagares motivation och självkänsla i positiv bemärkelse.

Edward (2009) hävdar att det är viktigt för det psykologiska kontraktet att organisationen sänder ut ett tydligt budskap i rekryteringsprocessen. Det är viktigt att skapa realistiska förväntningar av ett arbete då det ger ökat förtroende och högre uppfattning av ärlighet. Anställda som baserar sitt val på felaktig information löper större risk att bli missnöjda på grund av ouppfyllda förväntningar och därmed mer benägna att sluta hos organisationen. Enligt Barrow och Mosley (2005) är det viktigt att bevara kompetensen hos anställda för att inte riskera att de lämnar organisationen på grund av att de inte kan nyttja sin kompetens.

Tre-komponents konceptualisering av organisatoriskt engagemang

Allen och Meyer (1990) tog fram en så kallad tre-konceptsmodell i ett försök av att beskriva organisatoriskt engagemang och vad som gör att arbetstagare väljer att stanna kvar i organisationen. Vidare har författarna delat in modellen i tre olika teman affective commitment, continuance commitment och normative commitment.

Affective commitment

Syftar till emotionellt engagemang, det vill säga identifikation med och deltagande i organisationen som i sin tur bidrar till att de anställdas vilja att stanna kvar i organisationen ökar. Det innebär att de anställda har en vilja att stanna kvar i organisationen. Affective commitment anses ha störst positiv verkan på relationen mellan de anställda och arbetsgivaren, vilket resulterar i att personalomsättningen minskar till följd av att de anställda stannar kvar. Det gör också störst nytta för organisationen, eftersom de anställda blir mer benägna att göra extra insatser på arbetsplatsen. (Meyer et al. 2002).

Continuance commitment

Innebär att arbetstagarna stannar kvar eftersom de behöver arbeta (Allen & Meyer, 1990). Meyer et al. (2002) nämner att kostnaden att lämna organisationen anses vara för hög, vilket författarna anser ökar med åldern.

Normative commitment

Enligt Allen och Meyer (1990) syftar normative commitment till de arbetstagare som stannar kvar eftersom de känner att de borde stanna kvar, att det är vad som förväntas av dem. Normative commitment är även det en faktor utifrån ett arbetsgivarperspektiv (Meyer et al 2002).

Lärrarekrytering

I en studie av Guarino et al. (2006) fann de flera faktorer som kan påverka hur väl organisationer lyckas attrahera och behålla personal. Det framkom att faktorer som storlek, plats, socioekonomisk sammansättning, elevsammansättning, skolklassnivå och skolform påverkar organisationers employer branding. Skolor i låginkomstdistrikt tenderar att ha högre avgångsfrekvens, bland lärare, än medel- och höginkomstdistrikt samt att mindre städer och förortsdistrikt har en lägre avgångsgrad än stadsskolor. Vidare i undersökningen framgår det att nyexaminerade lärare tenderar att stanna kvar längre i storstadsskolor än i mindre skolor. Det framgår även att lärarna stannar i högre grad kvar i offentliga skolor i jämförelse med privata skolor, detta skulle kunna förklaras av att lönen i den offentliga sektorn ofta är högre än den lön som erbjuds i privata skolor, vilket även Ferdman och Nilsson (SCB, 2016) understryker. Lönen utgör den faktor som har störst betydelse för att lyckas rekrytera och behålla personal. Fortsättningsvis kunde man se att de skolor som tillhandahöll mentorskaps- och introduktionsprogram hade lägre personalomsättning bland nyexaminerade lärare samt de skolor som erbjöd lärare mer självständighet och administrativt stöd hade lägre personalomsättning (Guarino, et al. 2006).

Tvålärareskap

Gilbertsson och Lind (2021) skriver att lärare har sedan länge samarbetat på olika sätt, men tvålärareskap är en relativt ny pedagogik i Sverige. Författarna beskriver tvålärareskap som en undervisningsform där två lärare samarbetar gällande alla delar av undervisningen. Två lärare har ett gemensamt ansvar över planering, undervisning, bedömning och utvärdering. Vanligtvis fördelas arbetsuppgifterna så att en lärare har det huvudsakliga ansvaret över gruppen och den andra läraren agerar som resurs. Vidare ser författarna positiva effekter med tvåläraresystem och menar att det resulterar i ett utvecklande arbetssätt, en lugn arbetsmiljö för lärare och elever, effektiv undervisning samt minskad arbetsbelastning.

Metod

I detta avsnitt presenteras studiens tillvägagångssätt, tillämpad analysmetod, urval och etiska forskningsetiska principer.

Metodval

Ämnet för studien valdes i samråd med HR-chefen för Älvsbyns kommun eftersom det ansågs angeläget att undersöka lärares upplevda strategier för att attrahera personal genom organisationens arbetsgivarvarumärke som inlandskommun. Detta trots att HR-avdelningen har god överblick och förståelse för ämnet ansågs det viktigt att få en nyanserad helhetsbild med hjälp av medarbetarnas tankar och åsikter i ämnet. Eftersom studien fokuserar på att få en djupare förståelse för ämnet och grundas i anställdas åsikter och tankar ansågs kvalitativ forskningsmetod vara lämpad för syftet. Kvalitativ metodansats lägger tonvikt på ord snarare än siffror och avser att lyfta respondenternas tolkningar och uppfattningar kring ett visst område (Bryman, 2018).

För att besvara den kvalitativa studiens syfte användes semistrukturerad intervju som datainsamlingsmetod. Enligt Bryman (2018) möjliggör semistrukturerade intervjuer viss struktur i och med forskaren utgår från en förbestämd intervjuguide och lämnar samtidigt utrymme för flexibilitet eftersom forskaren har möjlighet att ställa följdfrågor och därmed styra riktningen för intervjun. Till följd av att intervjufrågorna är förutbestämda blir det möjligt att jämföra svaren i intervjuerna. Metoden eftersträvar fria svar från respondenterna, vilket är fördelaktigt i en kvalitativ analys för att synliggöra olika perspektiv och uppfattningar. Vidare baseras intervjuguiden på öppna intervjufrågor för att möjliggöra utvecklade svar och minska risken för att påverka respondentens svar. Målet med formuleringen av intervjufrågor var att uppnå "spontana, rika, specifika och relevanta" svar enligt Kvale & Brinkmanns (2015) grundprinciper.

Esaiason, et al. (2007) lyfter fram att syftet med samtalsintervjuundersökningar av respondentkaraktär är att synliggöra människors uppfattningar eller föreställningar om olika företeelser. Vidare betonar författarna utmaningen med att lägga fördomar och personliga tyckanden åt sidan för komma respondenterna så nära som möjligt. För att säkerställa studiens objektivitet deltog båda författarna vid intervjuerna i den mån det var möjligt, vidare spelades intervjuerna in och transkriberades för att därefter analyseras. Genom detta tillvägagångssätt får fördomar och personliga tyckanden mindre utrymme i jämförelse med slutsatser som tas i samband med intervjutillfällena. Det gör att författarna får distans till respondenterna och fokuserar i huvudsak på den insamlade datan och inte respondenterna i sig. För att undvika personliga tyckanden och fördomar vid utformandet av intervjuguiden fick utomstående part se över intervjuguiden samt att det utfördes en pilotstudie. Detta för att synliggöra ifall intervjuguiden styrde respondenten i riktning med författarnas personliga tyckanden och fördomar och därefter anpassades intervjuguiden.

Urval

Studiens kandidater utsågs i linje med målinriktat urval som enligt Bryman (2018) innefattar att forskaren aktivt väljer ut respondenter med hänsyn till syfte och forskningsfrågor. Enligt Bryman kan urvalet definieras som ett kriteriestyrt urval som innebär att respondenterna behöver uppfylla vissa kriterier för att vara aktuella för att besvara studiens frågeställningar. För att uppfylla kriterierna för denna studie krävdes det att respondenterna var legitimerade lärare i Älvsbyns kommun. Målet var att få en inblick från olika perspektiv i organisationen, det vill säga såväl grundskolan som gymnasieskolan, och få en jämn fördelning mellan dessa, därför valdes lärare från grundskolan och gymnasieskolan ut som intervjupersoner. Vidare var målet att intervjua lärare som ursprungligen kom från Älvsbyn, men även respondenter som flyttat till Älvsbyn. Utifrån ett målstyrt urval valdes fem respondenter ut som blev kontaktade för intervju. Efter fem intervjuer upptäcktes ett mönster och resultatet ansågs därför mättat.

Tillvägagångssätt

För att ta fram tidigare forskning med relevans utifrån studiens syfte och frågeställningar, användes Web of Science. Sökorden som användes var, *employer attractiveness*, *employer branding*, *employer value proposition*, *value proposition*, *internal branding*, *affective commitment* och *the employer brand*.

Utifrån studiens syfte och frågeställningar skapades en intervjuguide med öppna frågor med utrymme för följdfrågor. För att säkerställa att intervjuguiden besvarade syfte och frågeställningar genomfördes en pilotstudie med en intervjuperson. Intervjuguiden reviderades därefter och pilotstudien inkluderades inte i studien i övrigt. För den ordinarie studien skickades mejl ut till fem respondenter, varpå samtliga respondenter kunde delta i studien. Vidare i mejlet informerades respondenterna om de fyra etiska forskningsprinciperna samt bokning av tid för intervjun. Till följd av pandemin utfördes intervjuerna på distans via zoom-möten. Varje intervju varade ungefär 30 minuter, där båda författarna deltog med undantag för två intervjuer. Vid de gemensamma intervjutillfällena ledde en forskare intervjun medan den andra fokuserade på tekniska delar samt anteckna respondentens svar. Med intervjupersonernas tillåtelse spelades intervjuerna in för att sedan transkriberas, vilket enligt Bryman (2018) är fördelaktigt eftersom det underlättar vid analysen av materialet då respondenternas ord bevaras. Efter färdigställd transkribering raderades inspelningarna. För att effektivisera transkriberingen genomfördes en selektiv transkribering där utfyllnadsord kunde uteslutas. Utifrån transkriberingen av intervjuerna har insamlad data kontinuerligt analyserats och bearbetats. Risken med selektiv transkribering är att nyanser i respondenternas svar riskerar att uteslutas (Bryman, 2018). Författaren skriver vidare att det är fördelaktigt att transkribera under arbetets gång för att hantera en stor mängd material, därför har transkriberingen utförts kontinuerligt, det vill säga direkt efter avslutad intervju.

Analysmetod

Transkriberingen av intervjuerna användes för att hitta skillnader och likheter gemensamma tolkningar hos intervjupersonerna och synliggöra eventuella mönster. Detta i enlighet med tematiska analys som Bryman (2018) menar används för att hitta gemensamma uppfattningar och synpunkter. Tematisk analys innebär att söka efter koder i materialet, vilket sker genom att finna återkommande uttryck som kan omvandlas till kategorier och teman (Bryman, 2018). Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) innebär kodning att sätta ord på material för att definiera innehållet med hjälp av etiketter, kategorier eller koder. Kodningsprocessen utgick från syftet och frågeställningarna för att plocka ut vissa nyckelord som återkom i intervjuerna och därmed ansågs relevanta. Därefter sammanställdes nyckelorden med liknande betydelse till kategorier. Kategorierna delades därefter in i teman med ett större sammanhang.

Kategorier	Arbetsgivar- varumärke	Kompetens- utveckling	Förmåner	Arbetsmiljö	Ledarskap
Koder	Rykte Läraryrkesundersökning Låg grad av personal- omsättning Personkännedom Personligt Välkomnande Lyhörd	Möjlighet till utbildning Utbildning efter verksamhetens behov Mentorskap nyanställningar Ny forskning Tar vara på kompetens	Lön Julgåva Friskvård Utbildning Aktiviteter	Klasstorlek Klass- och grupprum Kollegialt lärande Påverkansmöjlighet Administrativt arbete Gemenskap Relationsbyggande Planeringstid Hjälper varandra Gruppsamman- hållning Lärartäthet	Lyhördhet Pålitlig Öppen dörr Förtroende Delaktighet vid beslut Närhet till rektorer Tillgänglighet

Tabell 1. Innehållsanalys

Etiska forskningsprinciper

Studien har genomförts i enlighet med de fyra etiska principerna. Samtliga etiska avväganden har ställts i relation till olika intressen som alla anses vara legitima (Vetenskapsrådet, 2017). För att uppfylla informationskravet har respondenterna informerats om undersökningens syfte och vad resultatet ska användas till. I enlighet med samtyckeskravet har deltagarna själva fått ta beslutet om de vill medverka eller inte. Vidare behandlas respondenternas uppgifter med konfidentialitet enligt konfidentialitetskravet, detta genom att urvalet av respondenter var dolt för rektorer, HR-avdelningen samt respondenterna sinsemellan. För att uppfylla det sista kravet, nyttjandekravet, användes inhämtade uppgifter endast för undersökningens syfte. Dessa fyra etiska krav framkom i ett informationsmejl som skickades till samtliga deltagare innan intervjuerna med förhoppningen att öka tryggheten och för att ge tid till respondenterna att besluta om sin medverkan (se bilaga 1).

Resultat

I följande avsnitt redogörs den data som samlats in vid de olika intervjutillfällena, med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar. De teman som identifierades var *arbetsgivarvarumärke*, *kompetensutveckling*, *lön och arbetsmiljö*, *friskvård* samt *ledarskap*.

Arbetsgivarvarumärke

Samtliga respondenter poängterar att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, inte minst i relation till grannkommunerna Piteå, Boden och Luleå. Respondent 3 refererar till en undersökning som Lärarförbundet genomfört där bland annat lärartäthet, lärarlöner, sjukfrånvaro, m.m analyserades, där Älvsbyn placerade sig på en tredje plats i jämförelse med övriga skolenheter i landet. Det menar respondenten ökar kommunens employer branding. Fortsättningsvis lyfter samtliga respondenter fram att Älvsbyn har ett gott rykte, vilket resulterar i att de valde att söka anställning i kommunen. Detta utöver att arbetsplatsen var placerad i samma kommun som de bodde i. Samtliga respondenter poängterar att ryktet sprider sig snabbt vidare till andra lärare och arbetsökande och hävdar att det kan vara skadligt för en organisations employer branding ifall det går ett negativt rykte om organisationen. Respondent 1 konstaterade även att hen hade sett en positiv utveckling gällande attraktiviteten för läraryrket och vilka positiva följder det har gett. Vidare framkommer det i samtliga intervjuer att Älvsbyns kommuns konkurrensfördel gentemot de övriga kommunerna i fyrkanten (Piteå, Luleå och Boden) är lönen, eftersom lärare i Älvsbyn i snitt har högre lön i jämförelse med grannkommunerna enligt respondenterna.

Älvsbyns kommun som arbetsgivare uppfattas som en god arbetsgivare idag bland samtliga respondenter. Respondent 3 nämner "...men och andra sidan har jag jobbat så många år i en kommun, det talar ganska mycket för sig att vi har många fördelar i Älvsbyns kommun. [...] De som jobbar här stannar här. Och vi har inte särskilt hög personalomsättning". Hur kommunen upplevs som arbetsgivare fluktuerar däremot, men tendensen är att respondenterna har skapat sig en bättre bild av kommunen som arbetsgivare över tid. En av många fördelar som nämns är att personkännedomen inom organisationen är hög, att det finns en trygghet i att veta vem man ska vända sig till vid frågor.

Ytterligare ett återkommande tema var att värna om och behålla nyexaminerad personal och som respondent 2 uttryckte "det finns ett behov av att fokusera på människor som är i början av sin karriär". Respondent 1 är även inne på behovet av att fokusera på nyexaminerade lärare och föreslår att följa upp hur nyanställda upplever att de mottagits på arbetsplatsen samt vad som bör utvecklas för att uppnå en trivsam arbetsmiljö. Vidare föreslår respondenten att uppföljningen kan göras genom en enkätundersökning som skickas ut till nyanställda, detta för att de ska känna sig hörda och uppskattade av arbetsgivaren. Respondenten anser att visad uppskattning för de anställda är en viktig del i att behålla personal med rätt kompetens, vilket gynnar ryktet samt varumärkesbyggandet. Respondent 5 instämmer i detta och uttrycker en önskan om att det ska arrangeras aktiviteter för att visa uppskattning för lärarna. Hen menar på att "Vi har ju aldrig något sånt som julbord, man vill ju känna sig uppskattad för de jobbet man gör". Respondent 1 också lyfter fram mentorskap för nyanställda som en viktig komponent, detta för att de ska känna sig välkomnade och vilja stanna kvar hos arbetsgivaren.

Kompetensutveckling

Respondent 2 anser att det är viktigt att komma ihåg att de lärare som arbetar idag också har rätt kompetens. Vid intervjun betonas vikten av omsorg om sin personal, att det är viktigt att se och stötta det arbete som lärarna utför idag, att se till att de trivs på sitt jobb. Vid en intervju framkom det även att kommunen har börjat med ett två/trelärarsystem i grundskolan, vilket enligt respondent 2 innebär att "Vi kollegor kan på så sätt stötta varandra i undervisningen och dela på ansvaret. Vi kan samplanera, diskutera och utvecklas tillsammans för att nå goda resultat. Vi hinner se eleverna på ett helt annat sätt". Respondent 4 som arbetar på gymnasieskolan i kommunen uttrycker sig på motsvarande sätt och

nämner att "Vi har bra med kollegialt lärande". Hen menar att kollegialt lärande bidrar till att arbetet blir roligare och att en viktig del i arbetet är relationsbyggandet i alla led, vilket även respondent 5 stämmer in på. Att arbeta som lärare vid Älvsbyns kommuns gymnasieskola, anses vara attraktivt i relation till att de har relativt små klasser. Det finns en möjlighet för flerämneslärare att undervisa i flera ämnen och inte enbart i svenska till exempel. Vidare lyfts fördelar fram som relationsskapande lärare sinsemellan, men även mellan lärare och elever, vilket anses vara fördelaktigt. Mindre klasser innebär att arbetsbördan med mentorskap minskar, detta till följd av att det ges mer tid till att ägna sig åt eleverna.

Ytterligare en faktor som utmärker Älvsbyns kommun idag som en attraktiv arbetsgivare är möjligheten till kompetensutveckling, som respondent 5 nämner "Älvsbyns kommun vill att lärarna ska gå utbildningar och fortbilda sig för att vara uppdaterad på ny forskning". Det upplevs inte som att arbetsgivaren enbart erbjuder fortbildning och kompetensutveckling, utan cheferna stöttar arbetstagarna i valet av kompetensutveckling. Vidare berättar respondenten att arbetsgivaren möjliggör vidareutbildning i ytterligare ett ämne för lärare som redan arbetar på skolan och menar att det motverkar sårbarheten i organisationen.

Förmåner och arbetsmiljö

Vid en av intervjuerna synliggjordes det att det finns vissa utmaningar med att få nyexaminerade lärare att känna sig välkomna och att det finns en risk för att de utnyttjas av andra lärare som arbetat längre inom yrket. Vidare menar respondent 1 att de som har varit anställda i kommunen under en längre tid premieras mer, i jämförelse med nyexaminerade lärare. Respondenten hävdar att de nyanställda och vikarier tenderar till att få arbetsuppgifter som inte anses vara lika attraktiva, men som likväl behöver utföras. Det kan medföra att arbetet inte upplevs lika meningsfullt och att de kanske inte lever upp till deras förväntningar. Farhågan blir således att läraryrket framställs som något mer ansträngande och arbetsplatsen inte anses vara lika välkomnande. Det framkom även att arbetsmiljön upplevs som stressande och att man upplever sig arbeta långt från arbetsgivaren (kommunen) som inte arbetar aktivt i den dagliga verksamheten. Respondent 1 poängterar vikten av att lönen och arbetssituationen behöver gå hand i hand. Vidare menar respondenten att det är nödvändigt i framtiden att lönen ökar alternativt att arbetsbelastningen minskar för att fortsätta vara ett attraktivt yrke och arbetsgivare.

Vid intervjuerna betonas risken med en ansträngd arbetsmiljö, bristande ledarskap och löneläge, att det kan medföra ett dåligt rykte. Börjar ryktet gå så försvåras rekryteringsprocessen av lärare enligt respondenterna. Vidare nämner respondent 1 att kommunen är en attraktiv arbetsgivare i det stora hela och uttrycker en stolthet och menar på "Jag är också en del av kommunen, så jag får dra mitt strå till stacken och inte snacka skit. Jag är stolt över kommunen och vill föra det framåt". Samtidigt poängteras det att det som avskräcker i stort är arbetssituationen och är det något man ska förändra så är det den. Respondenterna syftar dels på arbetsbelastningen avseende mentorskap för elever, men även på undervisningen. Det framkom även att allt mer arbetsuppgifter har tillfallit lärarna, däribland att man inte längre har någon vaktmästare vid gymnasieskolan, vilket resulterat i att lärarna gör enklare fastighetsöversyner som inte ingick i deras roll tidigare. Detta som en effekt av att det administrativa arbetet kring felanmälningar till fastighetsskötare har ökat och att lärarna därför utför enklare fastighetsöversyner som att byta lampor för att undvika det administrativa arbetet. Respondenterna lyfter även fram att kravet på dokumentation har ökat med tiden, vilket gör att de administrativa delarna i rollen som lärare tar alltmer tid, samtidigt som det återfinns en medvetenhet om att det gäller för läraryrket. Respondenterna trycker återkommande på att lönen behöver matcha arbetsbelastningen, ifall vi ska få lärare att pendla till Älvsbyn för att arbeta, detta samtidigt som man är medveten om att det inte är den faktor som är av störst betydelse. Det lyfts fram att det är av större vikt att arbetsgivaren erbjuder trygghet med chans till kompetensutveckling.

Vid flertalet intervjuer tas även friskvårdstimmen upp och att arbetsgivaren har börjat se över lärarnas möjlighet till att nyttja friskvårdstimmen. Det är något som har uppskattats av samtliga lärare och att HR-avdelningen driver frågan framåt. Respondenterna refererar till ett nyligen infört Excel-dokument,

där lärarna redovisar deras planeringstid för att enklare få en överblick på hur mycket tid som det går åt allt kringarbete som sker utanför klassrummet. Det lyfts fram som positivt utifrån att lärarna själv blir medvetna om den tid som läggs ned och att chefer och HR-avdelningen tar del av det. Respondent 3 menar på att arbetet med Excel-dokumentet "...visar hur viktigt det är att vi (lärarna) ska hålla över tid".

Grundskolan skiljer sig från gymnasieskolan när det kommer till klasstorlek och antal klassrum. Respondent 2 uttrycker en önskan om fler klassrum i grundskolan, men betonar även att klasstorleken bör minska, detta trots att kommunen infört tvålärarsystem. Respondenten menar att det inte är hållbart med så stora klasser som de har nu då elever och lärare blir lidande då lärare har begränsad tid för eleverna. Respondenten anser också att antalet klassrum utgör en utmaning och uttrycker en önskan om fler klassrum och grupprum för att möjliggöra uppdelning av de stora klasserna. Det betonas att läraryrket generellt är ett stressigt yrke och beskrivs av respondent 3 som ett yrke med "många järn i elden", men förutsättningarna varierar mellan olika arbetsgivare. I relation till andra arbetsgivare anses Älvsbyns kommun ha rimligt stora skolenheter och en lärartäthet som gör det möjligt enligt respondent 3. Respondent 4 lyfter fram HR-avdelningens arbete kring en rökfri arbetsplats respondenten anser att det bidrar till att göra Älvsbyns kommun till en mer attraktiv arbetsgivare.

Ledarskap

Respondenterna betonar att det som i längden är av störst betydelse är upplevelsen av det dagliga arbetet som innefattar arbetsmiljön och arbetsbelastningen. En viktig del i upplevelsen av arbetet är ledarskapet och att det inger förtroende, lyhörddhet, och påverkansmöjlighet, vilket respondent 4 betonar. Vidare utvecklar respondent 5 resonemanget och lyfter fram vikten av att lärarna känner sig inkluderade i de beslut som berör verksamheten, detta för arbetstagarna ska känna sig trygga i sin anställning. Den reviderade rekryteringsprocessen avseende rektorer är därför uppskattat av lärarna. Rekryteringen av rektorer reviderades från att handplocka personer som ansågs vara lämpliga till att de fick genomgå tester inför eventuell anställning. Effekten blev att respondenterna upplevde de nya rektorerna ännu mer kompetenta.

En utmaning gymnasieskolan tycks stå inför är osäkerheten kring de olika programmen på skolan, ifall program behöver läggas ner vilket gör att osäkerheten kring framtiden som lärare på gymnasieskolan ökar. Till följd av detta anser respondent 5 att det försvårar arbetet med att fortsätta rekrytera lärare med rätt kompetens, eftersom arbetsförhållandena upplevs vara något osäkra. Vidare utvecklar respondenten att det finns en önskan om att bli mer involverad beslutsfattningen som lärare i verksamheten, ifall det ska fattas ett verksamhetsbeslut som kan påverka dem.

Analys

I följande avsnitt förs en analys av resultatet i relation till den tidigare forskningen.

Älvsbyns kommuns arbetsgivarvarumärke

Parment et al. (2017) lyfter bland annat fram status som en faktor till vilken en organisation associeras till och som därmed stärker organisationens employer branding. Respondent 1 menade att läraryrket har fått högre status, vilket har en positiv inverkan på kommunens employer branding. Samtliga respondenter lyfter fram lönen och tjänsten som de två viktigaste faktorer som avgör valet av arbetsgivare, vidare anser respondenterna att löneläget för lärare i Älvsbyn är bättre i snittet i jämförelse med de övriga kommunerna i fyrkanten. Vidare lyfter respondenterna fram lönen som en av kommunens främsta konkurrensfördelar. Vilket överensstämmer med Guarino et al. (2006) påstående om att lönen tycks ha störst betydelse när det kommer till att rekrytera och behålla legitimerade lärare.

Rykte var ett återkommande tema bland respondenterna, vilket enligt Coppelli (2001) är en avgörande faktor för att locka de bästa medarbetarna på arbetsmarknaden. Vidare understryker Coppelli att varumärket också är av vikt för att en organisation ska vara konkurrenskraftig, vilket stämmer överens med den bild som respondenterna delgav. Samtliga respondenter ansåg nämligen att Älvsbyns kommun idag har ett gott rykte, vilket enligt Backhaus & Tikoo (2004) bidrar till organisationens arbetsgivarvarumärke. Nilsson et al. (2011) betonar även vikten av en organisations attraktionsförmåga. Respondenterna instämmer med författarna och lyfter fram arbetsmiljön, det vill säga det dagliga arbetet, som en av de främsta faktorerna som avgör organisationens employer branding. Vidare menar de att faktorer som förmåner och utvecklingsmöjligheter är av betydelse i början av rekryteringsprocessen, följt av rykte och storlek som spelar större roll i slutet. Respondenterna menade däremot att ryktet initialt är av stor betydelse, men att det övertid var arbetssituationen som var avgörande i motsats till vad Nilsson et al. (2011) påstår. Att respondenterna betonar arbetssituationen som en avgörande faktor i slutet av rekryteringsprocessen skulle kunna förklaras av Thomas och Wises (1999) påstående om att det är viktigt för medarbetarna att kunna nyttja sin kompetens, att arbetet är intressant och utmanande har samt att det har större effekt än rykte.

Parment et al. (2017) poängterar att emotionella faktorer har kommit att bli allt mer avgörande i att attrahera och behålla personal, vilket stämmer överens med det respondenterna återkommande refererade till, att huvuddelen av dygnets timmar spenderas på arbetet. Respondenterna anser därför att hur man trivs är det som i slutändan är avgörande. De emotionella faktorerna påverkar organisationens employer branding och en organisations varumärke och kan enligt Ambler och Barrow (1996) ge arbetsgivaren en personlighet på arbetsmarknaden. Vilken personlighet en organisation har på arbetsmarknaden skapar dels en relation mellan arbetsgivaren och dess anställda, men även mot dess omvärld. Ett exempel som respondenterna lyfter fram som delvis formar Älvsbyns kommuns arbetsgivarvarumärke är dokumentationen av den tids som läggs ned på planering för de anställda, liksom respondent 3 uttryckte "*Det visar hur viktigt det är att vi håller över tid*".

Intern och extern employer branding

Respondenterna återkom ofta till de förmåner organisationen erbjuder och är inne på området som Backhaus och Tikoo (2004) benämner som extern och intern employer branding, det vill säga vad arbetsgivaren kan erbjuda för att attrahera de bästa arbetstagarna. Ett exempel på extern och intern employer branding är friskvård något som respondenterna frekvent återkom till. Flera respondenter nämner friskvård som ett positivt erbjudande av arbetsgivaren. Däremot framkommer det svårigheter för vissa lärare att faktiskt finna tiden att nyttja förmånen med friskvårdstimme eftersom det inte skett en förändring i arbetsbelastningen. Därför arbetar Älvsbyns kommun nu aktivt med att möjliggöra nyttjandet av friskvårdstimmen som de anställda har rätt till. Något som också framkommer under intervjuerna är att arbetsgivaren arbetar med införandet av en rökfri arbetsplats. Detta skapar också

föreställningar om vad arbetsgivaren erbjuder och kan därmed stärka organisationens externa employer branding.

I enlighet med Thomas och Wise (1999) anser även respondenterna att det är viktigt att kunna nyttja sin kompetens. Salas et al. (2012) instämmer på det och utvecklar det vidare, de menar på att kompetensutveckling är en viktig komponent i att vara konkurrenskraftig arbetsgivare och sannolikheten att medarbetarna stannar kvar ökar. Flera respondenter ser positivt på att deras arbetsgivare erbjuder kompetensutveckling och möjliggör fortbildning. Att Älvsbyns kommun uppmuntrar till utbildning och kompetensutveckling ökar därmed kommunens interna och externa employer branding. Författarna Barrow och Mosley (2005) anser att det är viktigt att ta vara på medarbetarnas fulla potential.

Arbetsmiljö och lön

Faktorer som storlek och elevsammansättning påverkar enligt Guarino et al. (2006) organisationens förmåga att lyckas attrahera och behålla personal. Vidare utvecklar Guarino att mindre städer och förortsdistrikt har en lägre avgångsgrad, vilket stämmer in i det resultat som framkom i studien, att samtliga respondenter har arbetat i kommunen sedan de tog lärarexamen. De konkurrensfördelar som gymnasieskolan har i jämförelse med de övriga skolenheterna i kommunen samt gentemot grannkommunerna är klasstorleken i och med att lärarna upplever att de har mer tid att ägna åt sina elever och att det administrativa arbetet och mentorskapet mot elever inte upplevs lika belastande.

Gilbertsson och Lind (2021) definierar begreppet tvålärarskap som en form av undervisning där två lärare samarbetar i och utanför klassrummet gällande planering, undervisning, bedömning och utvärdering. Författarna menar att tvålärarskap ger ett utvecklande arbetssätt, en lugnare arbetsmiljö för lärare och elever, minskar arbetsbelastningen och effektiviserar undervisningen. Detta framkommer av studiens resultat då respondenter betonar de positiva aspekterna av tvålärarskap så som att utvecklas tillsammans och nå goda resultat då lärare kan planera undervisning och diskutera med varandra. Respondent 2 menar att tvålärarskap samtidigt gynnar eleverna då det lämnar större utrymme för lärare att se och stötta eleverna.

Den offentliga sektorn möter många utmaningar och deras konkurrenskraft är generellt sett lägre än den privata sektorn, vilket är en effekt av att de vanligtvis inte kan erbjuda samma ekonomiska förmåner (Parment & Dyhre, 2009), detta är något som även våra respondenter har poängterat. Respondenterna uttrycker en önskan om högre lönenivåer och att lönen ska matcha deras arbetsbelastning och arbetsmiljö, vilket Guarino et al. (2006) också lyfter fram. Författarna menar att faktorer som storlek, plats, förmögenhet, elevsammansättning, skolviv och skolform påverkar en organisations employer branding, samtliga faktorer ingår i lärares arbetsmiljö. Lärare utmärker sig däremot och stannar i högre grad kvar i den offentliga sektorn i jämförelse med den privata sektorn, vilket var något som resultatet synliggjorde. Ferdman och Nilsson (SCB, 2016) har även tagit fram statistik som visar på att lönen för lärare är högre i offentlig sektor jämfört med privat och enligt Guarino et al. (2006) så är lönen den faktor som är av störst betydelse för att rekrytera och behålla personal. Diskussioner kring löneläget var återkommande bland respondenterna, då samtliga ansåg att det var det starkaste medlet för att göra kommunen mer konkurrenskraftig. Samtidigt fanns en medvetenhet om att resurserna är begränsade och att skolan påverkas av yttre faktorer som politik, vilket medför att respondenterna utvecklade resonemanget vidare och lyfte arbetsmiljön som en avgörande del i att stärka kommunens konkurrenskraft gentemot andra kommuner.

Behålla personal

Allen och Meyer (1990) skriver om tre-konceptmodellen, vilket beskriver vilka faktorer som gör att medarbetare stannar kvar i en organisation. Den tydligaste motivationsfaktorn som gjorde att respondenterna stannade kvar i organisationen var den så kallade continuance commitment, detta till följd av att respondenterna ansåg att det skulle bli för kostsamt att lämna arbetet (Meyer, et al. 2002).

Respondenterna menade på att det dels innebär en ekonomisk förlust, dels en social förlust både på jobbet och fritiden. Vidare återfanns affective commitment vilket bland annat framgick av respondent 1 som menar på "Jag är stolt över kommunen och jag vill föra det framåt". Vilket enligt Meyer, et al (2002) skulle kunna innebära att hens benägenhet till att utföra extra uppgifter på arbetet ökar. Tendenser till normative commitment återfanns, men ingen som uttryckligen sade att de var kvar till följd av att förväntan. Continuance och affective commitment var mer vanligt förekommande än normative commitment. Respondenterna ansåg att det i huvudsak var andra faktorer som var av större betydelse som lön och arbetssituationen.

Nyexaminerade lärare

Enligt Guarino et al (2006) är mentorskap och introduktionsprogram framgångsrika strategier för att uppnå lägre personalomsättning bland nyexaminerade lärare. I undersökningens resultat uppkommer just metoder för introduktion och införande av mentorskap som förbättringsmöjligheter för att behålla nyanställda och gynna kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Det framkommer en önskan om en god introduktion för nyanställda för att de ska känna sig välkomna, vilket i sin tur kan bidra till kommunens arbetsgivarvarumärke. Resultatet visar att det finns ett behov av att fokusera på nyanställda och nyexaminerade och att det skulle vara gynnsamt för arbetsgivaren att följa upp hur de upplever arbetsmiljön och undersöka eventuella utvecklingsmöjligheter. Detta för att de ska känna sig välkomna, uppskattade och vilja stanna kvar hos arbetsgivaren.

Ledarskap

Respondenterna lyfte återkommande vikten av ett gott ledarskap. Respondenterna anser att ett gott ledarskap bygger på lyhördhet, öppna dörrar, förtroende och påverkansmöjlighet. De ansåg att ledarskapet var viktigt för att stärka arbetsgivarvarumärket samt att de var avgörande för hur väl arbetsgivaren lyckas behålla personal, särskilt de arbetstagare som pendlar. Bratton och Gold (2007) skriver om anställningstrygghet och att arbetstagare utlovar lojalitet i utbyte mot anställningstrygghet, det så kallade psykologiska kontraktet. Kultalahti och Virtala (2015) instämmer och menar att en organisation som bryter mot det psykologiska kontraktet kan resultera i att medarbetarna får låg tilltro och lojalitet gentemot organisationen. Effekten skulle således kunna bli att arbetstagarna arbetar på grund av ekonomiska skäl, det så kallade continuance commitment. Det blir därför av vikt att arbetsgivaren skapar realistiska förväntningar av arbetet (Edward, 2009).

Vidare anser respondenterna att det är viktigt att inkludera arbetstagarna i beslutsfattningen och anser att det är en del av varumärkesbyggandet, detta eftersom intern marknadsföring och kommunikation utgör en viktig del i marknadsföringen (Punjaisri & Wilson, 2007). Respondenterna uttrycker en önskan om tvåvägskommunikation mellan medarbetare och ledningen, detta för att bland annat minska osäkerheten kring framtiden på exempelvis gymnasieskolan i Älvsbyns kommun. Vidare framkommer en generell önskan om att bli inbjudna till samtal för att på så vis känna att man har viss frihet att kunna påverka sin arbetsmiljö och arbetssituation, vilket respondenterna också tycker visar på ett gott ledarskap. Ledarskapet har stort inflytande när det kommer till att känna sig uppskattad som medarbetare. Något som återkom var vikten av att komma ihåg att de lärare som arbetar där idag är kompetenta och att det finns en önskan om att synliggöra de insatser som lärarna gör idag. Respondenterna syftar till vikten av att arbeta med intern employer branding, detta genom att bland annat bjuda in medarbetarna till samtal som berör verksamheten.

Något som respondenterna ofta refererade till var ledarskapet och dess betydelse för hur väl arbetsgivaren lyckas behålla kvalificerad personal. Vid samtal om ledarskap diskuterar respondenterna vidare om hur stor inverkan det har på kulturen och de värderingar som återfinns inom organisationen, vilket gör det mer eller mindre enkelt att identifiera sig med. Punjaisri och Wilson (2011) anser att medarbetare som identifierar sig med organisationen, även marknadsför organisationen vidare kunden och övriga omvärlden. Detta är även något som respondenterna lyfter fram, de menar att hur väl lärarna trivs i organisationen snabbt sprider sig vidare till andra lärare och arbetssökande. De emotionella

faktorerna som Parment et al. (2017) diskuterar om påverkar dessutom organisationens employer value proposition (medarbetarlöftet), såttillvida att arbetstagarna har en viss förväntan på organisationen utifrån arbetsgivarens värdeerbjudande (Fernandez-Lores, et al. 2015). Huruvida en organisation lever upp till arbetstagarnas förväntningar eller inte, är enligt författarna en avgörande faktor för hur väl organisationen lyckas behålla och rekrytera personal. Att respondenterna upplever att Älvsbyns kommun lever upp till sina förväntningar och att det generellt har förbättrats över tid, tyder på att organisationen har god employer value proposition.

Diskussion

I följande avsnitt diskuteras resultatet i relation till den tidigare forskningen, dels utifrån de nyckelord som identifierats, dels utifrån studiens syfte och frågeställningar.

Arbetsgivarvarumärke och läraryrket

Studien grundar sig i tidigare forskning som belyser förekommande utmaningar i offentlig sektor. Parment och Dyhre (2009) menar att offentlig sektor inte har samma konkurrenskraft och ekonomiska möjligheter som privat sektor vilket försvårar utmärkandet på arbetsmarknaden. Vidare menar Hvidman och Andersen (2015) att offentliga organisationer uppfattas som mindre effektiva än privata organisationer. Dahlqvist och Melin (201) lyfter att offentlig sektor inte arbetar lika aktivt med att marknadsföra sig. Detta i kombination med den negativa bild som massmedia förmedlar av offentliga organisationer bidrar till att offentliga organisationer kan uppfattas som oattraktiva arbetsgivare. Brynolf et al. (2009) pekar på att läraryrkets låga status bland annat beror på att upplevd kompetensutveckling och frihet i yrket har minskat. Magnusson & Pohjanen (2014) betonar läraryrkets stressfulla arbetsmiljö och låga lön. Den tidigare forskningen framställer den offentliga sektorn som något sämre än organisationer som verkar inom den privata sektorn, vilket var något som vi också instämde med. Det har gjort att vi inför denna studie hade vissa fördomar kring läraryrket och kommunen som arbetsgivare, som tydligt motbevisas i studien. Älvsbyns kommun som arbetsgivare stämmer inte in på flera av de fördomar som legat till grund inför studien. Kommunen anses vara en god arbetsgivare bland respondenterna med hög lön i relation till grannkommunerna. Skolan har ett tvåläraresystem och upplevs generellt ha en hög lärartäthet med små klasser, vilket respondenterna anser bidrar till en god arbetsmiljö. Med hänsyn till dessa fördomar finns utrymme för att arbeta med kommunens employer branding avseende lärare. Studiens resultat visar en positiv bild av läraryrket och kommunen som arbetsgivare, vilket skulle kunna användas i syfte att marknadsföra sig som arbetsgivare och attrahera ny personal till läraryrket.

Organisationens rykte

Organisationens rykte avseende arbetsmiljö, ledarskap och lön var återkommande bland respondenterna. Respondenterna anser att ryktet är av vikt vid ett initialt skede medan forskningen menar på att rykte är av större vikt vid slutet av en rekryteringsprocess. Nilsson et al. (2011) menar att förmåner och utvecklingsmöjligheter har större inverkan i början av rekryteringsprocessen och att rykte och storlek har större betydelse i slutet. Det är svårt att avgöra vad som är av störst betydelse i attraheringsprocessen för lärare vid Älvsbyns kommun, däremot kan det antas att den arbetssökande söker de arbeten som finns på arbetsmarknaden i närheten av den ort de bor på. Respondenterna understryker detta och betonar att arbetstillfällena och möjlighet till kompetensutveckling är de två största faktorerna vid en attraheringsprocess. Rykte kan därför antas ha större betydelse när det kommer till valet av yrke snarare än arbetsgivare, även om det har en viss inverkan på det slutgiltiga valet av arbetsgivare. Det är svårt att särskilja när rykte har störst inverkan vid en rekryteringsprocess, vilket skulle kunna förklaras av att Älvsbyns kommun har ett gott rykte idag. Vi kan därför inte bestämt neka att rykte är av betydelse, däremot finns det andra faktorer som Älvsbyns kommun borde fokusera på för att stärka deras arbetsgivarvarumärke, som arbetsmiljö eller lön.

Identifikation

I enlighet med Punjarsi och Wilson (2011) anser även vi att det är viktigt att arbetstagarna identifierar sig med organisationen och att det främjar ett engagemang hos de anställda. Det vi ställer oss något mer frågande till är vilken form av identifikation som är av störst betydelse för arbetstagarna. Ifall identifikation med skolenheten som läraren är verksam i eller om identifikation med organisationen i stort har störst betydelse för att främja engagemang hos de anställda. I ett initialt skede är identifikation med organisationen av störst betydelse för att gynna engagemanget hos de anställda. Detta till följd av att det är enklare att ha förväntningar på organisationen i stort i jämförelse med individer inom

organisationen. Det är även viktigt att den arbetssökande kan identifiera sig med organisationens värdegrund och det kan vara en avgörande faktor ifall den arbetssökande tar anställning eller inte. Medan identifikation med skolenheten som lärarna verkar inom är av större betydelse, det vill säga identifikation med organisationen i stort blir mindre centralt. HR-avdelningens arbete är även det av betydelse för hur väl de anställda kan identifiera sig med organisationen. När HR-avdelningen engagerar sig i de anställdas arbetsmiljö visar det hur viktiga de anställda är för organisationen. Effekten blir således att engagemanget bland de anställda och viljan att bidra till en god arbetsplats ökar samt att det stärker den externa arbetsgivarvarumärkningen.

Utmaningar

Följande del av diskussionen diskuteras potentiella risker och utmaningar avseende arbetsgivarvarumärket för Älvsbyns kommun samt hur dessa risker och utmaningar kan förebyggas.

Lön och arbetsbelastning

En presumtiv risk som identifierades handlar om den upplevda arbetsbelastningen bland lärare i relation till lönen, vilket är en utmaning för läraryrket generellt. På längre sikt är det viktigt att det sker en förändring för läraryrket, inte bara i Älvsbyns kommun, detta för att förebygga den väntade lärarbristen i Sverige. Vad gäller Älvsbyns kommun framgår det tydligt att de arbetar med dessa frågor, att försöka förbättra lärarnas arbetsmiljö samtidigt som löneläget anses vara relativt högt. Kommunen arbetar med att försöka förbättra arbetsmiljön genom att möjliggöra nyttjandet av rätten till friskvårdstimman samt genom att sammanställa planeringstiden i ett Excel-dokument. Det sänder ut signaler till lärarna att de är viktiga och att de ska känna sig sedda. Utmaningen blir således att som organisation ligga i framkant avseende lön och arbetsmiljö för att marknadsföras som en attraktiv arbetsgivare, samtidigt som resurserna är begränsade. Det är även viktigt att ha i åtanke att kommunen har en skyldighet att tillhandahålla fler tjänster än skola och utbildning, vilket innebär att kommunen inte kan fördela de ekonomiska resurserna som de vill. De resurser som tilldelas skolan påverkas tydligt av den politik som förs på orten och i riksdagen. Effekten blir således att ramverket begränsas av yttre faktorer, även om viljan återfinns i organisationen. Sammanfattningsvis anser vi att Älvsbyns kommun borde omvärldsspana, i huvudsak på grannkommunerna, för att fortsätta ligga i framkant avseende lön och arbetsmiljö för att vara konkurrenskraftiga.

Arbetsmiljö

Avseende arbetsmiljön så identifierades två faktorer som skiljer grundskolan och gymnasieskolan åt. Grundskolan upplever att klasserna är större och att antalet klassrum är något begränsade samt att de uttrycks en önskan om fler grupper. Till skillnad från gymnasieskolan som anser att klasstorleken är en av de främsta fördelarna med att arbeta vid gymnasieskolan i Älvsbyn. Vi tror precis som Guarino et al. (2006) att storleken på skolan samt elevsammansättningen påverkar organisationens förmåga att attrahera och behålla personal. Det är därför viktigt att de marknadsför möjligheten till relationsbyggande på gymnasieskolan i Älvsbyn, dels lärare sinsemellan, dels mellan lärare och elever. Goda relationer mellan lärare och elever samt lärare emellan bidrar till en trevlig atmosfär på arbetsplatsen och gynnar elevernas lärandeprocess. Vidare identifierades en risk med klasstorleken mellan skolenheterna i kommunen, detta för att arbetsbelastningen kan upplevas som större i grundskolan i jämförelse med gymnasieskolan till följd av klasstorleken. Respondenterna som verkar i grundskolan anser därför att arbetet med att skapa bättre förutsättningar för att nyttja friskvårdstimmen är viktigt. Risken med stora storlekskillnader på klasserna är att lärarna bland annat har olika förutsättningar att nyttja exempelvis friskvårdstimmen. Det finns en risk att ett sådant rykte börjar gå i organisationen, att det är mer ansträngt att arbeta vid en skolenhet i jämförelse med en annan, vilket kan bidra till att den upplevda arbetsbelastningen ökar och att förutsättningarna skiljer sig åt. Vidare finns det en risk med för stora variationer kring den upplevda arbetsbelastningen relaterat till skolenhet. Det kan resultera i att lärarna upplever orättvisor, och att "gräset är grönnare på andra sidan", vilket skulle kunna resultera i ökad vantrivsel.

Att Älvsbyns kommun har infört tvålärareskap i grundskolan är väldigt uppskattat bland respondenterna. Det gör att arbetsbelastning inte upplevs vara lika stor och att man delar på ansvaret i jämförelse med att lärarna själva bär ansvaret. Vi tror att tvålärareskap ökar kvalitén på undervisningen och att det ökar organisationens attraktivitet, detta genom att det finns mer utrymme till emotionellt engagemang, identifikation med och deltagande i organisationen i enlighet med Affective commitment. Affective commitment är eftersträvarvärt eftersom det ökar anställdas benägenhet till att utföra extra insatser på arbetsplatsen och ökar dess vilja att stanna kvar i organisationen. Det har en positiv effekt på kulturen som återfinns på arbetsplatsen samt att det bidrar till arbetet med extern employer branding. Vi anser att tvålärareskap differentierar Älvsbyns kommun på arbetsmarknaden och gör att kommunen uppfattas som mer attraktiv.

Det finns idag meningsskiljaktigheter kring upplevelsen av klasstorleken i kommunen, dels skolenheterna emellan men även inom en och samma skolenhet, det vill säga att respondenter från exempelvis grundskolan upplevde, dels att klasstorlekarna var rimliga, medan en annan respondent ansåg att de var för stora. Det innebär att upplevelsen av klasstorleken är högst subjektiv. De tendenser som identifierades var att de respondenter som jämförde klasstorleken i relation till de olika skolenheterna inom kommunen ansåg att klasserna i grundskolan var för stora. Detta samtidigt som några respondenter jämförde klasstorleken i relation till skolor utanför kommunen och då konstaterade att klasstorlekarna i grundskolan ansågs vara rimliga. Generellt uppfattar vi att mindre klasser anses vara eftersträvarvärt, samtidigt som intresset för tvålärareskap anses vara stort och bidrar till arbetsgivarens employer branding. Det finns en generell önskan om mindre klasser inom läraryrket, detta för att arbetsbelastningen för de undervisande lärarna minskar. Det är därmed inte särskilt förvånande att lärarna i Älvsbyn uttrycker en önskan om mindre klasser. Samtidigt som de "rimliga" klasserna och de små klasserna på gymnasieskolan gör Älvsbyns kommun till en ännu mer attraktiv arbetsgivare i jämförelse med grannkommunerna där klasstorleken uppfattas som större.

Ledarskap

Respondenterna förde en diskussion kring ledarskapet och vad som utmärker en god arbetsgivare, de lyfte i huvudsak fram den närmsta ledaren (rektorn) och vikten av kvalificerade rektorer. Ledarskapet anses ha stor effekt på arbetsgivarvarumärket och hur väl respondenterna kan identifiera sig med organisationen. Det fördes diskussioner kring medarbetarlöftet och de förväntningar som ställdes på arbetsgivaren, varpå att respondenterna upplevde att Älvsbyns kommun lever upp till deras förväntningar. Vidare poängterade respondenterna att de vill släppas in i samtalen som rör deras verksamhet på ledningsnivå. Här finns det en utmaning med att få lärarna att känna sig delaktiga i de beslut som fattas, samtidigt som förändringar och beslut ska ske så effektivt som möjligt. Den offentliga sektorn kritiserar ofta för att vara något trögare vad gäller förändringar, i jämförelse med den privata sektorn (Hvidman & Andersen 2015). Det skulle kunna vara en effekt av att arbetstagare inom den offentliga sektorn har en förväntan av att vara mer involverad i beslut som fattas i verksamheten. Det blir därför extra viktigt att ledningen och den närmsta chefen uppfattas som lyhörda inför arbetstagarnas förslag. Vi anser därför att det blir ännu viktigare att fokusera på hur en kommunal arbetsgivare framställs, i och med att de emotionella och symboliska faktorerna blir viktigare, detta till följd av att förväntningarna är större. Det är viktigt att arbetsgivaren lever upp till de förväntningar och krav som ställs från arbetstagarna, annars finns risken att man bryter mot det psykologiska kontraktet och att lojaliteten därmed minskar. De signaler som ledarna i organisationen sänder ut till arbetstagarna blir därför viktiga och en ledare som brister i sitt ledarskap kan ha en negativ effekt på arbetstagarnas lojalitet och tilltro till organisationen. Respondenterna anser därför att den reviderade rekryteringsprocessen avseende rektorer är positiv.

En orsak till att inte involvera lärarna i beslut som rör verksamheten skulle kunna vara att det bidrar till en tröghet avseende förändringar i organisationen. Detta till följd av att det beslut som fattas gällande verksamheten kan vara en effekt av politiska beslut samt ekonomiska frågor och begränsningar. Utmaningen blir således att involvera lärarna i beslut så gott det går samtidigt som det ständigt behöver vägas emot effektivitet och risken för tröghet. Det är dock viktigt att vara medveten om att den upplevda

anställningstryggheten bland arbetstagarna stärks ifall de får vara delaktiga vid beslutsfattandet och kan bidra till att arbetstagarna tenderar att stanna kvar i organisationen. Det blir därmed en vågskål där risk kontra vinst bör mätas mot varandra.

Möjligheter

I den här delen av diskussionen förs resonemang om Älvsbyns kommun som arbetsgivare och de konkurrensfördelar kommunen har samt hur de kan stärka kommunens employer branding.

Konkurrensfördelar

Studiens resultat pekar på att Älvsbyns kommuns skolor har låg avgångsgrad eftersom många lärare väljer att stanna kvar i organisationen. Detta skulle kunna förklaras av att Älvsbyns kommun har ett litet utbud av skolor och alternativet skulle vara att pendla för att arbeta i en annan kommun. Detta är i linje med Allen och Meyer (1990) definition av continuance commitment då anställda stannar kvar för att kostnaderna att lämna är för höga. Samtliga respondenter uppger att de sökte sig till Älvsbyns kommun på grund av att de valt att bosätta sig där och inte vill pendla till arbetet. Däremot visar resultatet att respondenterna trivs med sitt arbete och generellt är nöjda med Älvsbyns kommun som arbetsgivare. Det förekommer att anställda pendlar till Älvsbyns kommun för att de anses ha vissa fördelar gentemot andra närliggande kommuner. Respondenterna lyfter lönen som en faktor som gör Älvsbyns kommun ännu mer attraktiv, vilket har resulterat i rekrytering av lärare från grannkommuner. Det framgår även att möjligheten till kompetensutveckling och mindre klasser är lockande för arbetsökande lärare. Slutligen tror vi att många faktorer i Älvsbyns kommun bidrar till att lärare väljer att stanna kvar, var av den främsta är att respondenterna uppger att de trivs med sitt arbete och har en positiv bild av Älvsbyns kommun som arbetsgivare.

Läraryrket

Förslagsvis skulle kommunen kunna marknadsföra sig på företagsdagar eller liknande och föreläsa om läraryrket för att sprida den positiva uppfattning som de anställda har. Älvsbyns kommun har många konkurrensfördelar med lön, kompetensutveckling, lärartäthet samt tvåläraryrket som uppskattas av anställda och gör Älvsbyns kommun unik i relation till andra kommuner. Dessa konkurrensfördelar skulle kunna lyftas för att marknadsföra kommunen externt. Vidare anser vi att Älvsbyns kommun som arbetsgivare har mest att vinna på att marknadsföra läraryrket, detta till följd av att kommunen redan har ett gott arbetsgivarvarumärke bland arbetsökande legitimerade lärare. Förutsättningarna för att attrahera elever och studenter till läraryrket anser en respondent är bättre än tidigare i och med att läraryrkets status har fått en positiv utveckling. Det är viktigt att Älvsbyns kommun som arbetsgivare tar vid och arbetar för att undvika/reducera den lärarbrist som väntas bli i framtiden.

Kompetensutveckling

Respondenterna uppskattar att arbetsgivaren möjliggör kompetensutveckling genom att lärare kan utbilda sig inom ytterligare ett ämne. Detta gynnar skolverksamheten på så sätt att den blir mindre sårbar när flera lärare kan undervisa i flera ämnen. Det gör att lärarnas arbetsmiljö också påverkas positivt när det finns större möjligheter att täcka upp för varandra inom verksamheten. Studiens resultat visar att respondenterna upplever ett verkligt stöd av arbetsgivaren att vidareutbilda sig, inte bara på papper, utan det verkställs också i praktiken. Enligt Salas et al. (2012) är kompetensutveckling en viktig komponent i att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare och ökar sannolikheten att anställda stannar kvar. Även respondenterna uttrycker att kompetensutveckling är en tydlig konkurrensfördel gentemot andra kommuner och därmed stärker Älvsbyns kommuns employer branding. Vidare uppskattar respondenterna att kompetensutvecklingen anpassar undervisning efter behov och ger tillgång till uppdaterad forskning. Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till den låga avgångsgraden, men det är svårt att säkerställa. Älvsbyns kommun skulle kunna dra nytta av att tydligt marknadsföra möjligheten till kompetensutveckling och vidareutbildning, till exempel vid formulering av arbetsannonser, vid möten, lönesamtal eller dylikt.

Metoddiskussion

Valet av studiens metoder grundas i lämplighet till syfte och frågeställningar, det vill säga att undersöka hur lärare upplever att Älvsbyns kommun arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera personal. Valet av semistrukturerade intervjuer ökar respondenternas möjlighet att utveckla sina svar mer utförligt i jämförelse med kvantitativ metod med enkät som datainsamlingsmetod. Semistrukturerade intervjuer möjliggör även följdfrågor på respondenternas svar för att fånga allt av relevans. För att minska risken att respondenterna skulle påverkas av yttre faktorer ansågs enskilda intervjuer vara mest lämpligt för att lyfta tankar och åsikter i relation till syfte. Studiens syfte kan besvaras med anställdas tankar och åsikter och därmed hade den inte varit genomförbar med andra metoder såsom observation då sådan data inte kan mätas med en observationsstudie.

För att visa respekt för respondenternas tid och möjliggöra förberedelse inför intervjuerna skickades intervjufrågorna ut i förväg. Vi anser att det även minskar såväl det externa som det interna bortfallet, vilket medför en ökad trygghet för respondenterna att delta i studien. Ytterligare ett skäl var att ge förutsättningar att ge utvecklade och fördjupade svar då frågorna gällande strategier för att attrahera och behålla personal eventuellt kan vara svårt att svara på med begränsad betänketid. Detta riskerar att påverka respondenternas svar då de kan ha förberett svar som de tror att forskaren vill höra. Däremot fick respondenterna inte ta del av följdfrågorna på förhand för att lämna utrymme för spontana och oförberedda svar. Respondenterna hade tillsynes inte förberett svar på förhand. På grund av geografiska skäl och pandemin utfördes intervjuerna över Zoom. Anledningen till att fem intervjuer genomfördes var på grund av ett upplevt mönster i respondenternas svar. Respondenterna framhävde liknande uppfattningar och vissa nyckelord exempelvis lön, arbetsmiljö och friskvård identifierades. Därför drogs slutsatsen att ytterligare intervjuer inte hade förändrat studiens resultat avsevärt och därmed ansågs urvalet mättat. Risken är däremot att vi går miste om relevant information som skulle kunna vara av betydelse för studiens syfte och frågeställningar. Vidare hade fem intervjuer inte ansetts vara tillräckligt för att öka studiens generaliserbarhet. För att få en större bredd i studien hade det varit mer intressant att intervjua lärare från grannkommunerna alternativt lärarstudenter för att synliggöra vad de efterfrågar hos en framtida arbetsgivare. Det finns därmed potential att vidareutveckla studien ytterligare, men med tanke på studiens ramverk var avgränsningar nödvändigt.

Kvalitativ studie ger annorlunda förutsättningar gentemot en kvantitativ studie som lättare kan generaliseras till andra kontexter och populationer genom sin bredd. Med intervju som insamlingsmetod kan det ifrågasättas huruvida det är möjligt att generalisera resultatet till samtliga anställda eftersom vi inte har möjlighet att genomföra så stort antal intervjuer. Det kan inte heller ses som ett representativt urval för hela undersökningskontexten, men förhoppningen är att det kan ge en indikation på hur anställda ställer sig till studiens frågeställningar och vad som utmärker en god arbetsgivare. Till följd av att urvalet uppfattades som mättat, kan det antas att den datan som samlats in är möjlig att överföra till undersökningskontexten från vilket urvalet är taget ifrån, det vill säga till samtliga verksamma legitimerade lärare i Älvsbyns kommun. Följaktligen kan de resultat och slutsatser som redovisas i studien ge en indikation på hur närliggande kommuner skulle kunna arbeta för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare.

Vidare gjordes en pilotstudie för att säkerställa att studien mäter det som avses att mätas och därmed stärka validiteten. Eftersom urvalet inte genomfördes via organisationen utan direkt av författarna kan det säkerställas en trygghet i anonymiteten. Vidare finns ingen information som kan utmärka respondenterna vilket gör att HR-chefen inte kan avgöra vilken respondent som sagt vad. Vissa respondenter utförde intervjun i hemmiljö och vissa på arbetsplatsen. Risken för identifikation av respondenterna och distraktioner från arbetsplatsen var lägre för de respondenter som deltog hemifrån. Vidare gavs respondenterna möjlighet att bestämma över deras deltagande, det vill säga ifall de ville utföra intervjun från hemmet eller arbetsplatsen.

Vidare forskning

För vidare forskning hade det varit intressant att intervjua legitimerade lärare som valt att pendla in till Älvsbyn för att arbeta. Det hade även varit av intresse att intervjua legitimerade lärare i närliggande kommuner samt lärarstudenter för att undersöka vad de anser utmärker en attraktiv arbetsgivare. Ytterligare en forskningsmöjlighet är att intervjua legitimerade lärare som är verksamma inom privat sektor och vad som utmärker dem som en attraktiv arbetsgivare i relation till den offentliga sektorn. Det hade även varit intressant att undersöka ifall kommuners geografiska placering har någon effekt på de utmaningar som kommunen ställs inför med fokus på kompetensförsörjning, samt ifall kommunens storlek har någon inverkan.

Referenser

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: 185. doi:10.1057/bm.1996.42

Backhaus, K & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, Vol 9 (5), s 501-517

Barrow, & Mosley, R. (2005). *The employer brand : bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder (tredje upplagan)*. Liber.

Bratton, J & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th edition. Basingstoke: Palgrave.

Brynolf, Carlström, I., Svensson, K.-E., & Wersäll, B.-L. (2012). *Lärarkets många ansikten (2. uppl.)*. Liber.

Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, 16(4), 264-268

Cappelli, P. (2001). The new deal with employees and its implications for business strategy. *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. E. Elgar. Cheltenham ua, 111-123.

Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192.

Cordes, J., & Vogel, R. (2022). Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the US. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X211065349.

Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Liber.

Edwards, R.M. (2009). An integrative review of employer branding an OB theory. *Emerald group publishing limited*, Vol 39 (1), s 5-23.

Esaiasson, P. 2007. *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad 3.*, [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Ferdman, C., & Nilsson, S. (2016) SCB. *Löneskillnader mellan offentlig och privat sektor*. <https://www.scb.se/contentassets/b1ae4493ffd1404987a4d32cbf213ae5/loneskillnader-mellan-offentlig-och-privat-sektor.pdf> [hämtad 2022-01-18]

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.

Guarino, C. M., Santibanez, L., & Daley, G. A. (2006). Teacher recruitment and retention: A review of the recent empirical literature. *Review of educational research*, 76(2), 173-208.

Gilbertsson, & Lind, M. (2021). *Tvåläraryrket i praktiken (Upplaga 1)*. Studentlitteratur.

Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2016). Perceptions of public and private performance: Evidence from a survey experiment. *Public Administration Review*, 76(1), 111-120.

Magnusson, Tomas & Pohjanen (2014). Lärare rekommenderar inte sitt eget jobb till andra. Sveriges Radio, P4 Uppland. <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=114&artikel=5883289> [hämtad 2022-01-19]

Martin R. Edwards, (2009), An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, Vol. 39 Iss 1 pp. 5 – 23

McCracken, G (1988): *The long Interview*. Beverly Hills: Sage

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Nationalencyklopedin, Älvsbyn. <http://www-ne-se.proxy.ub.umu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/aelvsbyn> (hämtad 2022-01-18)
Nilsson, Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development : att utveckla individer, grupper och organisationer* (2. uppl.). Studentlitteratur.

SCB (2021). *Utbildningsnivån i Sverige*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/utbildningsnivan-i-sverige> [hämtad 2022-01-18]

SCB (2019). *Fortsatt brist på lärare*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/analyser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/produktrelaterat/narliggande-information/fortsatt-brist-pa-larare> [hämtad 2022-01-18]

Kultalahti, S & Virtala, R, (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 30 (1), P 101-114.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human resource management – Organisationens hjärta*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur

Parment, Dyhre, A., & Lutz, H. R. (2017). *Employer branding : så bygger arbetsgivare starka varumärken* (Upplaga 1). Studentlitteratur.

Parment, Anders & Dyhre, Anna (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices* . 1. [uppl.] Malmö: Liber

Piteå Kommun. (2018-03-07). *Samverkan mellan Piteå och Älvsbyn*. <https://www.pitea.se/invanare/Kommun-politik/politik/samverkan-mellan-pitea-och-aelvsbyn/> [hämtad 2022-01-18]

Punjaisri, K., Wilson, A. (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *J Brand Manag* 15, 57–70.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of marketing*.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13, 2, 74-101.

Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375-390.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Bilaga 1

Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter från Umeå Universitet som nu skriver vår C-uppsats på Personalvetarprogrammet mot Älvsbyns Kommun. Uppsatsen handlar om kommunens arbetsgivarvarumärke med fokus på lärare. Vi ska försöka identifiera vad som särskiljer Älvsbyns kommun som en attraktiv arbetsgivare i jämförelse med andra kommuner. Förhoppningen med studien är att ge en fingervisning på vad Älvsbyns kommun kan göra för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare och för att fortsätta rekrytera personer med rätt kompetens till kommunen.

Vi har på uppdrag av Älvsbyns kommun tagit kontakt med dig och vi undrar ifall du skulle kunna tänka dig att ställa upp på en intervju. Vår tanke är att intervjuerna tar cirka 30 minuter totalt.

Att medverka i studien är helt frivilligt och du kommer vara anonyma genom hela studien. Ifall att det är okej för dig så spelar vi gärna in intervjun, detta för att i efterhand kunna säkerställa att vi inte missar relevant information i relation till studiens syfte och frågeställningar, sedan kommer inspelningen att raderas. Genom hela processen har du rätten att bestämma över ditt deltagande, du har möjlighet att hoppa av när du vill och du har ingen skyldighet att svara på alla frågor om du inte skulle vilja.

Förhoppningen är att påbörja intervjuerna 24/1 till och med 4/2. Är det så att du har möjlighet att ställa upp på en intervju så får du gärna återkomma till oss om tider där du är tillgänglig, gärna så snart du har möjlighet.

Vi bifogar även i detta mejl frågemallen som vi kommer utgå ifrån vid intervjutillfället.

Tack för din tid och så hoppas vi på att vi hörs snart igen!

Med vänlig hälsning,

Ella Sundkvist & Maja Eriksson

Bilaga 2

Intervjuguide

- Hur länge har du arbetat i Älvsbyns kommun?
- Kan du berätta lite mer om dig själv och din yrkesroll i Älvsbyns kommun?
- Vad anser du kännetecknar en attraktiv arbetsgivare?
- Hur kommer det sig att du sökte dig till Älvsbyns kommun?
- Ifall att du hade några förväntningar på hur det var att arbeta som lärare i Älvsbyn, har din arbetsgivare levt upp till dina förväntningar?
 - På vilket sätt i så fall?
 - Om inte, vad önskar du hade varit annorlunda?
- Tycker du att Älvsbyns kommun är en attraktiv arbetsgivare?
 - Varför/varför inte?
- Finns det något Älvsbyns kommun kan göra för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare?
- Vad tror du är nyckeln för att attrahera lärare med rätt kompetens till kommunen idag?
- Anser du att Älvsbyns kommun utmärker sig som en god arbetsgivare idag?
 - Hur och på vilket sätt i så fall?
- Har din upplevelse av Älvsbyns kommun som arbetsgivare förändrats över tid?
 - Hur och på vilket sätt har din upplevelse förändrats?
- Vad anser du är arbetsgivarens största konkurrensfördelar?
- Är det något som du skulle vilja tillägga?