

Värdegrundens betydelse för arbetsgivarens attraktivitet

During the past decades the competition for skilful employees has increased and companies and organizations compete to attract the right people. The Swedish municipalities and country councils need to recruit 420 000 new employees before 2020, but have a limited budget to promote themselves as attractive employers. To find a solution, many of the municipalities have started to work with fundamental values to become more attractive employers and to inspire employees to use word-of-mouth to recommend them. There are no empirical studies of how successful this strategy is, and the purpose of this thesis is to show if there are significant correlations between the fundamental values, the employer's attractiveness and word-of-mouth. The results of the study are based on a survey with 1996 answers from employees in three different municipalities in Stockholm, Sweden. The investigated values are the ones chosen by the municipalities: Engagement, Professional, Communication, Cooperation, Innovation, New thinking, Openness and Availability. The survey shows that there are no general correlations between the values and the employer's attractiveness, or the employees' word-of-mouth. The value that influences attractiveness and word-of-mouth in all municipalities is Engagement, regardless if the employer has chosen to include it in the fundamental values or not. There are more values that affect word-of-mouth directly than indirectly by the employer's attractiveness. The consequence of the study in the future is that the employers need to do empirical studies before deciding what values to use in their fundamental values, in order to understand which have a correlation to the employees' perceived attractiveness. This is necessary in order to be able to use fundamental values in a successful employer branding strategy.

Key words: Employer branding, fundamental values, word-of-mouth, employer's attractiveness

Författare: Lisa Lannergård 22354
Maria Oddbjörn 22335
Handledare: Richard Wahlund
Examinator: Magnus Söderlund
Framläggning: 28 maj 2013

Ett stort Tack till alla som bidragit med tankar och inspiration!

Richard Wahlund,

för din entusiasm under alla handledningstillfällen.

Johan Karlbom och Acando Consulting AB,

för inspiration, värdefull information om värdegrunds-
arbete, introduktion till Ekerö kommun och möjligheten att
arbeta i era fina lokaler.

Representanter från Ekerö, Järfälla och Salem kommun,

för möjligheten att få utföra enkätundersökningen och för in-
tressanta samtal om er verksamhet.

Alla medarbetare som svarat på enkäten,

för det avgörande bidraget till denna uppsats.

Per-Olov Edlund,

för statistisk sakkunnighet.

Caroline Reber,

för tips om SPSS-funktioner.

Åsa Jonsén, Cecilia Lindqvist och Victoria Öhberg,

för korrekturläsning och feedback.

Familj och vänner,

som varit intresserade och stöttat oss i processen!

Innehållsförteckning

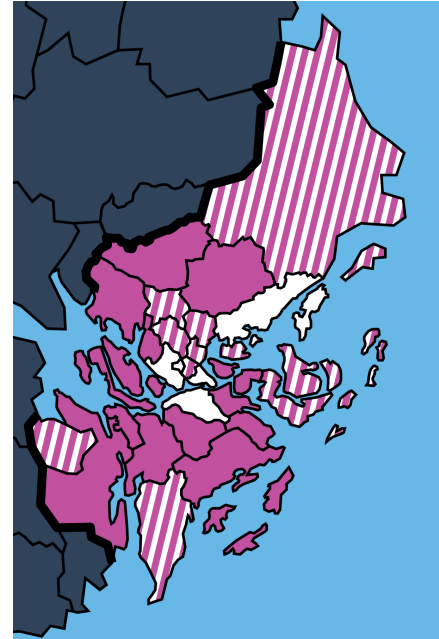
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund till studieobjekten	5
1.2 Frågeställningar	6
1.3 Syfte och förväntat kunskapsbidrag	6
1.4 Avgränsningar	7
2 Teoretisk referensram	8
2.1 Employer branding	8
2.2 Värdegrund	10
2.3 Attraktiv arbetsgivare	11
2.3.1 Samband mellan värdegrund och arbetsgivarens attraktivitet	12
2.4 Word-of-mouth	13
2.4.1 Samband mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth	13
2.5 Hypotetisk modell	14
3 Metod	16
3.1 Kvantitativ metod	16
3.2 Population och urval	16
3.3 Respondenter	17
3.4 Distribution av enkät	19
3.5 Enkät	21
3.5.1 Frågor för att mäta värdegrundens betydelse	21
3.5.2 Frågor för att mäta betydelsen av egennyttiga faktorer	23
3.5.3 Frågor för att mäta attraktivitet	24
3.5.4 Frågor för att mäta villigheten att rekommendera arbetsplatsen	24
3.6 Skala	25
3.7 Risk för ofullständiga svar	25
3.8 Statistisk analys	26
3.9 Reliabilitet	27
3.10 Validitet	28
4 Resultat	30
4.1 Värdegrund	30
4.2 Arbetsgivarens attraktivitet	31
4.3 Samband mellan värdegrund och arbetsgivarens attraktivitet	32
4.4 Word-of-mouth	33
4.5 Samband mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth	33
5 Diskussion	35
5.1 Frågeställning 1	35
5.2 Frågeställning 2	37
6 Slutsatser	38
6.1 Empirisk modell	38
6.2 Slutsatser	40
6.3 Framtida effekter	41
6.4 Vidare forskning	43
6.5 Begränsningar i studien	44

7 Källhänvisning	45
7.1 Tryckta källor	45
7.2 Elektroniska källor.....	48
7.3 Intervjuer.....	49
8 Bilagor	50
Bilaga 1 Definitioner	50
Bilaga 2 Förteckning över värdegrunder i Stockholm läns kommuner.....	51
Bilaga 3 Sammanställning av Ekerö, Järfälla och Salems värdegrunder.....	52
Bilaga 4 Medelvärden.....	54
Bilaga 5 Bakgrundsvariabler	56
Bilaga 6 Enkät.....	60

1 Inledning

Visste du att 14 av 26 kommuner i Stockholms län arbetar med en värdegrund som ett direkt eller indirekt led till att bli mer attraktiva som arbetsgivare? Ytterligare nio kommuner har planer på att ta fram en gemensam värdegrund i liknande syfte. Trots det utbredda arbetet finns inga undersökningar om hur det förhåller sig till tidigare forskning inom ämnet.

Figur 1 Stockholms läns kommuner. Fyllda ytor (rosa) representerar kommuner som har implementerat en värdegrund och randiga de som planerar att ta fram en. Vitt representerar de som inte valt att arbeta med en värdegrund. Se fullständig sammanställning av kommunernas värdegrunder i Bilaga 2.



De senaste årtiondena har konkurrensen på den internationella marknaden hårdnat och för att bli framgångsrik är kunniga medarbetare en viktig konkurrensfördel (European Commission 2012). Från att tidigare ha pratat om värdeskapande i form av finansiella aktiviteter pratas det nu mer om värdeskapande genom det intellektuella kapitalet, det vill säga humankapitalet (Ind 2004). Företag och organisationer har helt enkelt blivit mer beroende av sina medarbetare. Det har lett till att företag och organisationer slåss om att attrahera de medarbetare som både har talang och passar organisationen och dess värderingar (Parment & Dyhre 2009).

Samtidigt som efterfrågan på kompetent arbetskraft ökar, minskar antalet kvalificerade arbetstagare, bland annat på grund av ändrade yrkeskaraktärer, minskande generationskullar och färre med rätt kompetens (Skill 2012). Arbetstagarna har även blivit mer lätttröliga mellan olika anställningar och arbetsmarknaden liknar allt mer konsumtionsmarknaden, då individen vill ha många arbetserfarenheter snarare än att vara lojal mot en arbetsgivare (Parment & Dyhre 2009). Det ändrade synsättet har påverkats av dagens unga arbetssökande som är vana att se sig själva som konsumenter med makt att välja och att välja bort (Dyhre & Parment 2013).

Några som påverkats av den ändrade arbetsmarknaden är Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), som fått allt svårare att rekrytera medarbetare. Enligt prognoser behöver de rekrytera 420 000 nya medarbetare till landets olika samhällsfunktioner fram till år 2020 (SKL 2012). Svårigheten är ofta att lönerna är lägre än i den privata sektorn, samt att arbetssökande tror sig veta att arbetsuppgifterna är mindre utmanande och arbetsvillkoren sämre. Medarbetarna inom kommunerna förbättrar inte bilden, då de ofta nedvärderar sin arbetsplats när de pratar om den med andra, trots att de internt på arbetsplatsen förmedlar att de är nöjda (Dyhre & Parment 2013). Enligt undersökningar genomförda av SKL kan agerandet förklaras med medarbetares uppfattning om att arbetsplatsen har både sämre rykte och sämre image i samhället än privata företag (SKL 2011a). Kommunala arbetsplatser har dock potential att förbättra sina arbetsgivarvarumärken. Dels eftersom många kommunala verksamheter är tämligen anonyma idag, dels på grund av att dagens unga anser att det finns andra än monetära aspekter som motiverar (Dahlqvist & Melin 2010).

Varumärkesuppbyggnad i allmänhet kan ske på flera olika sätt, där en del organisationer anser att det primära är den grafiska identiteten. Det visuella är en del av ett varumärke, men när det gäller ett arbetsgivarvarumärke måste det visuella nödvändigtvis inte vara attraktivt eller intressant för en potentiell medarbetare. Samma gäller för extern marknadsföring i form av reklam. Reklam kan bygga upp ett varumärke, men arbetsgivaren måste samtidigt motsvara de förväntningar som skapats. I offentlig sektor är kommunikationsbudgeten dessutom ofta mycket begränsad, vilket gör att man helt enkelt inte har de ekonomiska resurserna för reklam. Många offentliga verksamheter har därför börjat tillämpa varumärkesuppbyggnad med utgångspunkt från den egna organisationen (Dahlqvist & Melin 2010). Att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke kallas employer branding (Barrow & Ambler 1996). För definitioner av fackord som kommer användas i uppsatsen se Bilaga 1.

1.1 Bakgrund till studieobjekten

Ekerö kommun i Stockholms län är en av de kommuner som arbetat aktivt med arbetsgivarvarumärket. En gemensam värdegrund för alla arbetsplatser inom kommunen togs fram 2010 med målsättningen att bland annat bli mer attraktiva som arbetsgivare. Syftet var att förmedla en sammanhållen bild inom kommunen om hur var och en av medarbetarna ska

agera och förhålla sig till kommunens besökare/kunder samt varandra. Genom att implementera värdegrunden var förhoppningen att verksamheten skulle förbättras internt, vilket i sin tur även skulle förbättra den externa bilden av dem som arbetsgivare. I förlängningen önskar kommunen att medarbetarna ska prata gott om sin arbetsgivare och rekommendera arbetsplatsen till andra. Arbetet för att ta fram den nya värdegrunden gjordes gemensamt i organisationen och följdes upp genom att kommunledningen besökte arbetsplatserna och informerade om arbetet (Dahlström Millar & Elfver).

Två andra kommuner i Stockholms län som har arbetat med en värdegrund är Järfälla och Salem. Salem kommun har, likt Ekerö kommun, arbetat kontinuerligt för att förankra sin värdegrund i organisationen sedan 2011. Värdegrunden togs fram tillsammans med medarbetarna, vilket har uppfattats positivt. För att säkerställa att värdegrunden efterlevs mäter de regelbundet exempelvis hur lätt det är att komma i kontakt med personalen (Beijer). Järfälla kommun däremot, tog fram en värdegrund/vision redan 2004 och har inför 2012-2015 kompletterat den med en mer specifik arbetsrelaterad personalpolitisk plan. Arbetet med att implementera värdegrunden har inte varit lika aktivt, men tillsammans med den personalpolitiska planen, syftar den till att skapa en attraktivare kommun för befintliga och framtida medborgare, samt att ge kommunen en tydligare identitet (Johansson & Brandell).

1.2 Frågeställningar

Följande frågeställningar har utformats utifrån tidigare nämnda iakttagelser av kommuners arbete med värdegrunden och arbetsgivarvarumärket:

F1 Påverkar värdegrunden arbetsgivarens attraktivitet?
F2 Påverkar värdegrunden även villigheten att rekommendera arbetsgivaren?

Frågorna är utformade utifrån de nuvarande medarbetarnas perspektiv. Med värdegrunden menas den värdegrund som aktivt kommuniceras internt och externt från arbetsgivaren/organisationen.

1.3 Syfte och förväntat kunskapsbidrag

Den explicita kopplingen att mäta sambandet mellan värdegrunden, arbetsgivarens attraktivitet och viljan att föra information vidare (word-of-mouth) tycks inte ha studerats i tidigare sammanhang, men angränsar till annan tidigare forskning om organisationsvärderingar

och employer branding. Som senare beskrivs i den teoretiska referensramen har värderingar påvisats påverka arbetsgivares attraktivitet, men de värderingar som då har undersökts är allmänna värderingar som forskarna har ansett karaktärisera en attraktiv arbetsgivare (Judge & Bretz 1992; Vroom 1966). Däremot finns ingen tidigare undersökning som mäter effekterna av att ha en specifik värdegrund som arbetsgivaren kommunicerar till medarbetarna.

Kommunerna själva genomför olika medarbetarundersökningar, men de har inte undersökt kopplingen och värdegrundens betydelse för arbetsgivarens attraktivitet, utan brukar titta mer allmänt på exempelvis hur engagerade och motiverade medarbetarna är (SKL 2011a; 2011b). Inte heller Göteborgs förvaltningshögskola, som regelbundet genomför undersökningar av Sveriges kommuner, har tittat närmare på denna koppling.

Uppsatsen syfte är därför att komplettera existerande teorier inom employer branding och bidra med insikter och förståelse om vilken betydelse en värdegrund har för att förbättra arbetsgivarens attraktivitet, samt om vissa värderingar bidrar mer än andra. Genom att studera tre kommunala arbetsgivare är förhoppningen att uppsatsens slutsatser går att generalisera till andra organisationer som arbetar på liknande sätt.

1.4 Avgränsningar

Då fenomenet att arbeta med en värdegrund för att bli mer attraktiv som arbetsgivare påträffats hos ett antal kommuner är studien avgränsad till den offentliga sektorn, även om företag kan arbeta på liknande sätt. En jämförelse med privat sektor har inte gjorts, då konkurrensförutsättningarna enligt Dahlqvist och Melin (2010) är annorlunda, exempelvis beroende på kommuners begränsade marknadsföringsbudgetar och annorlunda lönenivåer.

För att bilda en uppfattning om hur stor andel av kommunerna som arbetar med en värdegrund gjordes en förstudie med Stockholms läns 26 kommuner (totalt finns 290 kommuner i Sverige). Urvalet behöver inte vara representativt för andra kommuner i Sverige, men med en miljon medarbetare inom Stockholms län utgör det Sveriges största arbetsmarknad (Stockholms Län 2013a). Då tid och resurser varit begränsade valdes sedan tre kommuner i Stockholms län ut för vidare studier och resultaten i uppsatsen baseras på dessa tre kommuner.

Värdegrundsarbetet som bedrivs av kommunerna förväntas initialt ha interna effekter, vilket är anledningen till att uppsatsen koncentrerats till att mäta effekter bland medarbetare. De effekter kommunerna hoppas uppnå bland potentiella arbetssökande är först aktuellt i ett senare skede. Värdegrunden är en del av en organisations kultur och har en mängd olika effekter på arbetsplatsen (Philipson 2011), men denna uppsats är begränsad till effekter på arbetsgivarens attraktivitet och viljan att rekommendera arbetsgivaren.

2 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras teorier om employer branding, värdegrund, attraktiv arbetsgivare och word-of-mouth som grund för en hypotetisk modell som beskriver det arbetssätt som iakttagits hos kommunala arbetsgivare.

2.1 Employer branding

Marknadsföringsinsatser som syftar till att locka och behålla medarbetare i en organisation kallas för employer branding, vilket på svenska motsvarar marknadsföring av arbetsgivarvarumärket. Termen definierades av Barrow och Ambler (1996 s. 187, vår övers.) som “funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som ges av en anställning, samt identifikationen med arbetsgivarens organisation.” Backhaus och Tikoo (2004 s. 501, vår övers.) utvecklar innebörden ytterligare: “Employer branding representerar en organisations insatser att marknadsföra sig både inom och utanför organisationen, samt ett klart budskap om vad som gör dem annorlunda och önskvärda som arbetsgivare.” De anser även att begreppet bland annat består av ett företags värderingssystem och beteenden som både ska attrahera potentiella och behålla nuvarande medarbetare.

Ett arbetsgivarvarumärke kan ses som ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, på samma sätt som mellan ett företag och dess kunder (Moroko & Uncles 2008). I likhet med konsumenter skapar arbetstagare positiva och negativa associationer till organisationer. Kända, starka och omtyckta organisationer har en fördel genom att finnas i kundens medvetande (Dahlqvist & Melin 2010). För att skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke bör man sträva efter sådant som även karaktäriserar framgångsrika konsu-

ment- och företagsvarumärken, det vill säga att dra uppmärksamhet till sig, vara relevanta och unika (Moroko & Uncles 2008). För att arbetsgivarvarumärket ska bli hållbart måste det stämma överens med organisationens identitet, företags- och konsumentvarumärke, samt med hur anställda kommunicerar varumärket (Parment & Dyhre 2009).

Vidare anser Parment och Dyhre (2009) att det inom employer branding är viktigt att precisera ett Employee Value Proposition (EVP), det vill säga det som arbetsplatsen erbjuder nuvarande och potentiella medarbetare. EVP kan liknas med konsumentmarknadsföringens Unique Selling Point (USP), som besvarar varför konsumenten ska välja företagets produkt eller tjänst och därmed utgör företagets konkurrensfördelar. En del av ett EVP är företagets värderingar, vilket är det som studeras i denna uppsats.

Det finns en rad positiva interna och externa effekter av att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Till att börja med är det ett sätt för organisationen att differentiera sig för att attrahera medarbetare med liknande eller samma värderingar som organisationen (Backhaus & Tikoo 2004). Nyrekryteringar är kostsamma, men genom ett systematiskt employer branding-arbete kan man minska utgifterna, då medarbetare i större utsträckning föredrar att stanna på arbetsplatsen och nyrekryteringar blir snabbare och effektivare (Parment & Dyhre 2009; 2013). Som nämndes i inledningen har Sveriges kommuner ett stort rekryteringsbehov de kommande åren. Om en kommunal arbetsgivare lyckas differentiera sig genom ett employer branding-arbete skulle de kunna dra nytta av dessa fördelar.

Ritson (2002) menar att organisationer med ett starkt arbetsgivarvarumärke kan erbjuda lägre löner jämfört med organisationer med sämre arbetsgivarvarumärken, vilket skulle kunna väga upp fördelarna med att arbeta för kommuner där lönenivåerna är lägre (SCB 2013). Med den ökade konkurrensutsättningen har värdet av starka varumärken blivit tydligare för kommuner och har därför hamnat högt upp på agendan. Den största utmaningen tycks dock vara att implementera sina varumärkesstrategier. Att gå från ord till handling - att omsätta strategi i praktik - är i en del organisationer mycket svårt. En möjlig förklaring kan vara att professionella varumärkesstrategier förutsätter ett organisatoriskt nytänkande, vilket det kan finnas ett visst motstånd för inom offentlig sektor (Dahlqvist & Melin 2010).

Employer branding består både av extern och intern marknadsföring. Syftet med intern marknadsföring, vilket är uppsatsens huvudområde, är att få medarbetarna att känna samhörighet med de värderingar som organisationen har (Backhaus & Tikoo 2004). Syftet är att utbilda medarbetare i varumärkets värden för att säkerställa att de känner ett engagemang för varumärket både intellektuellt och emotionellt (de Chernatony & Segal-Horn 2001). I många servicetäta organisationer, som exempelvis kommuner, är medarbetarna en nyckelresurs för varumärket. De anställda kan både stärka och försvaga ett varumärke och därför är det viktigt att de förmedlar det organisationen vill för att få en hållbar konkurrensfördel (Pringle & Thompson 2001). Det är framförallt beteenden man vill påverka för att kunna leverera det slutkunden vill ha (Foster, Punjaisri & Cheng 2010).

2.2 Värdegrund

En värdegrund kan ibland uttryckas i termer av gemensamma värderingar, såsom stark kultur eller etisk kompass (Trollestad 2000). Philipson (2011) beskriver en värdegrund som en sammanställning av en persons eller organisations allra viktigaste värderingar. De är en viss typ av handlingar, händelser, situationer, tillstånd, personer eller föremål som en individ eller grupp anser vara goda och eftersträfvansvärda. Värdegrunden bildar det innehåll som präglar personens eller organisationens moraliska uppfattningar. Hogedal (2003) menar att värdegrunden inte enbart blir en vägledning av hur individen bör uppträda i organisationen, utan även ett sätt att förhålla sig dels till verksamhetsidén, dels till varandra inom organisationen. Värdegrunden studeras i uppsatsen formulerad som individuella uppfattningar och summan av dem bildar den gemensamma värdegrunden. De värderingar som ingår i en värdegrund benämns i uppsatsen som värdeord och det är värdeorden som testas i undersökningen.

Det finns ofta uttalade värderingar i en organisation och det antas finnas ett nära samband mellan de uttryckta värderingarna och det faktiska agerandet (Philipson 2011). Argyris och Schon (1978) påstår att företagsvärderingarna ofta är något som framhävs, medan det egentligen kan vara andra värderingar som styr. Det kan kopplas till det Philipson (2011) fortsätter att beskriva som företags- och medarbetarvärden. Företagsvärderingar är sådana värderingar som finns latent i företaget med ursprung i traditioner, verksamhetsidéer, vis-

ion och mission. Medarbetarvärderingar är istället de värderingar som i verkligheten styr medarbetare och deras handlingar.

En effektiv värdegrund utarbetas i samråd med hela organisationen (Philipson 2011). Att enbart kommunicera en färdig värdegrund till medarbetare innebär svårigheter, eftersom den måste vara förankrad i både företags- och medarbetarvärderingar (Ind 2003). För att värdegrundsarbetet ska lyckas måste både innehåll och system för att värdegrunden ska kunna tillämpas i verksamheten fungera. En värdegrund består vanligtvis av abstrakta värdeord som kan vara svårtolkade och måste därför preciseras på ett bra sätt (Philipson 2011). Collins och Porras (1998) menar att det inte spelar så stor roll vilka värdeord man väljer, utan att ett värdegrundsarbete i sig är det viktigaste. Ind (2003) hävdar istället att valet av värdeord är viktigt för att de ska accepteras.

En värdegrund kopplas ofta ihop med kärnvärden. Det är de organisatoriska ledstjärnor som används i en varumärkesbyggande process. Kärnvärdens syfte är att urskilja exempelvis attityder, beteenden och förmågor, som ska bidra till att bygga ett starkt varumärke. Värdegrund och kärnvärden kan vid första anblick uppfattas ha samma innebörd, men har olika uppgifter när man bygger ett varumärke. Värdegrunden representerar organisationens konkurrensförutsättningar, medan kärnvärden representerar organisationens konkurrensfördelar (Dahlqvist & Melin 2010). Värdegrunden, kärnvärdena och en vision bildar tillsammans den värdebas som sedan formar den interna varumärkesidentiteten, vilken har en stor betydelse för den externa bilden av organisationen (Urde 2003).

2.3 Attraktiv arbetsgivare

Vilka faktorer som gör en arbetsgivare attraktiv har bland annat studerats av Wahlund (2011), Thomas och Wise (1999) och Turban (2001). Många av de faktorer som beskrivs är egennyttiga på så sätt att de ger individer förbättrade förhållanden. Chapman et al. (2005) påvisar att de starkaste förklaringsfaktorerna för arbetsgivarens attraktivitet är lön, anställningsvillkor, arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, karriärmöjligheter, arbetsplatsens image, arbetsmiljö, arbetskamrater, samt relationen till sin chef. I uppsatsen benämns dessa förenklat "egennyttiga variabler" (se Bilaga 1). Undersökningar genomförda av Sveriges

Kommuner och Landsting (SKL) visar att chefer inom kommuner utvärderar en bra arbetsgivare utifrån förmågan att förändra, anpassa och utveckla organisationen och verksamheten. Även transparens och tydliga riktlinjer var viktigt. När de frågade potentiella arbetssökande var de viktigaste faktorerna lön, kollegor och arbetsmiljö (SKL 2011a; 2011b).

En stark värdegrund återspeglas i ett av de karaktärsdrag för en attraktiv arbetsgivare som Parment och Dyhre (2009) specificerat, nämligen att ha förankrade strategier och tydligt syfte med verksamheten. Värdegrunden kan ses som en del av ett tydligt syfte med verksamheten, men i övrigt är teorier om sambandet mellan en uttalad värdegrund och arbetsgivarens attraktivitet begränsat.

För att en person ska känna sig motiverad på arbetet pratar Herzberg (1968) om dels hygienfaktorer, dels motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna, såsom lön och arbetsmiljö, måste vara uppfyllda för att en person ska känna sig nöjd med arbetet. Motivationsfaktorer kan istället exempelvis vara möjligheter till att få ta ansvar och de bidrar till ökad nöjdhet och motivation. De värdegrunder som kommunerna valt kan anses vara en typ av motivationsfaktorer.

2.3.1 Samband mellan värdegrund och arbetsgivarens attraktivitet

Att arbeta med värderingar för att bli attraktivare har tidigare studerats ur olika synvinklar. Det har visats att arbetssökande jämför sina värderingar med arbetsgivarens image och attraheras mer av organisationer där företagsvärderingarna speglar de egna värderingarna (Judge & Bretz 1992; Vroom 1966). Medarbetares prestationer påverkas negativt och personalomsättningen ökar om organisationens värderingar inte stämmer överens med medarbetarnas (Backhaus & Tikoo 2004). Hur tillåtande värderingarna är har konstaterats påverka dels nöjdheten hos medarbetarna, dels deras syn på arbetsplatsen som attraktiv (Locke 1970). Även Boxx, Odom och Dunn (1991) påvisade ett samband mellan organisationens värderingar och nöjdhet, engagemang och sammanhållning. De värderingar som påverkar starkast var prestation, omtanke om andra, ärlighet och rättvisa (Ravlin & Meglino 1987). Värderingarna som undersöktes var dock allmänna värderingar och inte de som

arbetsgivaren formulerat i en värdegrund, vilket denna uppsats har som utgångspunkt.

Att värderingar i allmänhet påverkar attraktiviteten har konstaterats i tidigare forskning, vilket skapar nyfikenhet kring om kommunernas arbete påvisar samma samband. Om kommunerna lyckats med sitt värdegrundsarbete borde det finnas en positiv korrelation mellan värdegrunden och arbetsgivarens attraktivitet, men det finns ingen tidigare empiri.

2.4 Word-of-mouth

Även om en medarbetare upplever att arbetsgivaren har en rad positiva egenskaper som gör den attraktiv är det inte säkert att det leder till att medarbetaren agerar som en ambasadör och sprider informationen via word-of-mouth. Word-of-mouth innebär informell och ickekomersiell kommunikation mellan personer angående en produkt, ett varumärke eller en organisation (Harrison-Walker 2001). Betydelsen av word-of-mouth som metod för att nå arbetssökanden på arbetsmarknaden har däremot blivit större och större; 70 % av arbetssökande baserar sin första åsikt om en arbetsgivare på information de fått från vänner och bekanta (SCB 2010).

Många tidigare undersökningar om word-of-mouth utgår från konsumenters köpbeteende, men har här applicerats på arbetsmarknaden. Den vanligaste faktorn som gör en person villig att sprida positiv word-of-mouth är nöjdhet (Heckman & Guskus 1998). Brown et al. (2005) påvisar även att identifikation och psykologisk förbindelse har betydelse. Med identifikation menas hur väl personen identifierar sig med organisationen och den psykologiska förbindelsen är önskan att upprätthålla en relation till organisationen och hur lojal medarbetaren är.

2.4.1 Samband mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth

Det finns samband mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth. Huvudområdet för ovan nämnda undersökning är hur word-of-mouth påverkar arbetsgivarens attraktivitet för potentiella arbetstagare (SCB 2010). I denna uppsats är fokus istället hur medarbetare pratar om sin arbetsgivare. Det finns nämligen ingen garanti att den information som förmedlas enbart är positiv, utan det påverkas av medarbetarens uppfattning om arbetsgivarens attraktivitet (Collins & Stevens 2002). Det som påvisats ha positiv effekt på word-of-

mouth är så kallade Employee Referral Programs (ERP), där medarbetaren får en kompensation om han eller hon rekommenderar någon person att söka sig till organisationen (Maxwell 2004). Ett ERP-system är en kostnadseffektiv lösning för att involvera medarbetarna i rekryteringsprocessen, men innebär trots allt en kostnad för arbetsgivaren (Hinz et al. 2011).

Grundidén hos kommunerna, att påverka medarbetare att agera varumärkesbärare genom att sprida word-of-mouth, tycks ha förankring i teorin. Känner medarbetaren nöjdhet, identifikation och förbindelse, borde medarbetarna vara villiga att rekommendera arbetsgivaren. Däremot finns inga empiriska undersökningar om arbetsgivarens värdegrund påverkar hur villiga medarbetare är att sprida information via word-of-mouth. Med utgångspunkt i Collins och Stevens (2002) studier, som förespråkar att medarbetarnas word-of-mouth är beroende av deras uppfattningar om arbetsgivaren, borde en positiv korrelation finnas om medarbetarna är positivt inställda till värdegrunden.

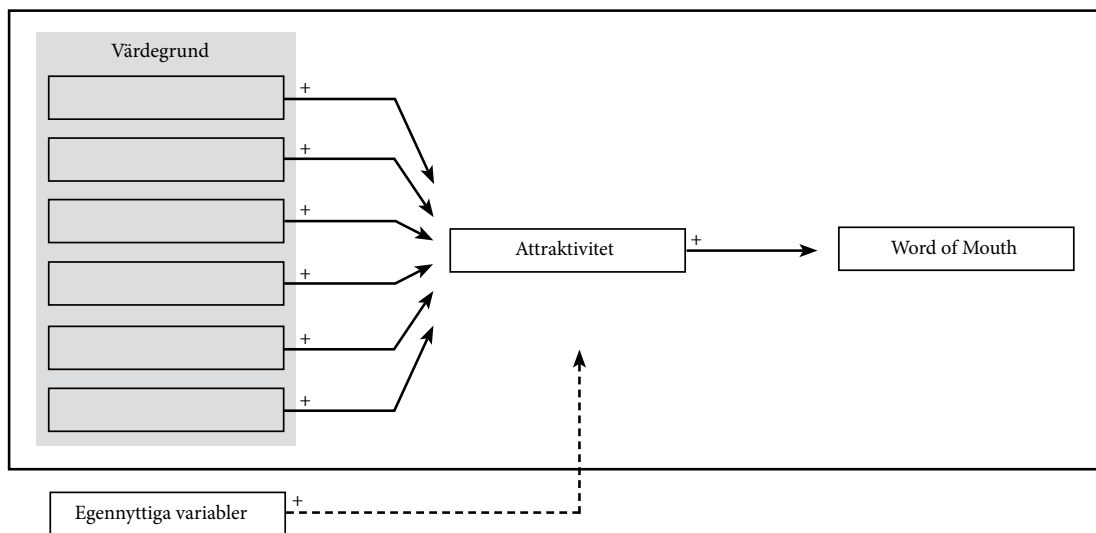
2.5 Hypotetisk modell

För att besvara uppsatsens två frågeställningar utformades en hypotetisk modell (se Figur 2 på nästa sida) som består av tre faktorer: värdegrund, arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth. De positiva sambanden mellan faktorerna grundar sig på den teoretiska referensramen. Den hypotetiska modellen indikerar därför att arbetsgivarens värdegrund bör ha betydelse för hur attraktivt arbetsgivarvarumärket blir. Medarbetares inställning påverkas och styrs av intern marknadsföring, vilket innebär att den hypotetiska modellen i sin helhet borde visa en effektiv employer branding strategi. Värderingar i allmänhet har positiva effekter på en arbetsgivares attraktivitet, vilket betyder att det är troligt att en positiv korrelation finns för arbetsgivarens värdegrund. Vidare finns möjligheten att en positiv korrelation kan finnas mellan arbetsgivarens värdegrund och word-of-mouth dels direkt, dels indirekt genom samband med att uppleva organisationen som attraktiv.

Egennyttiga variabler, såsom lön och utvecklingsmöjligheter, har inkluderats för att kunna göra jämförelser med värdegrunden. De bidrar inte till forskningsfrågan direkt, men är intressant för att visa på om de förklarar attraktiviteten och word-of-mouth i större eller

mindre grad jämfört med värdegrunden. Egennyttiga variabler har under lång tids forskning påvisats ha starka samband med arbetsgivarens attraktivitet och genom att inkludera dem skapas en möjlighet att få distans till forskningsfrågan och resultaten kan sättas in i ett större sammanhang.

Det samband den hypotetiska modellen bygger på, som också är den strategi kommunerna arbetar efter, är att arbetsgivarens värdegrund ökar dess attraktivitet och därmed även medarbetarnas vilja att rekommendera dem som arbetsgivare.



Figur 2 Hypotetisk modell. Modellen visar hur kopplingen kan se ut mellan värdegrund, arbetsgivarens attraktivitet och viljan att förmedla information via word-of-mouth. Egennyttiga variabler finns med för möjlighet till jämförelser, men är inte en del av den hypotetiska modell som uppsatsen syftar till att pröva.

3 Metod

I detta avsnitt presenteras och motiveras bland annat val av metod, population, respondenter, distribution av enkät, enkätinnehåll och skalor för att ge läsaren en bredare förståelse för undersökningens utformning och genomförande. Avslutningsvis diskuteras studiens tillförlitlighet.

3.1 Kvantitativ metod

I början av uppsatsarbetet diskuterades om uppsatsen skulle vara av kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Fördelarna med att utföra studien med kvalitativa metoder hade varit att bidra till en djupare förståelse för kommunernas och medarbetarnas tankar och åsikter om värdegrunden och hur de arbetar med den, men då hade det inte varit möjligt att mäta dess effekter på arbetsgivarens attraktivitet. Mättingsproblematiken var avgörande för att istället välja en kvantitativ metod. Frågeställningar och hypotetisk modell utformades efter denna ansats. Det möjliggjorde jämförelser mellan olika kommuner genom en datamängd med jämförbara siffror. Metoden ger även möjlighet att ge kommunerna kvantitativa mått som underlag för fortsatt arbete.

3.2 Population och urval

Utgångspunkten i populationsvalet var Ekerö kommun, övriga kommuner som kontaktades utgjorde jämförelsekommuner. Valet av jämförelsekommuner byggde på ett resonemang om att medarbetare troligtvis letar sig till närliggande kommuner med rimligt pendelavstånd om de söker efter ett nytt arbete. Kommuner som ligger geografiskt nära varandra blir därmed större konkurrenter till varandra. Därför valdes sådana kommuner ut som ligger längs pendelvägarna från Ekerö kommun. Järfälla och Salem tackade ja till att delta i undersökningen, medan Botkyrka och Huddinge kommun tackade nej vid förfrågan.

Samtliga 26 kommuner i Stockholms län (2013b) ingick i en förstudie. Förstudien presenteras i inledningen av uppsatsen och genomfördes för att få en bild av hur vanligt det är att kommuner tar fram en värdegrund med delsyftet att bli mer attraktiva som arbetsgivare. Valet av kommuner baserades på ett personligt omdöme av oss som uppsatsskrivare (Hair et al. 2007). Urvalet behöver inte vara representativt för andra kommuner i Sverige, men med en miljon medarbetare inom Stockholms län utgör det Sveriges största arbetsmarknad

(Stockholms Län 2013a) och får därför agera undersökningsområde. En kartläggning av Sveriges samtliga 290 kommuner (SKL 2013a) var inte möjlig på grund av begränsningar i tid och resurser.

Då uppsatsens ansats är att undersöka medarbetares syn på kommunens attraktivitet som arbetsgivare skickades enkäten ut till samtliga medarbetare i Ekerö, Järfälla och Salem kommun. Det omfattade totalt 5535 personer, varav 1400 från Ekerö, 3 155 från Järfälla och 980 från Salem. För att göra arbetet mer lätthanterligt hade klusteranalyser, slumpmässigt urval, systematiskt eller stratifierat urval varit möjliga, men efter resonemang tillsammans med representanter från de olika kommunerna, som beskrev svarsfrekvensen på internetbaserade enkäter som oviss och ibland låg, skickades enkäten ut till alla i hopp om att höja svarsfrekvensen och få så många arbetsenheter som möjligt representerade (Hair et al. 2007).

3.3 Respondenter

Totalt besvarades enkäten av 1996 personer, varav 453 från Ekerö, 1103 från Järfälla och 440 från Salem. Det motsvarar en svarsfrekvens på 32% för Ekerö, 35% för Järfälla och 45% för Salem. Utöver dessa öppnade ytterligare 149 personer enkäten, men avbröt omedelbart. Bortfall har bland annat skett på grund av att medarbetare ansett sig ha arbetat för kort tid, varit föräldralediga eller på grund av upplevda tekniska svårigheter.

För att kunna analysera skillnader i svar mellan olika respondenter inleddes enkäten med bakgrundsfrågor (se Tabell 1 nästa sida). Könsfördelningen bland samtliga respondenter var 79% kvinnor och 21% män. Det kan anses vara stor skillnad, men är representativt för en kvinnodominerande kommunal sektor där exempelvis 78% av de som arbetar inom Stockholm läns kommuner är kvinnor (SKL 2013b). Åldersfördelningen i de olika kommunerna är lika, med en viss underrepresentation av respondenter i åldern 20-29 år.

Tabell 1: Sammanställning av bakgrundsinformation om enkätens respondenter

	Ekerö		Järfälla		Salem	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Totalt N=1996 (100 %)	453	23 %	1103	55 %	440	22 %
Fullföljt hela enkäten	431	95 %	1048	95 %	410	93 %
Kön						
Kvinnor	385	85 %	859	78 %	331	75 %
Män	68	15 %	244	22 %	109	25 %
Ålder						
20-29	19	4 %	52	5 %	31	7 %
30-39	71	16 %	200	18 %	104	24 %
40-49	134	30 %	318	29 %	126	29 %
50-59	155	34 %	319	29 %	103	23 %
60+	73	16 %	209	19 %	77	17 %
Utbildning (flera alternativ valbara)						
Grundskola	153	34 %	312	28 %	146	33 %
Gymnasium	192	42 %	406	37 %	187	43 %
Högskola/universitet	272	60 %	725	66 %	281	64 %
Folkhögskola	22	5 %	47	4 %	22	5 %
Yrkeshögskola	16	4 %	54	5 %	21	5 %
Annat	46	10 %	104	9 %	31	7 %
Arbetsområde						
Skola och barnomsorg	187	41 %	684	62 %	226	51 %
Vård och omsorg	139	31 %	79	7 %	89	20 %
Kultur, turism och fritid	18	4 %	64	6 %	12	3 %
Socialkontor	32	7 %	88	8 %	32	7 %
Tekniskt kontor	11	2 %	41	4 %	9	2 %
Juridiskt kontor	0	0 %	2	0 %	0	0 %
Samhällsbyggnad eller stadsarkitektkontor	12	3 %	15	1 %	21	5 %
Miljö och hälsa	6	1 %	15	1 %	2	0 %
Kommunledningskontor	31	7 %	65	6 %	17	4 %
Nämndkontor	7	2 %	7	1 %	1	0 %
Annat	10	2 %	43	4 %	31	7 %
Anställningar						
Anställd inom kommunen antal år (genomsnitt)	12,7		14,2		9,7	
Anställd annan offentlig arbetsgivare: JA	325	74 %	693	63 %	325	75 %
Om Ja, antal år (genomsnitt)	10,6		9		11,1	
Anställd vinstdrivande företag: JA	224	51 %	543	50 %	230	53 %
Om ja, antal år (genomsnitt)	8,3		8,9		8,2	
Ansvarig för personal och/eller budget						
Chefposition	71	16 %	168	15 %	61	14 %
varav första linjen	23	5 %	44	4 %	18	4 %
varav andra linjen	17	4 %	57	5 %	19	4 %
varav ledningsnivå	31	7 %	67	6 %	24	6 %
Personalansvar	61	14 %	116	11 %	59	14 %
Budgetansvar	73	17 %	174	16 %	82	19 %

På frågan om tidigare utbildning uppgav största delen (63%) av respondenterna att de har en högskole- eller universitetsexamen, medan 41% uppgav gymnasium och 31% grundskola. Det var dock möjligt att uppge flera svarsalternativ på denna fråga. Arbetsområdena formulerades efter SKL:s personalgruppsindelningar, men modifierades av de tre kommunerna som har egna benämningar för olika enheter (SKL 2013b). Efter feedback och samråd användes samma lista för alla tre kommuner. Modifieringarna av listan gjordes för att medarbetarna skulle känna igen sig bättre i beskrivningarna och därmed identifiera sig lättare med ett specifikt arbetsområde. Vad gäller arbetsområde finns en viss underrepresentation av vård och omsorg, framförallt i Järfälla. Det kan förklaras med att denna arbetsgrupp inte använder datorer i samma utsträckning som andra arbetsgrupper. Skol- och barnomsorg är därmed lite överrepresenterad. Även juridiskt kontor, nämndkontor, samt miljö och hälsa har få antal svarande.

Utöver föregående frågor svarade respondenterna även på hur länge de varit anställda inom kommunen, om de tidigare arbetat inom offentlig- eller privatsektor och på vilken eventuell chefsnivå inom organisationen de arbetar. För att identifiera nivån i organisationen ställdes frågor om de hade chefsposition på lednings-, första- eller andra linjens nivå, samt frågor om personal- och budgetansvar. Ungefär 15% av de tillfrågade var chefer med en ganska jämn fördelning i samtliga kommuner mellan olika nivåer. De anställda i Järfälla och Ekerö kommun har arbetat något längre i kommunen jämfört med Salem. I Järfälla var det även något färre som tidigare arbetat hos annan offentlig arbetsgivare.

3.4 Distribution av enkät

För att kunna samla in data från en så stor population distribuerades enkäten i en internetbaserad version genom enkätverktyget Qualtrics. Internetbaserade enkäter har diskuterats och bitvis kritiserats för att få en lägre svarsfrekvens än distribution via pappersformulär (Deutsens et al. 2004; Bryman & Bell 2011). Fördelarna med en internetbaserad enkät är däremot den stora population man relativt enkelt kan nå på ett tids- och kostnadseffektivt sätt (Deutsens et al. 2004). Det var avgörande parameterar att ta hänsyn till, då det var ett stort antal respondenter med stor geografisk spridningen och arbetsplatser på många olika enheter i kommunerna. Tidigare medarbetarundersökningar som genomförts av kommu-

nen i eget syfte har distribuerats via internet med god svarsfrekvens. Värt att notera är dock att en del medarbetare inom kommunerna inte har en egen mailadress, samt att alla inte har tillgång till en personlig dator via arbetet. Två kommuner frågade därför om det skulle vara möjligt att låta dessa respondenter använda pappersformulär. På grund av den tid som skulle krävas att sammanställa dem erbjöds det inte, trots att det kan ha påverkat representationen från några arbetsenheter.

Eftersom det rörde sig om en stor kvantitet av respondenter skickade kommunerna ut enkäten via deras egna IT-system med antingen kommunikationsdirektören eller HR-chef/personalchef i respektive kommun, samt båda uppsatsskrivarna, som avsändare. Genom att medarbetarna kände till avsändaren, som dessutom har en chefsposition, skulle det förmedla seriositet samt vara ett starkt incitament till att svara. Inga övriga former av incitament användes, såsom trisslotter eller presentkort, trots att det hade kunnat öka andelen svarande (Deutszens et al. 2004). En person i chefsposition som avsändare borde vara ett tillräckligt starkt incitament. Resultaten kan dock ha påverkats av att medarbetarna uppgett för höga värden, för att visa sig så bra som möjligt inför sin chef. För att motverka denna effekt gjordes det tydligt att alla svar var anonyma och att det inte gick att spåra några enskilda respondenter.

Enkäten skickades ut i tre olika versioner, det vill säga en för Ekerö, en för Järfälla och en för Salem. De hade samma frågor, men då det fanns referenser till kommunen i frågorna så anpassades namnet till respektive kommun, exempelvis "...Ekerö kommun som arbetsgivare?" Anledningen till att använda tre olika enkäter var att inte riskera att någon av misstag uppgav fel kommun som arbetsgivare.

Enkäten distribuerades genom ett utskick där respondenterna hade två veckor på sig att besvara enkäten under mars månad 2013. Ett informationsmail skickades ut till samtliga chefer i de olika kommunerna innan dess, för att informera och förvarna dem och deras medarbetare om att en undersökning skulle äga rum. Syftet med enkäten redovisades inte i detalj, utan beskrevs mer allmänt som en undersökning om arbetsklimatet. På uppmaning av uppsatsskrivarna skickades en påminnelse ut efter halva svarstiden för att öka svarsfre-

kvensen, vilket gav mätbara effekter.

3.5 Enkät

Huvuddelen av enkäten behandlade värdegrunden och konstruerades som påståenden där respondenten fick ta ställning till i vilken utsträckning denna höll med eller inte. För att underlätta analysprocessen med det stora antal svar som förväntades valdes slutna frågor istället för öppna. Nackdelarna med slutna frågor är bortfall av andra faktorer som annars skulle kunnat komma upp. Öppna frågor riskerar istället att leda till ett större totalt bortfall, då det krävs en större insats av respondenten. Respondenten kan helt enkelt tröttna och avsluta enkäten utan att svara på alla frågor (Bryman & Bell 2011).

Två öppna frågor lades däremot till i slutet av enkäten, där respondenten ombads skriva dels vad kommunen, dels vad den lokala arbetsplatsen kan förbättra för att bli mer attraktiv. Det lades även till en fråga om medarbetarna anser att kommunen eller den lokala arbetsplatsen uppfattas som dess arbetsgivare. Syftet med dessa frågor var att ge kommunerna värdefull information och har inte analyserats i uppsatsen, utan distribuerats vidare till intressenterna. Dessa frågor var inte kopplade till uppsatsens syfte.

Enkäten bestod sammanlagt av 45 frågor. För att den skulle få en lättöverskådlig layout grupperades frågorna på olika sidor (block) beroende på om det handlade om bakgrundsinformation, värdegrund, arbetsgivarens attraktivitet eller word-of-mouth (se Bilaga 6). Frågorna om värdegrunderna klumpades samman i olika sektioner för varje värdeord på en och samma sida, men det stod inte uttryckligen vilket värdeord respektive sektion handlade om. Det var för att få ett så bra flyt som möjligt och inte hoppa mellan olika ämnen (Bryman & Bell 2011). Det kan dock ha påverkat hur likartat man svarat, men det var en avvägning mellan för- och nackdelar. Som Eliasson (2006) föreslår inleddes enkäten med enkla och faktainriktade frågor, för att sedan fortsätta med de mer komplexa frågorna om värdegrund, organisatoriska fördelar på arbetsplatsen, arbetsgivarens attraktivitet och viljan att rekommendera arbetsgivaren.

3.5.1 Frågor för att mäta värdegrundens betydelse

Flertalet frågor berörde de oberoende variabelerna, det vill säga kommunernas respektive

värdegrund, vilka är:

Ekerö: Engagemang, Professionellt förhållningssätt och Kommunikation

Järfälla: Samarbete, Öppen, Innovativ och Mälarnära

Salem: Engagemang, Samarbete, Tillgänglighet och Nytänkande

En del värdeord överlappade varandra mellan kommunerna och därför ställdes samma frågor om Engagemang respektive Samarbete. Efter diskussion med kommunerna om ordens innebörd ställdes även samma frågor för Öppen och Tillgänglighet, samt för Nytänkande och Innovativ. Ytterligare en justering gjordes då Mälarnära uteslöts i samråd med Järfälla kommun. Ordets innebörd överensstämmer inte med uppsatsens definition av en värdegrund. För detta krävs det att ordet kan mätas som en handling, händelse, situation, tillstånd, person eller föremål som är eftersträvansvärd (Philipson 2011).

Utgångspunkten för frågorna i enkäten var individens uppfattning om värdegrundens påverkan på sig själv och sina kollegor. Påståendena formulerades utifrån att respondenterna skulle värdera i vilken utsträckning individens egna handlingar lever upp till värdegrunden. Genom att analysera i vilken utsträckning medarbetarna lever upp till värdegrunden går det också att se i vilken utsträckning den upplevs som gemensam för arbetsplatsen. Utformningen baserades på handlingar istället för attityder. Påståenden som "jag gör/tar/är" relaterar till definitionen av värderingar, att det är eftersträvansvärda handlingar. Handlingar är beroende av individens uppfattningar, alltså våra värderingar, och lämpar sig därmed för att mäta kopplingen till värdegrunden (Philipson 2011).

Påståendena formulerades med utgångspunkt i hur kommunerna själva beskriver värdegrunden och hur de vill att medarbetare ska förhålla sig till den (se Bilaga 3). De förtydligades sedan för att få så stora skillnader och tydliga avgränsningar som möjligt, då många värdeord avsåg liknande förhållningssätt. Ansvariga från kommunerna erbjöds sedan att ge synpunkter, samt godkänna formuleringarna, för att säkerställa att de uppfattades som korrekta och kunna mäta rätt aspekter. För att kunna se om värdegrunden i en kommun gav en mätbar effekt hos den egna arbetsgivaren svarade alla respondenter på frågor om samt-

liga kommuners värdegrunder. Varje respondent fick alltså svara på frågor som berörde samtliga kommuners värdegrunder. Frågeformuläret var därmed identiskt för samtliga kommuner (se Bilaga 6).

För att få fler indikatorer på samma värdeord ställdes tre frågor per ord. På så sätt kunde deras interna reliabilitet försäkras (Bryman & Bell 2011). Baserat på dessa frågor togs Cronbachs alfa fram för respektive värdeord. Analysen visade dock att de tänkta frågorna om Innovativ/Nytänkande och Tillgänglighet/Öppen visade för låga värden, under 0,7 (Malhotra & Birks 2007). Därför gjordes en faktoranalys för att se om samvariationen var bättre i en annan uppdelning av frågorna, vilket också var fallet. Det innebar en justering av vilka frågor som bildar respektive värdeord.

Tabell 2: Förteckning över de frågor som utgör index för värdeorden

Värdeord	Planerad indelning, Fråga nr.	Cronbachs alfa	Värdeord	Justerad indelning, Fråga nr.	Cronbachs alfa
Engagemang	11,12,13	0,793	Engagemang	11,12,25	0,836
Professionell	14,15,16	0,722	Professionell	14,15,16,13	0,733
Kommunikation	17,18,19	0,733	Kommunikation	17,18,19	0,733
Samarbete	20,21,22	0,832	Samarbete	20,21,22,36	0,846
Innovativ/nyttänkande	23,24,25	0,585	Innovativ/nyttänkande	23,24	0,756
Tillgänglighet/Öppen	26,27,28	0,622	Tillgänglighet/Öppen*	27,28	0,726

*Fråga 26 ströks helt i den justerade uppdelningen av frågor.

Justeringen kan även berättigas utifrån ett logiskt resonemang. Uppmuntran och stimulans (fråga 25) bör leda till större engagemang, att ta ansvar för sina arbetsuppgifter (fråga 13) kan anses vara en del i att vara professionell och uppfattningen om arbetskamrater (fråga 36) bör vara en del av förklaringen till hur väl samarbetet fungerar. Slutligen togs fråga 26 bort ur analysen med bakgrund av faktoranalysen. Det skulle kunna förklaras utifrån att den är för specifik jämfört med övriga frågor (se frågeställningarna i Bilaga 6). Samtliga nybildade sammansättningar uppmätte en högre samstämmighet, med tillfredställande Cronbachs alfa över 0,7 (se Tabell 2). Därefter sammanställdes index baserade på medelvärdena efter den nya uppdelningen av värdeorden.

3.5.2 Frågor för att mäta betydelsen av egennyttiga faktorer

Även om uppsatsens huvudsyfte var att undersöka värdegrundens betydelse för arbetsgi-

vares attraktivitet lades ett antal frågor om andra faktorer till, som i tidigare forskning konstaterats ha betydelse för attraktiviteten (egennyttiga faktorer). Detta för att ha något att relatera och jämföra betydelsen av en värdegrund med. De organisatoriska faktorer som inkluderades i enkäten var lön, anställningsvillkor, arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, karriärmöjligheter, arbetsplatsens image, arbetsmiljö, arbetskamrater och relationen till chefen (Chapman et al. 2005). Samstämmigheten mellan dessa faktorer gav ett Cronbachs alfa på 0,872. Ett index gjordes för dem, men ”arbetskamrater” ingår inte i det, då det efter en faktoranalys parades ihop med värdeordet Samarbete.

3.5.3 Frågor för att mäta attraktivitet

Att mäta en organisations attraktivitet har i tidigare forskning gjorts på ett flertal olika sätt, allt ifrån att fråga “Hur gärna skulle du vilja acceptera detta jobb?” till att dela upp attraktiviteten i företagsattraktivitet, intentioner till företaget och prestige (Highhouse, Lievens & Sinar 2003). En stor del av dessa undersökningar utgår från arbetssökandens synvinkel om man skulle vilja arbeta på ett visst företag. Denna uppsats utgår däremot från befintliga medarbetare, vilket är anledningen till att frågorna formulerats som “intentioner till företaget”, det vill säga hur villig man är att arbeta kvar. Prestige och image hade varit intressant studera, men i detta fall lades fokus på interna förhållanden snarare än att mäta den externa attraktiviteten i form av image, eftersom kommunernas värdegrundsarbete ännu inte är i den fasen (se avsnitt 1.1).

Eftersom en kommun har ett flertal olika arbetsplatser ställdes frågan om villigheten att arbeta kvar dels inom kommunen, dels på den enskilda arbetsplatsen. Det skulle kunna indikera om attraktiviteten är högre eller lägre för kommunen respektive den enskilda arbetsplatsen. Det vore intressant att undersöka, då kommunerna arbetar för att skapa ett gemensamt arbetsgivarvarumärke för samtliga arbetsplatser inom respektive kommun. För att få en känsla av hur attraktiv arbetsgivaren är jämfört med medarbetarnas personliga önskebild av arbetsgivare lades slutligen en fråga till om hur nära deras drömarbetsgivare kommunen är. Cronbachs alfa mellan de tre frågorna uppmättes till 0,861.

3.5.4 Frågor för att mäta villigheten att rekommendera arbetsplatsen

Som beskrivits i inledningen är kommunernas förhoppning att medarbetarna ska agera

ambassadörer och rekommendera sin bekantskapskrets att söka sig till kommunen. I likhet med frågorna om attraktiviteten ställdes frågorna om villigheten att rekommendera arbetsgivaren dels för kommunen, dels för arbetsplatsen. Cronbachs alfa för frågorna var 0,827.

3.6 Skala

I den här typen av enkätundersökning kan man använda nominal-, ordinal-, intervall- eller kvotskalor (Malhotra & Birks 2007). Då huvuddelen av enkäten bestod av frågor i form av påståenden användes en intervallindeldad skala som är lämplig att använda för att bedöma utsträckningen av den egna upplevelsens överensstämmelse med påståendet (Hair et al. 2007). Beteckningarna på skalan var från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt". För de beroende variablerna användes samma typ av svarsskala för att underlätta för respondenten att känna igen sig i strukturen. Innebörden ändrades dock för varje fråga, med exempelvis "Vill absolut inte arbeta kvar" till "Vill absolut arbeta kvar", eller "Mycket långt ifrån min drömarbetsgivare" till "Min arbetsgivare är min drömarbetsgivare".

Det kan diskuteras hur indelningen på skalan bör vara; en tre-, fem-, sju- eller tiodelad gradering. Ju fler alternativ, desto mer precision i svaren, men fler alternativ kan även göra det svårt att förstå skillnader och nyanser mellan de olika alternativen. En sjugradig skala valdes för att möjliggöra skillnader, men utan för många alternativ att välja mellan (Hair et al. 2007). En fördel med ett udda antal är att det öppnar för ett neutralt alternativ. Det var bra, då en del personer kan vara likgiltiga eller inte ha en åsikt om vissa påståenden och ett "vet ej-alternativ" valdes bort. Ett neutralt alternativ gjorde det möjligt att fortsätta svara på enkäten och alla ställningstaganden kom att inkluderas i resultatet.

För bakgrundsvariablerna användes något enklare skalor med nominella ja/nej svar och en kvotskala med möjlighet att själv skriva in sitt födelseår. För utbildningsnivå listades olika svenska utbildningsformer. Arbetsområden och chefspositioner summerades i varsin lista, vilka båda är beskrivna under avsnitt 3.3.

3.7 Risk för ofullständiga svar

Då analysen av enkäten skulle utföras genom regressioner mellan de olika variablerna var det kritiskt att få in fullständiga svar. För att minska risken för ofullständiga svar gjordes

därför samtliga frågor obligatoriska genom en funktion i Qualtrics. På så sätt var det inte möjligt att avstå eller missa att besvara en fråga. Om en fråga inte besvarats dök en text upp som informerade respondenten om att denne måste svara på den aktuella frågan för att komma vidare till nästa sida. Det fanns inte heller någon möjlighet att fylla i “vet ej”. Risken med denna utformning är att respondenterna kan känna sig tvingade att svara, men med ett inbyggt neutralt alternativ i den sjugradiga skalan var det ändå möjligt att fortsätta undersökningen (Bryman & Bell 2011). Trots åtgärderna valde 149 personer att inte besvara en enda fråga och ytterligare ca 120 personer fullföljde inte enkäten fullt ut, utan stängde enkäten efter ett antal frågor. Deras svar på de frågor de besvarade har dock tagits med i aktuella analyser.

3.8 Statistisk analys

För att analysera samvariationen mellan de variabler som mäter samma värdeord användes faktoranalys. Faktoranalysen gjordes med en PCA-metod med den totala spridningen i variablerna, som är lämplig när faktorerna sedan skall användas i en regressionsanalys. Som tidigare nämnts i avsnitt 3.5.1 räknades index ut för de sex olika värdeorden, med vilket innebar att en sammanslagen variabel bildades av de variabler som laddade högt på samma faktor. Genom att använda medelvärdet för flera variabler i ett index minskade risken framförallt för slumpmässiga systematiska mätfel (Djurfeldt & Barmark 2009).

För att analysera skillnader i medelvärden mellan de olika kommunerna användes ANOVA-analys. ANOVA tillämpas när fler än två grupper jämförs, vilket passade denna undersökning med tre deltagande kommuner. Genom att använda denna teknik istället för multipla t-test reducerades risken för typ 1-fel, vilket inträffar när noll hypotesen är sann, men förkastas. Analystekniken lämpade sig även på grund av att frågorna mätts med intervallskalor (Lovås 2004). För att undersöka exakt vilka kommuner som skiljde sig åt bland de signifikanta skillnaderna, gjordes ett post-hoc test med Scheffe-metod, då grupperna inte bestod av lika många respondenter (Heiberger & Holland 2004). För att se i vilken utsträckning olika bakgrundsvariabler påverkade de värdeord medarbetarna identifierar sig med utfördes regressionsanalys med värdegrunden som beroende variabel (Djurfeldt & Barmark 2009).

Den hypotetiska modellens samband mellan värdegrunden, arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth (se Figur 2) analyserades med hjälp av linjär regression. Regressionens kvalitet är beroende av att man kan anta att svaren följer en normalfördelning. För det krävs mer än 30 observationer, vilket uppfylldes i samtliga fall. Regressionen mellan värdegrund och egennyttiga variabler till attraktivitet, samt till word-of-mouth, utfördes med en bakåteliminering. Det innebär att alla variabler testas, men icke-signifikanta variabler elimineras i omgångar tills dess att alla variabler är signifikanta. På så sätt gick det att se vilka värdeord som signifikant förklarade attraktiviteten eller word-of-mouth och i hur stor grad (Malhotra & Birks 2007). Då sambandet mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth enbart innehöll en beroende variabel användes enkel regressionsanalys (Djurfeldt & Barmark 2009).

Eftersom regressionerna utfördes i flera steg har den justerade kvadratroten ($\bar{R}^2$) använts. Då intervallskalorna var lika (1-7) för samtliga frågor användes den ostandardiserade koefficienten (B) vid analyser utifrån regressionerna (Malhotra & Birks 2007).

En femprocentig signifikansnivå (P-värde $<0,05$) har använts på samtliga analyser som nämnts, vilket innebär att de resultat som presenteras accepteras ha en femprocentig felmarginal (Malhotra & Borks 2007). I uppsatsen presenteras enbart signifikanta resultat, övriga har konstaterats inte ha något samband. Samtliga analyser gjordes med hjälp av analysverktyget IBM SPSS Statistics 21.

3.9 Reliabilitet

Reliabiliteten i en undersökning påverkar dess tillförlitlighet och pålitlighet. För att en hög reliabilitet ska kunna säkerställas krävs det att en undersökning ger samma resultat flera gånger vid tillfällen som är oberoende av varandra. Det hänger samman med undersökningens stabilitet, det vill säga att samma resultat går att få fram över en längre tidsperiod (Bryman & Bell 2011). Det var tyvärr inte möjligt att utföra denna enkätundersökning flera gånger på grund av tidsbegränsningar. Eftersom medarbetarnas värderingar och uppfattningar om arbetsgivarens attraktivitet kan förändras över tid hade nya undersökningar

inom samma kommuner kunnat visa andra resultat. Även andra värdeord skulle kunnat ge andra resultat, men osäkerheten har försökt reducerats genom att mäta tre kommuner samtidigt. Då flera mättillfällen inte var möjligt ställdes fler frågor med avseende att mäta samma variabel för att kunna göra en uppskattning av reliabiliteten (Djurfeldt & Barmark 2009). Det fanns exempelvis tre frågor för värdeordet Engagemang. För att mäta den interna reliabiliteten mellan dessa frågor användes måttet Cronbachs alfa, där acceptansnivån var 0,70 (Malhotra & Birks 2007). Som tidigare beskrivits behövdes sammansättningen av frågor för värdeorden justeras (se avsnitt 3.5.1). Sammanfattningsvis går det att argumentera för att reliabiliteten inte är optimal, även om åtgärder har vidtagits för att öka den, men dock tillfredställande för uppsatsens syfte.

3.10 Validitet

Validitet är särskilt viktigt när det gäller kvantitativa undersökningar och belyser om de frågor som ställs i undersökningen mäter de koncept som de avser mäta (Bryman & Bell 2011).

Validiteten avser om utförandet av undersökningen är lämplig för att mäta det som eftersöks. Det handlar om de slutsatser som innehåller ett orsakssamband bygger på rätt variabler (Bryman & Bell 2011). I detta fall skulle värdeorden i värdegrunderna kunna tolkas och mätas på många sätt, men för att få en så tillförlitlig mätning som möjligt användes kommunernas egna formuleringar och förtydligades i de fall de var för lika mellan olika värdeord. Kommunerna fick även godkänna att de frågor som ställdes stämde överens med deras tolkning.

För att få en så stor samstämmighet som möjligt mellan kommunerna skickades samma enkät till alla kommuner, med identiska frågor. De skalor som användes är, som tidigare nämnts, beprövade och lämpliga för denna typ av undersökning (Hair et al. 2007). Eftersom enkäten distribuerades via internet gick det dock inte att kontrollera exempelvis vilken miljö eller sinnesstämning som respondenterna var i när de besvarade enkäten, vilket skulle kunnat påverkat deras svar och minskat validiteten (Smith & Albaum 2005).

När det gäller värderingar finns en risk att respondenten inte svarar helt sanningsenligt. Personer tenderar att överskatta sin egen förmåga (Dunning & Kreuger 1999). Det skulle kunna tydas ur resultatet då ett stort antal av värdeordens medelvärden ligger runt sex av sju. Utöver detta finns det troligtvis fler faktorer än värderingar som förklarar attraktiviteten och om man vill arbeta kvar hos arbetsgivaren, såsom personliga förhållanden eller utvecklingsambitioner. I syfte att ha andra variabler att jämföra med adderades de egennyttiga variablerna till undersökningen.

Validiteten syftar även på om resultaten av studien är generaliserbara (Bryman & Bell 2011). Respondenterna utgör stickprov från Ekerö, Järfälla och Salem kommun, men resultaten kan anses generaliserbara för respektive organisation i sin helhet. När det gäller den population som studerades, kommunalt anställda, går även att argumentera för att resultaten kan generaliseras till andra kommunala verksamheter tack vare det stora antalet respondenter. Att involvera tre olika kommuner gjorde det möjligt att jämföra resultaten, vilket gör att den är generaliserbar för fler kommunala arbetsgivare. Som beskrivet i avgränsningen gjordes ingen undersökning i privata företag, varav våra resultat inte kan generaliseras rakt av till denna sektor. Däremot går det att spekulera i vilken utsträckning man värderar värdegrunden på liknande sätt. Interna arbetsförhållanden och värderingar i en organisation antas vara liknande mellan privat och offentlig sektor, varav inspiration från denna uppsats kan appliceras på privata företag.

Demografin vad gäller exempelvis ålder, kön och utbildning, var representativa för undersökningsgruppen kommunalt anställda, men den geografiska spridningen var koncentrerad till Stockholm. En del arbetsområden, såsom vård och omsorg, var något underrepresenterade. Åldern är något snedvriden med låg representation i åldersgrupp 20-29 år. Svarsfrekvensen på den totala gruppen är 36% och det finns därmed ingen information angående om de som inte svarat håller med sina kollegor. Faktorerna som beskrivits försämrar validiteten, men materialet har ändå ansetts tillfredställande för att göra generella slutsatser på kommunnivå.

4 Resultat

Här presenteras inledningsvis medelvärden för hur medarbetare i de olika kommunerna lever upp till värdegrunderna, hur de upplever arbetsgivarens attraktivitet och i vilken utsträckning man förmedlar word-of-mouth. Fortsättningsvis presenteras resultaten från regressionsanalyser mellan värdegrunden och arbetsgivarens attraktivitet, värdegrund och word-of-mouth samt mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth.

4.1 Värdegrund

För att få en bild av hur väl förankrad värdegrunden är i de olika kommunerna, samt om det går att konstatera någon signifikant skillnad mellan någon av dem, jämfördes medelvärdet för alla värdeord och alla kommuner (se Tabell 3).

Tabell 3: Respondenternas medelvärden för respektive värdeord, arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth.

	Ekerö		Järfälla		Salem	
	Medelvärde	Std. Av.	Medelvärde	Std. Av.	Medelvärde	Std. Av.
Antal	432		1055		408	
Engagemang	5,49	1,20	5,41	1,27	5,28	1,40
Professionell	6,55	0,55	6,46	0,65	6,45	0,74
Kommunikation	*6,44	0,61	*6,33	0,71	6,38	0,77
Innovativ/Nytänkande	6,27	0,79	6,20	0,80	6,18	0,85
Tillgänglighet/Öppen	6,51	0,63	6,44	0,69	6,43	0,77
Samarbete	5,51	1,09	5,51	1,08	5,50	1,17
Egennyttiga	4,79	1,21	4,77	1,24	4,68	1,25
Attraktivitet	4,85	1,35	**4,85	1,38	**4,65	1,45
Word-of-mouth	***4,94	1,41	***4,86	1,52	***4,64	1,55

*Signifikant skillnad på värdeordet Kommunikation: Ekerö - Järfälla 0,1

**Signifikant skillnad på attraktivitet: Järfälla - Salem 0,2

***Signifikant skillnad på word-of-mouth: Järfälla - Salem 0,2 och Ekerö - Salem 0,3

Det som går att konstatera utifrån Tabell 3 är att samtliga värdeord har höga medelvärden runt 5,5-6,5 på en sjugradig skala. Då fyra representerar ett neutralt svar innebär det att alla medelvärden placerar sig på den positiva sidan av skalan, där medarbetare instämmer med påståendet. Det som är slående är att medelvärdena följer ett mönster, med ungefär lika stora ökningar och minskningar i medelvärde beroende på värdeord. Gemensamt för de två värdeord som har lägst medelvärden, Engagemang och Samarbete, är att frågeställningarna involverar fler personer än respondenten själv (se Bilaga 4).

De fyllda rutorna i Tabell 3 markerar de värdeord som tillhör respektive kommun. Endast en signifikant skillnad kan konstateras på 0,1 enheter i Kommunikation mellan Ekerö och Järfälla. Det går alltså inte att påvisa att medarbetare identifierar sig bättre med den värdegrund som fastställts i sin arbetsgivares kommun, utan medarbetarna lever upp till värderingarna i lika stor utsträckning i alla kommuner. Samtliga standardavvikelser för värdeorden är mellan 0,6-1,4, vilket tyder på att respondenterna är relativt samstämmiga om deras egen förmåga att leva upp till värdeorden.

Som nämnts i stycke 3.5.2 studerades ett index för samtliga egennyttiga faktorer. Indexet har ett lägre medelvärde än de för samtliga värdeord och det finns inte några signifikanta skillnader mellan kommunerna. Medelvärdena studerades även utan index, det vill säga lön för sig, karriärmöjligheter för sig och så vidare. Då framgick det att lön har markant lägre medelvärde och alltså enskilt sänker det sammanlagda medelvärdet för de egennyttiga variablerna mest (se Bilaga 4).

För att få en bild av om några bakgrundsvariabler påverkar de värdeord en medarbetare identifierar sig med eller hur starkt man knyter an till en viss värdegrund gjordes en regressionsanalys mellan bakgrundsvariabler och värdegrunden. De tydligaste effekter som gick att se är att kvinnor och äldre medarbetare har en tendens att ha högre medelvärden. Nämndkontoren har lägre medelvärden, men det är osäkert att uttala sig om dem då de har väldigt få svarande (se Bilaga 5).

4.2 Arbetsgivarens attraktivitet

Medelvärden för arbetsgivarens attraktivitet studerades för att få en bild av hur attraktiv medarbetarna tycker att respektive kommun är, samt för att kunna studera skillnader mellan kommunerna. Tabell 3 visar att resultaten är mycket lika. Trots att Ekerö och Järfälla har samma medelvärde, medan Salem har något lägre, kunde en signifikant skillnad på 0,2 enbart hittas mellan Järfälla och Salem. Att medelvärdena var mellan 4,65- 4,85 på en sjugradig skala innebär att medarbetarna är mer neutralt än positivt ställda (dock inte negativt) till att stanna kvar i sin tjänst inom kommunen. Den enskilda faktor som påverkat dessa medelvärde mest var frågan om kommunen är ens drömarbetsgivare, vilket man

ställdes sig nästintill neutral till. Medarbetarna uppgav en marginell högre vilja att arbeta kvar på sin arbetsplats jämfört med i kommunen (se Bilaga 4). Standardavvikelsen för attraktivitet är något högre jämfört med standardavvikelsen för de olika värdeorden, men de är fortfarande väldigt lika mellan kommunerna.

4.3 Samband mellan värdegrund och arbetsgivarens attraktivitet

För att få svar på uppsatsens första frågeställning, om värdegrunden påverkar arbetsgivarens attraktivitet, gjordes en regressionsanalys mellan värdeorden och arbetsgivarens attraktivitet i respektive kommun.

Tabell 4: Regressionsanalys: de oberoende variablerna värdegrund och egennyttiga faktorerers förklaringsvärde på den beroende variabeln arbetsgivarens attraktivitet

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	432	0,59	309,84	Konstant	0,12	0,20		0,59	0,556
				Engagemang	0,39	0,05	0,35	7,85	0,000
				Egennyttiga	0,54	0,05	0,48	10,94	0,000
Järfälla	1055	0,57	348,88	Konstant	1,11	0,29		3,90	0,000
				Engagemang	0,25	0,03	0,23	7,33	0,000
				Professionell	−,19	0,05	−,09	−3,80	0,000
				Samarbete	0,13	0,03	0,10	4,00	0,000
				Egennyttiga	0,60	0,03	0,54	18,08	0,000
Salem	408	0,48	74,77	Konstant	0,29	0,48		0,61	0,545
				Engagemang	0,12	0,06	0,12	2,00	0,046
				Egennyttiga	0,63	0,07	0,54	9,58	0,000

Det enda värdeord som har signifikant förklaringsvärde för attraktiviteten i samtliga kommuner är Engagemang, med korrelationer på 0,39, 0,25, samt 0,12 för respektive kommun. De fyllda rutorna i Tabell 4 visar att både Ekerö och Salem har värdeordet Engagemang i sin värdegrund. Det är dock intressant att korrelationen är 0,27 enheter starkare för Ekerö, trots att medelvärdena för värdeordet var lika stora (se Tabell 3).

Ytterligare två värdeord har signifikanta resultat i Järfälla, där värdeordet Professionell har en negativ korrelation på 0,19 och Samarbete en positiv korrelation på 0,13. Övriga värdeord är inte signifikanta i någon kommun, vilket innebär att endast vissa värdeord påverkar hur attraktiv medarbetaren upplever sin arbetsgivare. Att alla värdeord inte har signifikans innebär inte att resultatet nödvändigtvis stämmer in på samtliga individer, då enstaka medarbetare kan uppleva att värdeorden har betydelse för attraktiviteten, men för den stora

gruppen finns inga ytterligare signifikanta samband med en femprocentig signifikansnivå.

Gemensamt för kommunerna är att de egennyttiga variablerna har starkare korrelation (0,54, 0,60 respektive 0,63) till attraktivitet jämfört med värdeorden. Det kan därmed konstateras att de egennyttiga variablerna har större förklaringsvärde på attraktiviteten än respektive värdegrund.

4.4 Word-of-mouth

Det sista steget i den hypotetiska modellen (se Figur 2, sida 15) undersöker om medarbetarna är villiga att rekommendera sin arbetsgivare. Samtliga kommuner har ett medelvärde mellan 4,64-4,94, vilket innebär att medarbetarna i genomsnitt är relativt neutralt ställda till att rekommendera sin arbetsgivare, om än något positiva. Värdena är mycket lika, men två signifikanta skillnader kunde urskiljas (se Tabell 3). Standardavvikelsen är något högre jämfört med de för värdeorden och arbetsgivarens attraktivitet. Medarbetarna var mer villiga att rekommendera sin arbetsplats än kommunen.

4.5 Samband mellan arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth

För att besvara uppsatsens andra frågeställning, om värdegrunden påverkar villigheten att rekommendera arbetsgivaren, har flera analyser genomförts. Dels en regression mellan värdeorden och word-of-mouth för att se direkta samband (även de egennyttiga variablerna inkluderades), dels en regression mellan attraktivitet och word-of-mouth för att dra slutsatser om indirekta samband.

Engagemang är signifikant korrelerad till word-of-mouth för alla kommuner, med värden på 0,31, 0,13 samt 0,16 (se Tabell 5). I Järfälla finns även en positiv korrelation för Samarbete på 0,24, medan värdeordet Tillgänglighet/Öppen korrelerar negativt med 0,12. Salem har en signifikant förklarande faktor för Samarbete på 0,13. Inga signifikanta korrelationer finns för Professionell, Kommunikation eller Innovativ/Nytänkande i någon kommun.

Tabell 5: Regressionsanalys: de oberoende variablerna värdegrund och egennyttiga faktorerers förklaringsvärde på den beroende variabeln word-of-mouth

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	431	0,55	302,28	Konstant	0,24	0,22		1,08	0,279
				Engagemang	0,31	0,05	0,27	5,77	0,000
				Egennyttiga	0,62	0,05	0,53	11,57	0,000
Järfälla	1043	0,52	726,20	Konstant	0,42	0,32		1,33	0,185
				Engagemang	0,13	0,04	0,11	3,37	0,001
				Tillgänglighet/Öppen	-0,12	0,05	-0,06	-2,40	0,016
				Samarbete	0,24	0,04	0,17	6,39	0,000
				Egennyttiga	0,68	0,04	0,55	17,29	0,000
Salem	405	0,54	235,95	Konstant	-0,16	0,26		-0,60	0,550
				Engagemang	0,16	0,06	0,14	2,68	0,008
				Samarbete	0,13	0,06	0,10	2,20	0,029
				Egennyttiga	0,70	0,07	0,56	10,69	0,000

Jämfört med de värdeord som påverkar arbetsgivarens attraktivitet ersatte Tillgänglighet/Öppen värdeordet Professionell i Järfälla. Tillgänglighet/Öppen ingår i deras värdegrund, vilket Professionell inte gör. I Salem tillkom Samarbete, vilket ingår i deras värdegrund.

De egennyttiga variablerna har större förklaringsvärde på word-of-mouth än värdeorden, vilket även var fallet i korrelationen till attraktivitet (se stycke 4.3). Här är korrelationen dessutom starkare.

Tabell 6: Regressionsanalys: den oberoende variabeln arbetsgivarens attraktivitet förklaringsvärde på den beroende variabeln word-of-mouth

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	431	0,63	744,97	Konstant	0,90	0,15		5,88	0,000
				Attraktivitet	0,83	0,03	0,80	27,29	0,000
Järfälla	1043	0,64	1853,31	Konstant	0,58	0,10		5,57	0,000
				Attraktivitet	0,88	0,02	0,80	43,05	0,000
Salem	405	0,69	898,43	Konstant	0,49	0,15		3,39	0,001
				Attraktivitet	0,89	0,03	0,83	29,97	0,000

Samtliga kommuner har hög korrelation, 0,83-0,89 mellan attraktivitet och word-of-mouth, vilket innebär att uppfattningen om arbetsgivaren förmedlas vidare (se Tabell 6). Förutom en direkt påverkan kommer värdeorden, i den mån de är signifikant korrelerade med attraktiviteten, även att påverka word-of-mouth indirekt genom attraktiviteten.

5 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras uppsatsens resultat och hur det förhåller sig till tidigare studier om värderingar, arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth.

5.1 Frågeställning 1

Påverkar värdegrunden arbetsgivarens attraktivitet?

Från empirin går inte att tyda vilken värdegrund respektive kommun har utifrån värdeordens medelvärden, då samtliga är mycket lika. Hur väl värdegrunden efterlevs i en kommun är därmed inte unikt för en kommun som arbetat med en viss värdegrund. Det går inte att utifrån insamlad empiri fastställa anledningen till att det inte finns några signifikanta skillnader i medelvärden, men det tyder på att de teorier som tidigare beskrivits stämmer, där man argumenterar för att det inte har någon betydelse vilka värdeord man arbetar med (Collins & Porras 1998). De påfallande likheterna skulle i detta fall kunna bero på att kommunerna ligger geografiskt nära varandra, att det finns ett visst utbyte mellan dem eller på att de har ungefär samma sammansättning av medarbetare, men det är spekulationer.

Empirin visar att vissa värdeord faktiskt har betydelse för arbetsgivarens attraktivitet, även om de inte systematiskt följer respektive kommuns värdegrund. Att de inte samstämmer med värdegrunden kan kopplas ihop med teorin om företags- och medarbetarvärderingar (Philipson 2011). Om det funnits tydligare korrelation mellan respektive kommuns värdegrund och dess attraktivitet så hade det bevisat att värdeorden (företagsvärderingarna) varit attraktiva för medarbetarna. Då det sambandet inte finns för alla värdeord kan det istället finnas medarbetarvärderingar som påverkar arbetsgivarens attraktivitet (Philipson 2011). Det stämmer också överens med Argyris och Schons (1978) teorier som påvisar att företagsvärderingarna ofta framhävs medan det kan vara andra värderingar som styr. Intressant här är att värdeorden i både Salem och Ekerö har tagits fram tillsammans med medarbetarna. Orsaken till att sambandet inte har lyckats kan möjligtvis bero på att de inte genomfört en kvantitativ undersökning av vilka ord som faktiskt betyder något för attraktiviteten.

Resonemanget kring värdegrundens svaga korrelation kan jämföras med ytterligare teorier om att värderingar i allmänhet har observerats påverka nöjdhet (Boxx, Odom & Dunn 1991). En positiv korrelation borde därför funnits för fler ord, men här stämmer inte empirin med den teorin. En spekulativ till varför korrelationen är låg eller obefintlig är om det kan ha samband med medarbetarnas åldersfördelning. Yngre generationer framhålls värdesätta värderingar mer än äldre (Dahlqvist & Melin 2010). Jämfällas negativa korrelation mellan Professionell och arbetsgivarens attraktivitet är också intressant, eftersom det visar på ett värdeord som har negativ påverkan på arbetsgivarens attraktivitet. De som anser att de är professionella har en tendens att tycka att arbetsgivaren inte är attraktiv och ju mer professionell de anser sig vara, desto mindre attraktiv tycker de att arbetsgivaren är.

Det finns argument för att det viktiga är själva värdegrundsarbetet i sig (Collins & Porras 1998), vilket möjligen skulle kunna förklara varför Engagemang är det enda ord som korrelerar med attraktiviteten i samtliga kommuner. Att ta fram en värdegrund kan förmedla att arbetsgivaren vill bli mer attraktiv, vilket leder till att medarbetare känner sig sedda och blir motiverade av att arbetsgivaren strävar efter att förbättra sig. Det är även i enlighet med det Boxx, Odom och Dunn (1991) påvisar, att värderingar skapar engagemang. Det går däremot inte att dra någon slutsats utifrån uppsatsens empiri om det är värdegrunden i sig eller andra faktorer som påverkat medarbetarnas engagemang och sambandet till arbetsgivarens attraktivitet. Den enda indikatorn på att ett aktivt arbete med en värdegrund är en möjlig förklaring är att den högsta korrelationen mellan Engagemang och arbetsgivarens attraktivitet finns hos Ekerö, som är den kommun som för tillfället implementerar en värdegrund. Ekerö har dessutom svagast samband mellan egennyttiga variabler och arbetsgivarens attraktivitet jämfört med de övriga kommunerna, vilket kan vara ett tecken på att de har lyckats fokusera på mjukare värden.

Att de egennyttiga variablerna har högre korrelation med attraktiviteten kan förklaras med tidigare teorier som konstaterar att de är viktiga för attraktiviteten (Chapman et al. 2005). De diskuteras även i Herzbergs (1968) teorier om hygienfaktorer och motivationsfaktorer. För att en medarbetare ska trivas måste en del hygienfaktorer vara uppfyllda, såsom lön och goda arbetsvillkor. Värderingar klassas snarare som motivationsfaktorer. Arbetsgivarna

kan inte förbättra attraktiviteten om inte hygienfaktorerna redan är uppfyllda. Arbetsgivare måste därför först uppnå en tillräckligt god nivå på egennyttiga variabler för att värderingar ska kunna ge effekt, vilket skulle kunna vara en anledning till att de studerade värdegrunderna inte påverkat attraktiviteten hos arbetsgivarna nämnvärt. Medarbetarna kanske helt enkelt tycker att de egennyttiga faktorerna är för dåligt tillfredsställda.

5.2 Frågeställning 2

Påverkar värdegrunden villigheten att rekommendera arbetsgivaren?

Genom de analyser som gjorts påvisas att det finns en mycket stark korrelation mellan attraktivitet och word-of-mouth. Det är ett resultat som är förväntat med bakgrund av tidigare forskning där man påvisat att nöjdheten, och därmed hur attraktiv arbetsgivaren upplevs, påverkar villigheten till att rekommendera arbetsgivaren (Collins & Stevens 2002; Heckman & Guskus 1998). Arbetsgivarens förmåga att förbättra attraktiviteten kommer på så sätt även att förbättra villigheten att rekommendera dem. De faktorer som påverkar attraktiviteten har därmed en indirekt påverkan på word-of-mouth.

Att Engagemang skiljer ut sig bland värdeorden som förklarande faktor till word-of-mouth skulle kunna kopplas samman med teorier om betydelsen av att känna ett starkt känslomässigt band, förbindelse, till arbetsplatsen (Brown et al. 2005). Ju starkare band, desto större är viljan att rekommendera arbetsgivaren. Ett starkt engagemang kan antas påverka de känslomässiga banden till arbetsgivaren, vilket skulle kunna vara en förklaring till korrelationen till word-of-mouth. Engagemang har alltså både direkt och indirekt påverkan på word-of-mouth, då det korrelerar både till arbetsgivarens attraktivitet och till word-of-mouth. Förbindelsen till organisationen kan även vara en förklaring till att värdeordet Samarbete visar en positiv korrelation till word-of-mouth. Det psykologiska bandet till arbetsgivaren kan påverkas av att man känner tillhörighet och gemenskap med sina kollegor.

Vidare har positiv word-of-mouth i tidigare teorier nämnts påverkas av hur väl personen identifierar sig med organisationen (Brown et al. 2005). Denna aspekt är extra intressant för värdegrundens betydelse. Empirin både stämmer överens med teorin, samt ifrågasätter

den. Eftersom medarbetarna har höga medelvärden för samtliga värdeord identifierar de sig med dem. Om teorin hade stämt borde därmed värdeorden uppvisat korrelation med word-of-mouth. En del av empirin visar denna koppling, eftersom fler värdeord har ett samband med word-of-mouth än till attraktivitet. Det betyder att man kan identifiera sig med en del värdeord utan att det gör arbetsgivaren mer attraktiv och samtidigt ha större vilja att sprida word-of-mouth. Det finns alltså en tendens till att värdegrunden ger starkare direkt påverkan på word-of-mouth, än indirekt via attraktiviteten. Det ska dock noteras att det även finns värdeord i empirin som inte visar ett samband med word-of-mouth, trots att man identifierar sig med det. Empirin stämmer alltså inte till fullo med teorin. Att det finns en tendens till att medarbetare rekommenderar arbetsgivaren, trots att de inte tycker värdeordet gör arbetsgivaren attraktiv motsäger även Dyhre och Parments (2013) tidigare studier som visar på att medarbetare inte rekommenderar arbetsgivaren trots att de är nöjda internt.

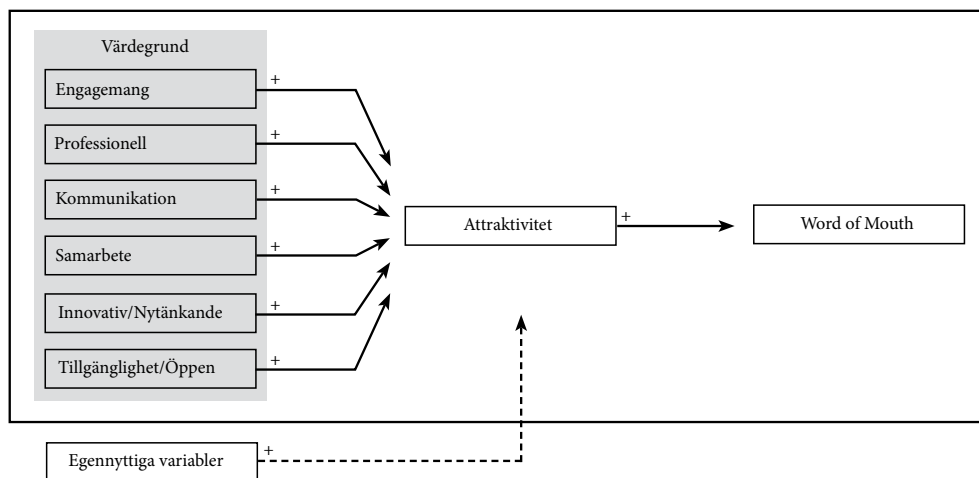
De egennyttiga variablerna har konsekvent starkare korrelation och alltså både direkt och indirekt större förklaringsvärde till word-of-mouth. Det visar återigen att värdegrunden har en marginell påverkan, framförallt i förhållande till hur tydligt sambandet är från egennyttiga variabler (Chapman et al. 2005).

6 Slutsatser

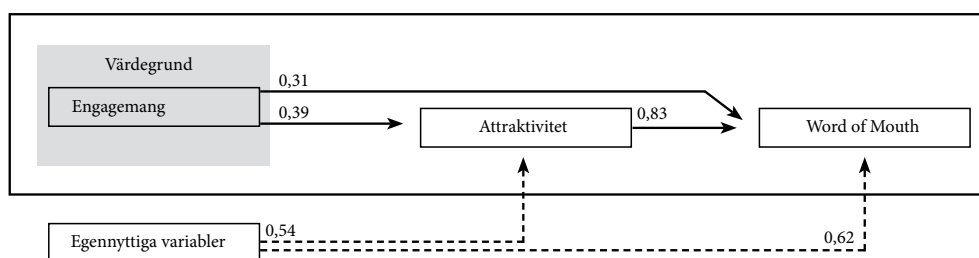
I detta avsnitt presenteras undersökningens slutsatser. Vidare förs en diskussion om hur resultaten påverkar fortsatt värdegrundsarbete för kommunala arbetsgivare och förslages på vidare forskning inom området. Avslutningsvis ges en sammanställning av undersökningens begränsningar.

6.1 Empirisk modell

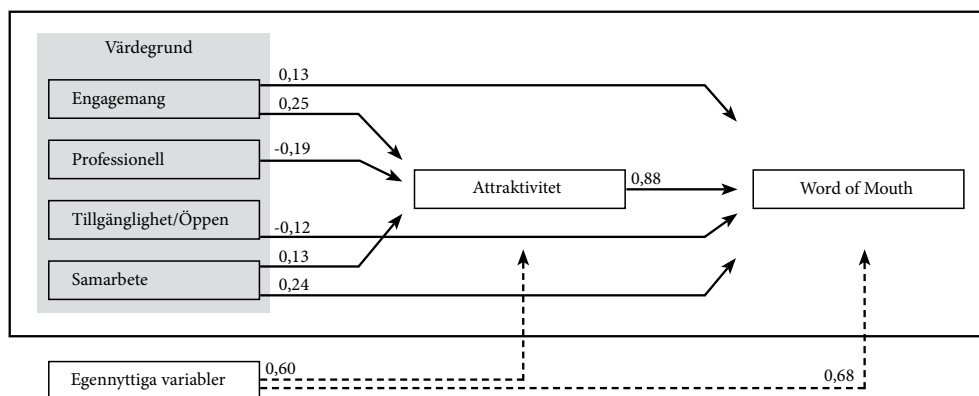
Efter genomförd studie har den hypotetiska modellen jämförts med empiriska modeller för samtliga kommuner. Från empirin går att dra slutsatsen att den hypotetiska modellen visar på både likheter och skillnader med de empiriska modellerna, se Figur 3-6. Siffrorna som presenteras i de empiriska modellerna är korrelationskoefficienter, det vill säga mått på hur starkt sambandet är mellan två begrepp. Siffrorna går att hitta i Tabell 4-6.



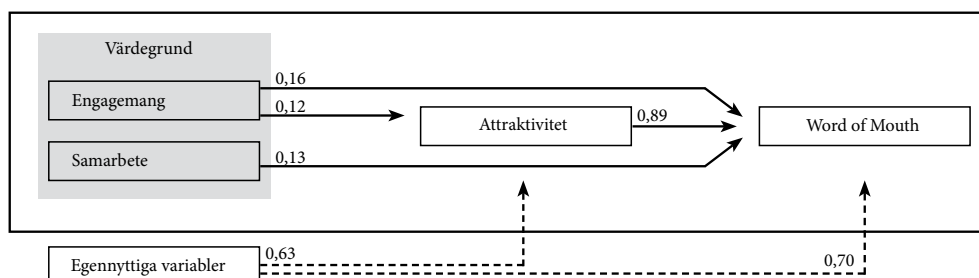
Figur 3 Hypotetisk modell där uppsatsens undersökta värdeord inkluderats.



Figur 4 Empirisk modell Ekerö



Figur 5 Empirisk modell Järfälla



Figur 6 Empirisk modell Salem

6.2 Slutsatser

Följande slutsatser kan dras utifrån korrelationskoefficienterna i Figur 4-6 för sambanden mellan värdegrund, attraktivitet och word-of-mouth:

Frågeställning 1: Påverkar värdegrunden arbetsgivarens attraktivitet?

Inget generellt samband

Då regressionsanalysen enbart visar signifikanta samband mellan några få värdeord och arbetsgivarens attraktivitet går det inte att dra någon generell slutsats om ett samband där-
emellan. Medarbetarna visar att de lever upp till värdeorden genom höga medelvärden, men enbart vissa ord påverkar arbetsgivarens attraktivitet. Det pekar på att de värdegrunder som kommunerna valt inte samstämmer i sin helhet med vad medarbetarna upplever påverkar attraktiviteten.

Engagemang påverkar arbetsgivarens attraktivitet

Trots få signifikanta samband mellan värdegrunden och arbetsgivarens attraktivitet har framförallt ett värdeord, Engagemang, en tydlig effekt i samtliga kommuner. Det betyder att kommuner som väljer att arbeta med Engagemang troligtvis kommer att förbättra sin attraktivitet och därmed sitt arbetsgivarvarumärke.

Effekter oberoende av om värdeordet tillhör arbetsgivarens värdegrund

Empirin visar att de effekter som en värdegrund har är oberoende av om värdegrunden är implementerad i kommunen. Därmed går det inte att dra slutsatser om orsaken till varför en värdegrund uppvisar ett starkt samband i en viss kommun. Det går inte att bevisa något samband utifrån hur aktivt man arbetar med värdegrunden.

Egennyttiga variabler har starkare påverkan på attraktiviteten

De egennyttiga variablerna har i samtliga kommuner större betydelse för attraktiviteten vilket även det visar på att en värdegrund i sin helhet har mindre påverkan på en arbetsgivar-
vares attraktivitet.

Frågeställning 2:

Påverkar värdegrunden villigheten att rekommendera arbetsgivaren?

Inget generellt samband

Empirin från undersökningen visar att ingen av kommunerna har ett generellt samband mellan hela arbetsgivarens värdegrund och villigheten att rekommendera arbetsgivaren genom word-of-mouth.

Fler värdeord har direkt samband till word-of-mouth, än indirekt via attraktivitet

Även om värdegrunden i sin helhet inte påvisas ha stor betydelse för villigheten att rekommendera arbetsgivaren är det fler värdeord som har en direkt påverkan på word-of-mouth, än indirekt påverkan genom arbetsgivarens attraktivitet. Korrelationerna är svaga men de värdeord som har ett samband med villigheten att rekommendera i någon av kommunerna är Engagemang, Samarbete och Tillgänglighet/Öppen. Sambandet attraktivitet till word-of-mouth har en stark korrelation, men eftersom få värdeord korrelerar med attraktiviteten ger det enbart en marginell indirekt betydelse. Slutsatsen är att en uttalad värdegrund har ett större direkt samband med word-of-mouth, visserligen fortfarande svagt samband, än indirekt.

Egennyttiga variabler har större påverkan på word-of-mouth

Likt påverkan på attraktiviteten har de egennyttiga variablerna större betydelse för medarbetarnas villighet att sprida information om arbetsgivaren än värdegrunden.

6.3 Framtida effekter

Här återkopplas syftet med att implementera en värdegrund, att bli mer attraktiv som arbetsgivare, med spekulationer om vilka framtida effekter uppsatsens resultat har i förhållande till tidigare teorier inom employer branding. Som nämnts skapas ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke genom att vara unikt, relevant och genom att dra uppmärksamhet till sig (Moroko & Uncles 2008). Empirin visar att medarbetarnas inställning till värdeorden inte skiljer sig för respektive kommun, då alla har liknande medelvärden. Det skapar tvivel kring om det är en möjlig strategi att använda för att skapa ett attraktivare arbetsgivarva-

rumärke. De har lyckats med den interna marknadsföringen på så sätt att medarbetarna har det beteende man vill leverera mot slutkund (Foster, Punjaisri & Cheng 2010). Det som saknas är att vara unik. Att ha en värdegrund är ingen hållbar strategi i sig. Den arbetsgivare som kommer lyckas är den som är unik genom att kalibrera in sig mot de värdeord som medarbetarna tycker är attraktiva. Om det är huvudstrategin för att lyckas med det stora rekryteringsbehov kommunerna står inför måste det justeras så fort som möjligt.

De undersökta kommunerna bör utvärdera om de ska behålla sina nuvarande värdegrunder. Om de beslutar att behålla dem bör de utarbeta strategier för att kunna påverka medarbetarnas perception av värdegrunden, så att de förknippas med och bidrar till arbetsgivarens attraktivitet. Rekommendationen till de kommuner som står i startgroparna för att ta fram en värdegrund är att börja med att samla in data för en empirisk undersökning för att se vilka värderingar medarbetarna värdesätter. En viktig aspekt med denna uppsats är att visa att mjuka värden är mätbara och att det är möjligt att ta fram beslutsunderlag för val av värdegrund. Antingen kan arbetsgivaren välja de värdeord som medarbetarna värderar eller de som kommunen vill förmedla, det vill säga företagsvärderingar. Det senare alternativet kan inte förväntas leda till att värdegrunden förbättrar arbetsgivarens attraktivitet, men det spelar mindre roll om det inte är främsta syftet. Värdegrunden har bevisats ha många andra positiva effekter i en organisation (Philipson 2011). Värderingar kommer dock vara viktiga för arbetsgivares attraktivitet i yngre generationer, vilket gör att man bör ta en långsiktig strategi med ett aktivt värdegrundsarbete i beaktning (Dahlqvist & Melin 2010).

Då de egennyttiga variablerna konstaterats ha stark korrelation med arbetsgivarens attraktivitet är det även viktigt för kommunerna att inte förbise att göra vad man kan för att fortsätta att arbeta med förbättringar (SKL 2011a; 2011b). Trots allt är det de som benämns i toppen när arbetssökande utvärderar en kommunal arbetsgivare. Även om det kan finnas begränsningar att påverka exempelvis lön och anställningsvillkor, kan det finnas större möjligheter att påverka faktorer såsom kompetensutveckling och karriärmöjligheter.

I förhållande till teorier om Employer Referral Programs (ERP) som Maxwell (2004) presenterar ge positiva effekter på viljan att rekommendera arbetsgivaren, är det inte troligt att

en värdegrund i dagsläget skulle kunna fungera på samma sätt. Medelvärden för att rekommendera arbetsgivaren är bara svagt positiva och värdegrundens påverkan på att rekommendera arbetsgivaren är enbart marginell. Däremot finns en tydlig koppling mellan attraktivitet och word-of-mouth. Om arbetsgivaren väljer de värdeord som medarbetarna värderar skulle därför viljan att rekommendera arbetsgivaren öka.

Uppsatsen har både bekräftat och kompletterat tidigare teorier om värdegrundens betydelse och employer branding. Den bidrar med djupare förståelse för hur sambandet ser ut mellan en värdegrund och arbetsgivarens attraktivitet jämfört med egennyttiga faktorer. Det är tidigare konstaterat att det finns ett starkt sambanden mellan egennyttiga faktorer och arbetsgivarens attraktivitet, men inte hur en värdegrund står sig i jämförelse. Undersökningen tyder på att vissa ord bidrar till medarbetarnas attraktivitet mer än andra, men mer empiri måste samlas in och analyseras för att kunna fastställa vilka värderingar som är relevanta att använda för en effektiv employer branding-strategi.

6.4 Vidare forskning

Uppsatsens avsikt har varit att undersöka medarbetarnas upplevelse av värdegrunden, arbetsgivarens attraktivitet och word-of-mouth. Resultaten är mycket intressanta och skapar nya frågor för vidare forskning, exempelvis om det kan finnas andra värdeord inom respektive organisation som har bättre korrelation med attraktiviteten. Många arbetsplatser i kommunerna arbetar med egna värdegrunder och det vore intressant att se om de korrelerar bättre jämfört med kommunens värdegrund. Det går även att få djupare förståelse i en kvalitativ undersökning om vad som får medarbetarna att vilja stanna, samt att rekommendera arbetsgivaren.

Kommunerna är nu i inledningsskedet av sitt arbete med en värdegrund. En liknande studie i framtiden skulle kunna ge svar på om den ger förändrade eller långsiktiga resultat. Det kan även vara intressant att undersöka vilka andra effekter värdegrunden ger i organisationen. I förlängningen är förhoppningen att värdegrunden ska leda till att arbetssökande ser kommunen som en attraktiv arbetsgivare. För att se om detta resultat uppnås vore det intressant att studera vilka externa effekter arbetet ger.

6.5 Begränsningar i studien

En begränsning i denna undersökning är avgränsningen till tre kommuner. Med fler kommuner hade mer generella slutsatser kunnat dras, då de hade inkluderat fler värdeord, men som tidigare argumenterats hade det inte varit möjligt på grund av tidsbegränsningar. Enkäten hade dessutom blivit för lång om respondenterna skulle svarat på ytterligare värdeord. Denna undersökning är begränsad till åtta olika värdeord och ytterligare värdeord hade eventuellt gett andra resultat. Då de studerade kommunerna är i inledningsskedet av sitt arbete hade det eventuellt funnits andra mer långsiktiga resultat om studien genomförts längre fram i tiden.

Medelvärdena för de olika medarbetarnas uppfattning om hur väl de lever upp till värdeorden var mycket lika för de olika kommunerna. Det kan möjligen bero på att de ligger nära varandra och att de har ett visst utbyte mellan kommunerna. Det hade varit intressant att se om samma resultat hade setts med större geografisk spridning. En annan begränsning i undersökningen är att medarbetarna själva fått uppskatta sin förmåga att leva upp till värdegrunden. Som tidigare beskrivet överskattar personer ofta sin förmåga i förhållande till verkligheten (Dunning & Kreuger 1999). Om frågorna istället formulerats med utgångspunkt i andra personers förmåga att leva upp till värdeorden hade medelvärdena eventuellt varit lägre. Ansatsen till uppsatsen var dock att titta på medarbetarnas egna upplevelser av både värdegrunden, attraktivitet och word-of-mouth, varav vinklingen inte var intressant.

Frågornas utformning baserades på kommunernas egna beskrivningar om ordens betydelse. Andra definitioner och frågor hade eventuellt gett andra svar, men för att kunna dra så trovärdiga slutsatser som möjligt i relation till det arbete kommunerna utfört för att förankra värdegrunden användes kommunernas definitioner.

Svarsfrekvensen i de olika kommunerna var mellan 32-45% och det finns ingen information om de som inte svarade. Om de håller med de som besvarade enkäten eller inte går inte att veta, men eftersom spridningen av exempelvis ålder, yrkesområde och position var tillfredställande har ändå generella slutsatser för kommunerna dragits.

7 Källhänvisning

7.1 Tryckta källor

Aaker D. (2004) "Leveraging the corporate brand", California Management Review vol.46, no.3. 2004

Argyris C. och Schon D. A. (1978) "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Reading, MA: Addison-Wesley.

Backhaus K. och Tikoo S. (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5 pp. 501 - 517

Barrow S. och Ambler T (1996) "The employer Brand", The Journal of Brand Management, Vol 4 No 3 1996 pp. 185-206

Boxx W.R., Odom R.Y. och Dunn M.G. (1991) "Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion". Public Personnel Management Vol. 20 No.1 (Spring 1991) pp 195-205

Brown T.J, Barry T.E, Dacin P.A och Gunst R.F (2005) "Spreading the word: investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a Retailing context", Journal of the Academy of Marketing Science- Volume 33, No. 2, pages 123

Bryman A. och Bell E. (2011) "Business Research Methods 3rd edition", Oxford University Press

Chapman D., Uggerslev K., Carroll S., Piasentin K. och Jones D. (2005) "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes University of Calgary", Journal of Applied Psychology, 2005, Vol. 90

Collins J. och Porras J. (1998) "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", Random House Business Books, London

Collins J. och Stevens KC (2002) "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", Journal of Applied Psychology, 87, 1121-1133. Approach to Recruitment

Dahlqvist U. och Melin F. (2010) "Varumärken i offentlig tjänst", Liber AB

de Chernatony L. och Segal-Horn S. (2001) "Building on services characteristics to develop successful services brands", Journal of Marketing Management, Vol. 17 Nos 7/8, pp. 645-69.

Deutsdens E., Ruyter K.D., Wetzels M. och Oosterveld P. (2004) "Response rate and response quality of Internet-Based Surveys: An Experimental Study. Marketing Letters", vol. 15, No.1. (feb 2004) pp. 21-36

- Djurfeldt G. och Barmark M. (2009) "Statistisk verktygslåda 2, Multivariat analys", Studentlitteratur AB
- Dunning D. och Kreuger J. (1999) "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, No. 6.] 121-1134
- Dyhré A. och Parment A. (2013) "Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare", Liber AB
- Eliasson A. (2006) "Kvantitativ metod från början", Lund Studentlitteratur AB
- European Commission (2012), *European Competiveness Report 2012*, "Reaping the benefits of Globalisation", Publications Office of the European Union 2012.
- Foster C., Punjaisri K. och Cheng R. (2010) "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Iss: 6 pp. 401 - 409
- Hair J. F., Money A.H, Samouel P. och Page M. (2007) "Research methods for business", West Sussex, Chichester
- Harrison-Walker L. J. (2001) "The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents." *Journal of Service Research* 4 (August): 60-75
- Heckman R. och Audrey G. (1998) "The Relationship Between Alumni and University: Toward a Theory of Discretionary Collaborative Behavior," *Journal of Marketing Theory and Practice* 6 (Spring): 97-112.
- Heiberger R.M och Holland B. (2004) "Statistical Analysis and Data Display: An Intermediate Course with Examples in S-PLUS, R, and SAS (Springer Texts in Statistics)", Springer
- Herzberg F. (1968) "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 46 (1) p.53-63
- Highhouse S., Lievens F. och Sinar E.F. (2003) "Measuring organizational attractiveness", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63 No. 6, December 2003 986-1001
- Hinz O., Skiera B., Barrot C. och Becker J. U. (2011) "Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison," *Journal of Marketing*, 75 (6), 55–71.
- Hogedal L. (2003) "Mål med mening om verksamhetsidé, värdegrund och vision", SISU
- Ind N. (2004) "Living the brand, how to transform every member of your organization into a brand champion", Kogan Page, London
- Ind N. (2003) "Inside out: How employees build value", *Journal of Brand Management*; Aug 2003; 10, 6; ProQuest pg. 393

- Judge A. T. och Bretz D. R. (1992) "Effects of work values on Job Choice Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, No.3, 261-271
- Locke E. A. (1970) "Job satisfaction and Job Performance: A Theoretical analysis", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5 496.
- Lovås G. (2006) "Statistik metoder och tillämpningar", Liber AB
- Malhotra N. och Birks D (2007) "Marketing research: an applied approach", New York: Financial Times Prentice Hall
- Maxwell M. (2004) "The Long and Short of Recruitment Strategies", *Nursing Economics* 22. 3 (May/Jun 2004): 159-60.
- Moroko L. och Uncles D. M. (2008) "Characteristics of successful employer brands", *Brand Management*, vol. 16, No.3, 160-175
- Parment A. och Dyhre A. (2009) "Sustainable Employer Branding", Liber AB
- Philipson S. (2011) "Kan en värdegrund skapa framgång?" Lund, Studentlitteratur AB
- Pringle H. och Thompson M. (2001) "Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands", Wiley, Chichester
- Ravlin E.C. och Meglino B.M. (1987) "Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures". *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673
- Ritson M. (2002) "Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power", *Marketing*, 24, October: 24
- Skill Scandinavia AB (2012) "Framtidens samhällsbyggare - Rapport om Employer Branding i Offentlig sector"
- Smith S.M och Albaum G.S (2005) "Fundamentals of Marketing Research", Sage Publications, London
- Statistiska Centralbyrån (2010) "Rekryteringsstatistik från AKU" Arbetsmarknad och Utbildningsstatistik.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011a) "Stolthet och fördomar Vad tycker medarbetare i kommuner och landsting om sina jobb?"
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011b) "Förhoppningar och farhågor hos framtida chefer i kommunerna"
- Thomas K.M och Wise P.G (1999) "Organizational Attractiveness and Individual Differences: Are Diverse Applicants attracted by Different Factors?", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 13, No. 3 (sep 1999) pp. 375-390

Trollestad C. (2000) "Etik und organisationskulturer: att skapa en gemensam värdegrund", Stockholm, Svenska Förlaget

Turban D. (2001) "Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population", Journal of Vocational Behavior 58, 293-312 (2001)

Urde M. (2003) "Core value-based corporate brand building", European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 7 pp. 1017 - 1040

Vroom V H. (1966) "Organizational choice: A study of pre- and post- decision processes", Organizational Behavior and Human Performance, 1, 212-225.

Wahlund R. (2001) "Handelshögskolans Image barometer med särskild fokusering på rekrytering av civilekonomer", Handelshögskolan i Stockholm för Handelshögskolan Corporate Relation

7.2 Elektroniska källor

Cambridge Business dictionary 2013, "*Consumer brand*"

Tillgänglig: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/>> (2013-05-13)

Stockholms Län, 2013a, "*Arbetsmarknad*"

Tillgänglig: <<http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/om-lansstyrelsen/om-lanet/Pages/arbetsmarknad.aspx>> (2013-03-30)

Stockholms län 2013b, "*Kommuner i Stockholms Län*"

Tillgänglig: <<http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/om-lansstyrelsen/om-lanet/Pages/lanskarta-med-kommunindelning.aspx>> (2013-05-05)

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL 2012), 2012-01-20, "*420 000 nya medarbetare till välfärdssektorn*"

Tillgänglig: <http://www.skl.se/press/nyheter_2/pressmeddelanden-2012/420-000-nya-medarbetare-till-valfardssektorn> (2013-05-14)

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL 2013a), "*Kommuner, landsting och regioner*"

Tillgänglig: <http://www.skl.se/kommuner_och_landsting> (2013-05-06)

Sveriges Kommuner och Landsting, 2013b, "*Antal anställda per personalgrupp*"

Tillgänglig: <http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/antal-anstallda-per-personalgrupp> (2013-05-05)

Statistiska Central Byrån (SCB 2013), "*Lönestruktur*"

Tillgänglig:

<http://www.scb.se/Pages/SSD/SSD_TreeView____340478.aspx?ExpandNode=AM/A M0110> (2013-05-14)

7.3 Intervjuer

Ekerö, Ekerö kommunalhus, 2013-02-27

Ingrid Dahlström Millar, HR-chef

Johan Elfver, Informationschef

Lena Mählkvist, HR-assistent

Järfälla, Järfälla Kommunalhus, 2013-02-13

Mats O Johansson, Kommunikationsdirektör

Ola Brandell, Personaldirektör

Anna Wersén, Utredningsledare Kommunstyrelseförvaltningen

Salem, Salem Kommunalhus, 2013-04-09

Margareta Beijer, Personalchef

8 Bilagor

Bilaga 1 Definitioner

Egennyttiga variabler	Används i uppsatsen som samlingsord för de starkaste förklaringsfaktorerna för vad som gör en arbetsgivare attraktiv, såsom lön, anställningsvillkor och karriärmöjligheter (Chapman et al. 2005).
Employer Branding	Funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som ges av en anställning samt identifieringen med arbetsgivarens organisation (Barrow & Ambler 1996).
Företagsvarumärke	Det svenska begreppet för corporate brand, som är det sammanlagda varumärket för hela organisationen (Aaker 2004).
Intern marknadsföring	Marknadsföringsinsatser för att få medarbetare att känna samhörighet med organisationens värderingar (Backhaus & Tikoo 2004)
Konsumentvarumärke	Det svenska begreppet för consumer brand, som är det varumärke som marknadsförs mot konsumenter (Cambridge Business dictionary 2013).
Värdegrund	En persons eller organisations viktigaste värderingar. Det kan vara en viss typ av handlingar, händelser, situationer, tillstånd, personer eller föremål som en individ eller grupp anser vara goda och eftersträvasvärda (Philipson 2011). När ordet värdegrund används i uppsatsens resultat, analys och diskussion avser det den värdegrund som arbetsgivaren tagit fram för respektive kommun.
Värdeord	De ord som utgör en värdegrund (Philipson 2011).
Word-of-mouth	Informell och ickekommersiell kommunikation mellan personer om en produkt, varumärke eller organisation (Harrison-Walker 2001).

Bilaga 2 Förteckning över värdegrunder i Stockholm läns kommuner

Informationen är insamlad av uppsatsskrivarna genom kontakt med representanter från respektive kommun under januari till februari månad 2013.

Arbetar med en värdegrund	Värdeord
Botkyrka	Öppen, Orädd, Energisk
Ekerö	Engagemang, Kommunikation, Professionalitet
Haninge	• Verksamheten präglas av långsiktigt hållbar utveckling; ekonomiskt, ekologiskt och socialt. • Ständigt arbeta för medborgarna samt förbättra och utveckla verksamheten utifrån uppdraget. • Bemöta våra medborgare med professionalitet och respekt. • Värna om kommunens resurser på ett ansvarsfullt och långsiktigt hållbart sätt där medarbetaren utgör vår viktigaste tillgång.
Huddinge	Mod, Driv, Omtänksam, Mångfald
Järfälla	Öppen, Mälarnära, Innovativ, Samarbetande
Lidingö	Vilja, Våga
Nacka	Kunskap, Egen förmåga, Vilja att ta ansvar
Salem	Samarbete, Tillgänglighet, Engagemang, Nyttänkande
Sigtuna	Invånaren först, Allas lika värde, Kvalitet i fokus
Sollentuna	Öppenhet, Respekt, Kamratskap.
Södertälje	Medborgaren först, Respekt för individen, Mer än förväntat
Tyresö	Respekt, Närhet, Valfrihet, Medborgarfokus
Upplands Bro	Engagemang, Professionalitet, Helhetssyn
Vallentuna	Engagemang, Allas lika värde, Utveckling
Tänkt att initiera ett värdegrundsarbete	
Danderyd	
Norrtälje	
Nykvarn	
Nynäshamn	
Solna	
Täby	
Upplands Väsby	
Vaxholm	
Värmdö	
Arbetar inte med värdegrund/ har en personalpolicy istället	
Sundbyberg	
Stockholm stad	
Österåker	

Bilaga 3 Sammanställning av Ekerö, Järfälla och Salems värdegrunder

Ekerö

Engagemang	- Intresserad och nyfiken och tar reda på det jag behöver veta för att kunna utföra mitt uppdrag - Är proaktiv och bidrar till att utveckla mitt uppdrag, min arbetsplats och därmed kommunen - Jag lyssnar på och hjälper människor i min vardag – oaktat vem – med det jag kan - Tar ansvar för mitt uppdrag och mitt agerande - Tar reda på vem som kan ge upplysningar om jag själv inte kan - Tar egna initiativ och är delaktig i beslut som påverkar min vardag - Känner glädje och stolthet för det jag gör och för kommunen - Vågar pröva – tillåtet att göra fel – tänkt på konsekvenserna – känner tillit
Professionellt förhållningssätt	- Ansiktet utåt i allt jag gör – i alla möten externt och internt avgörs vår professionalism - Lösningssinriktad – fokus på uppdrag och resultat - Förstår i vilket sammanhang jag verkar och inser vad som krävs av mig - Förstår att jag är en representant för kommunen oavsett var jag arbetar - Säkerställer att jag har den kunskap, kompetens och information som behövs - Vilja och förmåga att omsätta kompetens i praktisk handling - Saklig, korrekt och tydlig – inte styrd av känslor – kan visa empati – prestigelös - Respekterar dem jag möter i min vardag och behandlar alla lika oavsett vem det är - Tar reda på svar eller tar reda på vem som kan ge svar och återkommer till berörd
Kommunikation	- Lyssnar på andra och är öppen för ett samtal kring sakfrågor - Tar reda på vem som kan ge relevant information/svar på frågor/ärenden som jag inte kan besvara själv - Förklarar och är tydlig med exempelvis vilken tjänst som kan levereras - Förklarar och säkerställer att jag gör allt som är möjligt för att förstå och bli förstådd – bjuder in och är lyhörd - Bjuder in till delaktighet och interaktivitet på ett tidigt stadium - Jag respekterar andras roller och åsikter och utgår från att andra respekterar min roll och mina åsikter - Det är tillåtet att göra fel ibland, ta ansvar för agerandet, lära av det och att tala om det för den det berör

Järfälla

Öppen	"I Järfälla finns det plats för alla". "Järfälla har hittat den rätta skalan." Det är beskrivningar som används för vår kommun. Småstadskaraktär med blandad bebyggelse, närhet till natur och storstad och en skola på ledande nationell nivå liksom låg kriminalitet och Sveriges bästa mångfaldsarbete bygger denna öppenhet.
Mälarnära (är inte med i undersökningen)	Mälaren är Järfällas blodåder och dess lunga. Här finns rekreationsområden, båtklubbar, strandpromenader, slott och kojor, restauranger och kaféer. I kustnära lägen finns nydanande boendekoncept. Hjärtat är Görvälns slott, Mälarkustens pärla. Hit kommer människor från när och fjärran för avkoppling.
Innovativ	Innovation är ett av Järfällas kännetecken. Våra näringslivskluster inom högteknologi, detaljhandel och logistik, till vilka högre utbildning och forskning knyts, ger vår kommun den bästa miljön för nyföretagande och ett gott näringslivsklimat.
Samarbete	I Järfälla tar politikerna gemensamt ansvar för att tillsammans med näringsliv, föreningsliv och kommunens invånare utveckla kommunen och ge Järfälla en mer framträdande plats på Sverigekartan. Kommunen är också drivande i samarbetet för regionens utveckling och plats i Europa. Samarbetet är grunden för vår vision – att göra Järfälla till en ännu mer attraktiv kommun att arbeta och bo i.

Salem	
Samarbete	Samarbete mellan medborgare, förtroendevalda och medarbetare är en självklarhet för att vi ska nå bästa möjliga resultat. Det innebär att: • Vi planerar och utför vårt arbete i dialog och nära samverkan med vår omgivning. • Vi har tillit och respekt för varandras kompetens och ett gemensamt ansvar för att nå våra mål. • Vi har alla en viktig roll och tillsammans skapar vi helheten. Våra samarbeten utgår från tydliga roller och ger oss möjlighet att dra nytta av varandras resurser och kunskaper. Tillsammans arbetar vi smartare och effektivare för medborgarnas bästa.
Tillgänglighet	Tillgänglighet lägger grunden för bra service och kommunikation. Det innebär att: • Vi erbjuder tjänster och service som är tillgängliga för alla, såväl medborgare som medarbetare. • Vi är lätta att få kontakt med, vi lyssnar, är hjälpsamma, återkopplar snabbt och är tydliga i vår kommunikation. • Vi möter alla med respekt och anpassar oss efter varje unik situation. Vår tillgänglighet förmedlar trygghet och skapar förtroende för vår verksamhet. Det underlättar i sin tur vårt arbete.
Engagemang	Engagemang skapar glädje och energi på våra arbetsplatser och i våra verksamheter. Det innebär att: • Vi är professionella och stolta över vårt arbete. • Vi brinner för det vi gör och tar eget ansvar. • Vi är intresserade av vår omgivning och har en positiv och empatisk inställning till de människor vi möter. Vårt engagemang gör vår service till medborgarna bättre och ger oss glädje och energi tillbaka.
Nytänkande	Nytänkande är en förutsättning för utveckling och förbättring. Det innebär att: • Vi har ett tillåtande klimat som präglas av nyfikenhet, kreativitet och mod att testa nya idéer. • Vi blickar framåt men ser oss också omkring och inspireras av andra. • Vi ser möjligheter i stället för hinder och vågar ta oss an utmaningar. Vårt nytänkande bidrar till att vi hittar nya lösningar för att ännu bättre möta medborgarnas behov och önskemål.

Bilaga 4 Medelvärden

Tabell 7: Sammanställning av medelvärden för samtliga frågor som ingår i studien.

		Ekerö			Järfälla			Salem		
	Engagemang	Medel- värde	Var.	Std. Av.	Medel- värde	Var.	Std. Av.	Medel- värde	Var.	Std. Av.
F11	Jag känner stor motivation i mitt arbete.	5,74	1,63	1,28	5,62	1,79	1,34	5,53	2,15	1,47
F12	Jag känner en stor glädje i mitt arbete	5,58	1,72	1,31	5,45	1,98	1,41	5,36	2,13	1,46
F13	Jag tar stort ansvar för mina arbetsuppgifter.	6,65	0,45	0,67	6,54	0,62	0,79	6,51	0,73	0,85
Professionellt förhållningssätt										
F14	Jag söker aktivt efter den information jag behöver i mitt arbete.	6,20	0,97	0,99	6,22	0,95	0,97	6,16	1,15	1,07
F15	Kunden/brukaren/ medborgaren är i fokus när jag utför mina arbetsuppgifter.	6,66	0,47	0,68	6,49	0,78	0,88	6,51	0,82	0,90
F16	Jag prioriterar ett gott bemötande till mina kunder/brukare/medborgare, även vid stressade situationer.	6,69	0,42	0,65	6,58	0,52	0,72	6,59	0,64	0,80
Kommunikation										
F17	Jag respekterar allas åsikter till fullo på min arbetsplats.	6,22	0,89	0,94	6,08	1,04	1,02	6,23	1,05	1,02
F18	Jag delger nödvändig information till andra på min arbetsplats.	6,55	0,49	0,70	6,46	0,62	0,79	6,45	0,78	0,88
F19	Jag är mycket öppen för dialog kring sakfrågor på min arbetsplats.	6,54	0,5	0,71	6,44	0,67	0,82	6,45	0,7	0,84
Samarbete										
F20	Det finns en stark samarbetsanda på min arbetsplats.	5,10	2,17	1,47	5,12	1,99	1,41	5,04	2,41	1,55
F21	Jag trivs med att utföra mina arbetsuppgifter med andra – i grupp.	5,94	1,33	1,15	5,94	1,27	1,13	5,88	1,51	1,23
F22	Det finns en utbredd vilja att arbeta tillsammans på min arbetsplats.	5,11	2,15	1,47	5,12	2,08	1,44	5,20	2,23	1,49
Innovativ/Nytänkande										
F23	Jag är mycket öppen för och prövar gärna på nya arbetssätt.	6,18	0,92	0,96	6,11	0,87	0,93	6,11	0,89	0,94
F24	Jag hittar alternativa lösningar när jag stöter på problem.	6,36	0,64	0,80	6,29	0,71	0,84	6,25	0,85	0,92
F25	Jag blir uppmuntrad och stimulerad att utvecklas på min arbetsplats.	5,14	2,45	1,56	5,17	2,69	1,64	4,95	3,22	1,79

Tillgänglighet/Öppen										
F26	Jag prioriterar att besvara telefon/mail/samtal snabbt.	5,82	1,66	1,29	5,64	1,85	1,36	5,72	1,76	1,33
F27	Jag anpassar mitt arbete efter olika situationer som uppkommer.	6,49	0,55	0,74	6,45	0,6	0,77	6,43	0,73	0,85
F28	Jag tar mig tid att lyssna på medarbetare och kunder/brukare/medborgare.	6,54	0,5	0,71	6,43	0,65	0,8	6,43	0,7	0,84
Egennyttiga										
F29	Min lön	3,61	2,89	1,70	3,59	3,18	1,78	3,72	2,96	1,72
F30	Mina anställningsvillkor	5,06	2,34	1,53	5,00	2,29	1,51	4,82	2,66	1,63
F31	Mina arbetsuppgifter	5,52	1,77	1,33	5,45	1,79	1,34	5,41	1,7	1,30
F32	Mina utvecklingsmöjligheter	4,68	2,77	1,66	4,69	2,81	1,68	4,43	2,98	1,73
F33	Mina karriärmöjligheter	4,04	3,17	1,78	4,08	3,31	1,82	4,02	2,94	1,71
F34	Min arbetsplats image	4,61	2,65	1,63	4,48	2,81	1,68	4,37	2,79	1,67
F35	Min arbetsmiljö	4,25	3,06	1,75	4,40	2,82	1,68	4,42	2,59	1,61
F36	Mina arbetskamrater	5,89	1,41	1,19	5,88	1,53	1,24	5,87	1,64	1,28
F37	Min relation till min chef	5,37	2,60	1,61	5,27	2,78	1,67	5,33	3,01	1,73
	<i>Genomsnitt för samtliga egennyttiga variabler</i>	4,78			4,76			4,71		
Attraktivitet										
F38	I vilken utsträckning vill du arbeta kvar inom X kommun?	5,24	2,30	1,52	5,20	2,42	1,55	4,93	2,79	1,67
F39	Hur pass nära eller långtifrån din drömarbetsgivare tycker du din nuvarande arbetsgivare är?	4,05	2,19	1,48	4,18	2,4	1,55	3,89	2,49	1,58
F40	I vilken utsträckning vill du arbeta kvar på din nuvarande arbetsplats?	5,28	2,45	1,56	5,18	2,55	1,60	5,14	2,6	1,61
Word-of-mouth										
F41	I vilken utsträckning kan du tänka dig att rekommendera personer du känner att ta anställning på din arbetsplats?	5,17	2,56	1,60	4,98	2,84	1,68	4,83	2,81	1,68
F42	I vilken utsträckning kan du tänka dig att rekommendera personer du känner att ta anställning inom X kommun?	4,71	2,28	1,51	4,74	2,56	1,60	4,46	2,77	1,66

Bilaga 5 Bakgrundsvariabler

Tabell 8: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Engagemang

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	437	0,03	4,01	Andra linjens chef	0,73	0,30	0,11	2,42	0,016
Järfälla	1067	0,06	7,52	Socialkontor	-0,33	0,14	-0,07	-2,37	0,018
				Nämndkontor	-1,01	0,47	-0,06	-2,16	0,031
				Andra linjens chef	0,39	0,19	0,07	2,03	0,042
				Tidigare arbetat i vinst-drivande ftg.	-0,16	0,08	-0,06	-2,07	0,039
				Ålder 50-59	0,18	0,09	0,06	2,04	0,042
				Ålder 60+	0,25	0,10	0,08	2,40	0,017
				Arbetat <1 år	-0,40	0,12	-0,10	-3,24	0,001
				Kvinna	0,21	0,10	0,07	2,19	0,029
				Har personalansvar	-0,35	0,15	-0,09	-2,40	0,017
				Vård och Omsorg	0,47	0,17	0,14	2,80	0,005
Salem	415	0,05	7,44	Nämndkontor	-3,27	1,37	-0,12	-2,39	0,018
				Arbetat 10-20 år	-0,53	0,19	-0,14	-2,82	0,005

Tabell 9: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Professionell

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	437	0,08	6,54	Miljökontor	-0,55	0,22	-0,12	-2,52	0,012
				Ålder 30-39	0,37	0,14	0,24	2,73	0,007
				Ålder 40-49	0,31	0,13	0,26	2,43	0,015
				Ålder 50-59	0,45	0,13	0,39	3,57	0,000
				Ålder 60+	0,47	0,14	0,31	3,48	0,001
				Kvinna	0,32	0,07	0,21	4,38	0,000
Järfälla	1067	0,05	5,93	Nämndkontor	-0,70	0,24	-0,09	-2,88	0,004
				Andra linjens chef	0,26	0,09	0,09	2,93	0,003
				Chef – ledningsnivå	0,15	0,08	0,06	1,88	0,060
				Ålder 50-59	0,10	0,05	0,07	2,28	0,023
				Ålder 60+	0,11	0,05	0,07	2,10	0,036
				Kvinna	0,24	0,05	0,15	5,01	0,000
				Juridiskt kontor	-1,07	0,45	-0,07	-2,37	0,018
				Vård och Omsorg	0,20	0,09	0,11	2,26	0,024
Salem	415	0,07	6,37	Tekniskt kontor	-0,49	0,25	-0,10	-1,98	0,048
				Ålder 40-49	0,39	0,15	0,24	2,52	0,012
				Ålder 50-59	0,38	0,16	0,22	2,39	0,017
				Ålder 60+	0,44	0,16	0,23	2,70	0,007
				Kvinna	0,23	0,09	0,13	2,63	0,009
				Har personalansvar	-0,23	0,10	-0,11	-2,22	0,027

Tabell 10: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Kommunikation

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	437	0,04	3,26	Vård och Omsorg	0,13	0,06	0,10	2,08	0,038
				Ålder 40-49	0,36	0,15	0,27	2,51	0,013
				Ålder 50-59	0,41	0,14	0,32	2,88	0,004
				Ålder 60+	0,41	0,15	0,25	2,67	0,008
Järfälla	1067	0,03	4,45	Samhällsbygg/arkitekt	0,38	0,18	0,06	2,06	0,040
				Nämndkontor	-0,66	0,27	-0,08	-2,48	0,013
				Ålder 60+	0,12	0,06	0,06	1,98	0,048
				Kvinna	0,18	0,05	0,11	3,42	0,001
				Juridiskt	-1,13	0,50	-0,07	-2,28	0,023
Salem	415	0,02	5,03	Vård och Omsorg	0,22	0,09	0,12	2,34	0,020

Tabell 11: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Samarbete

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	435	0,07	3,87	Socialkontor	-0,48	0,20	-0,11	-2,41	0,016
				Samhällsbygg/arkitekt	0,78	0,33	0,11	2,39	0,017
				Miljökontor	-0,91	0,44	-0,10	-2,08	0,038
				Ålder 40-49	0,37	0,15	0,15	2,43	0,015
				Ålder 50-59	0,35	0,15	0,15	2,30	0,022
				Ålder 60+	0,38	0,19	0,13	2,02	0,044
				Arbetat 1-3år	0,42	0,15	0,14	2,74	0,006
Järfälla	1060	0,04	8,10	Har personalansvar	-0,35	0,15	-0,11	-2,35	0,019
				Nämndkontor	-0,92	0,40	-0,07	-2,29	0,022
				Tidigare arbetat i vinst-drivande ftg.	-0,18	0,07	-0,09	-2,72	0,007
				Arbetat 10-20 år	0,21	0,09	0,08	2,44	0,015
				Arbetat > 20 år	0,28	0,08	0,11	3,40	0,001
				Har personalansvar	-0,29	0,11	-0,08	-2,59	0,010
Salem	413	0,07	8,49	Vård och Omsorg	0,65	0,14	0,22	4,62	0,000
				Har personalansvar	-0,41	0,16	-0,12	-2,54	0,012

Tabell 12: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Innovativ/Nytänkande

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	435	0,05	4,83	Vård och Omsorg	0,22	0,08	0,13	2,73	0,007
				Andra linjens chef	0,46	0,20	0,11	2,33	0,020
				Kvinna	0,25	0,10	0,11	2,40	0,017
Järfälla	1060	0,03	4,77	Kultur och Fritid	-0,27	0,10	-0,08	-2,58	0,010
				Socialkontor	-0,28	0,09	-0,09	-3,10	0,002
				Tekniskt kontor	-0,27	0,13	-0,06	-2,07	0,039
				Arbetat annat	-0,30	0,13	-0,07	-2,35	0,019
				Arbetat 3-10 år	-0,11	0,06	-0,06	-1,97	0,049
				Tidigare arbetat i vinst-drivande ftg.	-0,14	0,05	-0,09	-2,77	0,006
				Har personalansvar	-0,20	0,08	-0,08	-2,35	0,019
				Vård och Omsorg	0,26	0,10	0,12	2,51	0,013
				Kvinna	0,20	0,10	0,10	2,03	0,043

Tabell 13: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Tillgänglighet/Öppen

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	435	0,03	5,09	Kommunledning	-0,27	0,12	-0,11	-2,27	0,023
				Kvinna	0,17	0,08	0,10	2,00	0,046
Järfälla	1060	0,04	5,85	Tekniskt kontor	-0,25	0,12	-0,07	-2,13	0,033
				Nämnd kontor	-0,62	0,26	-0,07	-2,39	0,017
				Andra linjens chef	0,23	0,10	0,07	2,39	0,017
				Chef – ledningsnivå	0,22	0,09	0,08	2,55	0,011
				Kvinna	0,19	0,05	0,11	3,54	0,000
				Juridiskt kontor	-1,00	0,48	-0,06	-2,07	0,039
Salem	413	0,08	8,54	Vård och Omsorg	0,28	0,09	0,15	3,05	0,002
				Tidigare arbetat i vinst-drivande ftg.	0,16	0,08	0,10	2,02	0,044
				Ålder 30-39	0,41	0,16	0,22	2,51	0,012
				Ålder 40-49	0,45	0,16	0,26	2,82	0,005
				Ålder 50-59	0,37	0,16	0,20	2,29	0,023
				Ålder 60+	0,46	0,17	0,23	2,76	0,006
				Kvinna	0,40	0,09	0,22	4,45	0,000

Tabell 14: Regressionsanalys: oberoende bakgrundsvariablers förklaringsvärde på beroende variabeln Egennyttiga variabler

	Antal	$\bar{R}^2$	F-värde	Variabel	B	Std. Fel	Std. Koef.	t	P-värde
Ekerö	434	0,09	6,45	Socialkontor	-0,62	0,22	-0,13	-2,84	0,005
				Tidigare arbetat i vinst-drivande ftg.	-0,22	0,11	-0,09	-1,98	0,048
				Ålder 50-59	0,38	0,13	0,15	3,06	0,002
				Ålder 60+	0,53	0,16	0,16	3,23	0,001
				Arbetat 10-20 år	-0,31	0,13	-0,11	-2,33	0,020
				Har personalansvar	-0,45	0,16	-0,13	-2,80	0,005
Järfälla	1055	0,09	10,98	Vård och Omsorg	0,35	0,14	0,07	2,46	0,014
				Kommunledning	0,36	0,16	0,07	2,27	0,023
				Arbete – annat	0,43	0,20	0,07	2,23	0,026
				Andra linjens chef	0,46	0,19	0,08	2,45	0,015
				Chef ledningsnivå	0,35	0,17	0,07	2,06	0,040
				Tidigare arbetat i vinst-drivande ftg.	-0,23	0,08	-0,09	-3,03	0,003
				Arbetat 1-3år	-0,45	0,12	-0,11	-3,63	0,000
				Har personalansvar	-0,41	0,14	-0,10	-2,92	0,004
Salem	410	0,07	8,21	Vård och Omsorg	0,47	0,15	0,15	3,14	0,002
				Nämndkontor	-2,62	1,21	-0,10	-2,16	0,031
				Har personalansvar	-0,68	0,17	-0,19	-3,89	0,000

Bilaga 6 Enkät

Hej,

Tack för att du tar dig tid att besvara denna enkät.

Enkäten består av ett antal frågor (värdera på en skala från 1-7) samt två öppna frågor. Enkäten tar ungefär 10 minuter att genomföra. Svaren kommer att hanteras anonymt.

För att få ett så rättvisande resultat som möjligt ber vi dig besvara samtliga frågor.

Svara på enkäten senast fredagen den 22 mars.

1 Kön

- ☐ Man
- ☐ Kvinna

2 Födelseår (fyra siffror t.ex. 1975)

3 Vilken utbildning har du?

- ☐ Grundskola
- ☐ Gymnasium
- ☐ Högskola/Universitet
- ☐ Folkhögskola
- ☐ Yrkeshögskola
- ☐ Annat

4 Vilket arbetsområde arbetar du inom?

- ☐ Skola och barnomsorg
- ☐ Vård och omsorg
- ☐ Kultur, turism och fritid
- ☐ Socialkontor
- ☐ Tekniskt kontor
- ☐ Juridiskt kontor
- ☐ Samhällsbyggnad eller Stadsarkitektkontor
- ☐ Miljö och hälsa
- ☐ Kommunledningskontor
- ☐ Nämndkontor
- ☐ Annat

5 Hur länge har du varit anställd inom X kommun?

- ☐ Om du arbetat mindre än 1 år, fyll i antal månader

- ☐ Om du arbetat mer än ett år, fyll istället i antal år:

6 Har du tidigare arbetat hos annan offentlig arbetsgivare?

- ☐ Ja
☐ Nej

Hur länge? (svara i totalt antal år)

7 Har du tidigare arbetat i ett vinstdrivande företag?

- ☐ Ja
☐ Nej

Hur länge? (svara i totalt antal år)

8 Har du en chefsposition?

- ☐ Ja, på första linjens nivå
☐ Ja, på andra linjens nivå
☐ Ja, på ledningsnivå
☐ Nej

9 Har du personalansvar?

- ☐ Ja
☐ Nej

Ungefär hur många heltidstjänster har du personalansvar för?

10 Har du budgetansvar?

- ☐ Ja
☐ Nej

Ange för följande påståenden i vilken utsträckning de stämmer för dig. 1= Stämmer inte alls 7= Stämmer helt

	1 Stämmer inte alls	2	3	4	5	6	7 Stämmer helt
11 Jag känner stor motivation i mitt arbete.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12 Jag känner en stor glädje i mitt arbete.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13 Jag tar stort ansvar för mina arbetsuppgifter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Stämmer inte alls	2	3	4	5	6	7 Stämmer helt
14 Jag söker aktivt efter den information jag behöver i mitt arbete.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15 Kunden/brukaren/medborgaren är i fokus när jag utför mina arbetsuppgifter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16 Jag prioriterar ett gott bemötande till mina kunder/brukare/medborgare även vid stressade situationer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Stämmer inte alls	2	3	4	5	6	7 Stämmer helt
17 Jag respekterar allas åsikter till fullo på min arbetsplats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18 Jag delger nödvändig information till andra på min arbetsplats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19 Jag är mycket öppen för dialog kring sakfrågor på min arbetsplats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ange i vilken utsträckning följande påståenden stämmer för dig. 1= Stämmer inte alls 7= Stämmer helt

	1 Stämmer inte alls	2	3	4	5	6	7 Stämmer helt
20 Det finns en stark samarbetsanda på min arbetsplats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21 Jag trivs med att utföra mina arbetsuppgifter med andra - i grupp.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22 Det finns en utbredd vilja att arbeta tillsammans på min arbetsplats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Stämmer inte alls	2	3	4	5	6	7 Stämmer helt
23 Jag är mycket öppen för och prövar gärna på nya arbetssätt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24 Jag hittar alternativa lösningar när jag stöter på problem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25 Jag blir uppmuntrad och stimulerad att utvecklas på min arbetsplats.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Stämmer inte alls	2	3	4	5	6	7 Stämmer helt
26 Jag prioriterar att besvara telefon/mail/samtal snabbt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27 Jag anpassar mitt arbete efter olika situationer som uppkommer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28 Jag tar mig tid att lyssna på medarbetare och kunder/brukare/medborgare.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

I vilken utsträckning är du nöjd med följande faktorer?

	1 Inte alls nöjd	2	3	4	5	6	7 Mycket nöjd
29 Min lön	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30 Mina anställningsvillkor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31 Mina arbetsuppgifter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32 Mina utvecklingsmöjligheter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33 Mina karriärmöjligheter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34 Min arbetsplats image	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35 Min arbetsmiljö	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36 Mina arbetskamrater	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37 Min relation till min chef	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Nu följer till sist några avslutande frågor om din arbetsplats och X kommun som arbetsgivare.

38 I vilken utsträckning vill du arbeta kvar inom X kommun?

	1 Vill absolut INTE arbeta kvar	2	3	4	5	6	7 Vill ABSOLUT arbeta kvar
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

39 Hur pass nära eller långtifrån din drömarbetsgivare tycker du din nuvarande arbetsgivare är?

	1 Mycket långt ifrån min drömarbetsgivare	2	3	4	5	6	7 Min arbetsgivare är min drömarbetsgivare
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

40 I vilken utsträckning vill du arbeta kvar på *din nuvarande arbetsplats*?

	1 Vill absolut INTE arbeta kvar	2	3	4	5	6	7 Vill ABSOLUT arbeta kvar
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

41 I vilken utsträckning kan du tänka dig att rekommendera personer du känner att ta anställning *på din arbetsplats*?

	1 Vill absolut INTE rekommendera	2	3	4	5	6	7 Vill ABSOLUT rekommendera
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

42 I vilken utsträckning kan du tänka dig att rekommendera personer du känner att ta anställning *inom X kommun*?

	1 Vill absolut INTE rekommendera	2	3	4	5	6	7 Vill ABSOLUT rekommendera
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

43 Om du skulle bli tillfrågad om vem som är din arbetsgivare, skulle du svara X kommun eller din enskilda arbetsplats?

- ☐ X kommun
- ☐ Min enskilda arbetsplats

44 Vad kan *din arbetsplats* förbättra för att den ska vara mer attraktiv för dig?

45 Vad kan *X kommun* förbättra för att den ska vara mer attraktiv som arbetsgivare för dig?

Klicka dig vidare till nästa sida för att avsluta enkäten.

Tack för din tid och att du besvarat denna enkät. Är du intresserad av enkätens resultat eller har frågor får du gärna kontakta oss.

Vi önskar dig en fortsatt trevlig dag!
Lisa Lannergård 22354@student.hhs.se
Maria Oddbjörn 22335@student.hhs.se