



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Som man bäddar får man ligga

En studie om inbäddning i arbetet och att behålla personal i idéburna organisationer

**Jenny Dirhammar & Victoria Åhl**

---

Examensarbete:	15 hp
År:	2018
Handledare:	Susanne Dodillet
Examinator:	Per-Olof Thång

# Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources Management and Labour Relations
Nivå:	Bachelor
År:	2018
Supervisor:	Susanne Dodillet
Examiner:	Per-Olof Thång
Keywords:	Job embeddedness, retaining personnel, idea-based organization

---

This paper examines the study area of retaining personnel. The purpose of the study is to contribute knowledge on how idea-based organizations should work in retaining personnel. Data was gathered through seven semi structured interviews with employees working within social work in an idea-based organization.

The study's theoretical framing consists of the theory of *job embeddedness*, which is a theory that concerns employee retention. *Job embeddedness* consists of three concepts named *links*, *fit* and *sacrifice* which each help describe the level of one person's embeddedness within an organization. In this study, *job embeddedness* is studied at an organizational level. The study questions for the study concerns which possible discrepancy the workers experience between their current work situation and desirable work situation within the organization, and how the workers choice of working within the organization can be understood through *job embeddedness*. The study questions are answered at a group level throughout the thesis.

The result indicates that the level of embeddedness among studied personnel varies. *Job embeddedness* appears to be higher concerning links to other people, whereas the level of *job embeddedness* appears to be lower concerning organizational aspects such as organizational climate and working conditions.

The result further discerns that a number of factors may have a decisive significance in maintaining staff in a competitive labor market. More specifically, the study concludes ten themes that occur as crucial in this process. These themes consist of clients, colleagues, managers, values, atmosphere, pay, work assignments, working hours, usage of occupational skills and opportunities for development.

## Förord

Inledningsvis vill vi tacka den studerade organisationen och dess medarbetare som valde att delta i studien. Särskilt tack till vår kontaktperson för all uppmuntran och en god dialog genom hela processen. Vi vill även tacka klasskamrater för värdefull feedback. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Susanne Dodillet för sitt stora engagemang, gedigna kunskap, alla värdefulla synpunkter och vägledning genom hela uppsatsens process.

Jenny Dirhammar och Victoria Åhl

2018-06-02

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teori .....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Job embeddedness</i> .....	3
<b>3. Tidigare forskning.....</b>	<b>5</b>
3.1 <i>Socialarbetare</i> .....	5
3.2 <i>Idéburna och icke-vinstdrivande organisationer</i> .....	5
3.3 <i>Frivillig uppsägning</i> .....	6
<b>4. Syfte och frågeställningar .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Metod.....</b>	<b>9</b>
5.1 <i>Organisationen</i> .....	9
5.2 <i>Metodval</i> .....	9
5.3 <i>Urval</i> .....	9
5.4 <i>Genomförande</i> .....	10
5.5 <i>Bearbetning</i> .....	11
5.6 <i>Tillförlitlighet och äkthet</i> .....	11
5.7 <i>Etiska reflektioner</i> .....	13
<b>6. Resultat och analys.....</b>	<b>14</b>
6.1 <i>Länkar</i> .....	14
6.1.1 <i>Klienter</i> .....	15
6.1.2 <i>Kollegor</i> .....	16
6.1.3 <i>Chefer</i> .....	16
6.2 <i>Matchning</i> .....	17
6.2.1 <i>Värdegrund</i> .....	17
6.2.2 <i>Atmosfär</i> .....	18
6.2.3 <i>Lön</i> .....	19
6.2.4 <i>Arbetstider</i> .....	20
6.2.5 <i>Utvecklingsmöjligheter</i> .....	20
6.2.6 <i>Arbetsuppgifter</i> .....	21
6.2.7 <i>Tillvaratagande av yrkeskompetens</i> .....	22
6.3 <i>Uppoffring</i> .....	23
6.3.1 <i>Länkar</i> .....	23
6.3.2 <i>Matchning</i> .....	24
6.4 <i>Inbäddning</i> .....	26
<b>7. Slutsatser och diskussion .....</b>	<b>28</b>
<b>8. Referenser .....</b>	<b>33</b>

# 1. Bakgrund

Konjunkturinstitutet (2018) beskriver år 2018 som ytterligare ett år i högkonjunktrens tecken samtidigt som bristen på arbetskraft är omfattande. Arbetsmarknaden för yrkesverksamma inom socialt arbete utgör inget undantag. Statistiska Centralbyråns Arbetskraftsbarometer (2016) visar att svenska arbetsgivare upplever en ökad brist på socionomer aktiva inom yrkesområdet socialt arbete i jämförelse med tidigare år. Under år 2016 uppgav närmare sju av tio arbetsgivare att det rådde brist på nyutexaminerade socionomer och nio av tio arbetsgivare att de upplevde en brist på yrkeserfarna socionomer.

Den höga efterfrågan på socialarbetare ger yrkesgruppen stora valmöjligheter på arbetsmarknaden (SACO, 2018). På en arbetsmarknad där många attraktiva alternativ finns ligger det därför i en organisations intresse att arbeta med att behålla sin personal, vilket på många sätt kan vara en utmaning. Personalomsättning kan vara utvecklande för en organisation och behöver inte nödvändigtvis ha en negativ inverkan, medan en för hög personalomsättning kan innebära skada för en organisation i form av bland annat stora ekonomiska kostnader (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Personalomsättning kan bidra till kostnader för övertid och högre arbetsbelastning för kvarvarande personal som dessutom löper risk för sämre arbetsmoral. Samtidigt riskerar kvaliteten på utfört arbete att försämrans (Kim & Lee, 2007). En del av utmaningen i att upprätthålla en balanserad personalomsättning berör området att behålla eftertraktad personal.

En organisations medarbetare har sedan länge beskrivits som en utav dess viktigaste resurser (Ulfsson, 2013), varför arbetet med att behålla personal kan vara en avgörande del i en organisations framgång. Arbetet med att behålla personal hör till en organisations kompetensförsörjningsprocess, som mer specifikt rör den planering och de åtgärder som en organisation behöver för att kunna tillgodose behovet för arbetskraft (Granberg, 2011). Kompetensförsörjning, även kallat Human Resource Planning (HRP), utgår ifrån en behovsanalys av arbetskraft både utifrån intern och extern arbetsmarknad. Genom att löpande fastställa behov för att attrahera, disponera, utveckla, samt behålla personal syftar processen till att möta de mål som organisationer står inför, vilket i sin tur underlättar långsiktig planering (Granberg, 2011). Studien avser att undersöka arbetet med att behålla personal på organisationsnivå. Detta arbete hör till en organisations kompetensförsörjningsprocess och är således relevant utifrån ett personalvetenskapligt perspektiv.

Förutsättningarna för kompetensförsörjning kan däremot skilja sig åt bland organisationer. En vinstdrivande organisations förutsättningar för att planera och tillgodose behov av personal kan exempelvis skilja sig från idéburna organisationers. En sådan skillnad kan gälla förutsättningar för de löner en organisation kan erbjuda sina medarbetare. Medarbetare inom idéburna organisationer tjänar i genomsnitt mindre än personer som arbetar inom vinstdrivande sektorer (Preston, 1990). Organisationen som studien undersöker är idéburen samt utan vinstintresse, vilket tillför ytterligare utmaningar i arbetet att behålla personal. Organisationens förutsättningar i kombination med studiens teoretiska referensram som berör varför människor stannar kvar i organisationer, snarare än varför människor eventuellt väljer att lämna, medför en särskild infallsvinkel för studien.

## 2. Teori

### 2.1 Job embeddedness

*Job embeddedness* utvecklades av Mitchell, Holtom, Lee, Sabliski & Erez (2001) och beskrivs som en ny konstruktion inom det forskningsfält som berör bibehållandet av personal. Teorin utvecklades med grund i forskning som rör faktorer utanför arbetets sfär, organisatoriska faktorer samt nyare forskning om varför människor väljer att lämna organisationer. *Job embeddedness*, på svenska *inbäddning i arbetet*, är en viktig komponent i förståelsen av att behålla personal, det vill säga varför människor väljer att stanna i sitt arbete. Avsikten att sluta samt att faktiskt frivilligt sluta i arbetet går att förutse genom *job embeddedness*, då studier har kunnat påvisa ett negativt samband mellan de två och graden av *inbäddning* (Mitchell et al. 2001).

*Job embeddedness* kan förstås som medverkande krafter i arbetet som påverkar individer att stanna kvar på sin arbetsplats (Mitchell et al. 2001). Begreppet är brett i och med att det både tar hänsyn till aspekter inom och utanför arbetet och kan liknas vid ett sorts nät som en person hålls kvar i. En person är starkt inbäddad i sitt arbete om denne har många kopplingar som verkar som återhållande krafter. Kopplingarna behöver inte nödvändigtvis vara likartade, vilket indikerar att det sätt som en individ kan vara inbäddad på kan variera stort. Därför är graden av *inbäddning*, snarare än dess olika beståndsdelar, av större betydelse (Mitchell et al. 2001).

Förståelsen av *job embeddedness* delas vidare in i de tre begreppen *links*, *fit* och *sacrifice* som på svenska kan översättas till *länkar*, *matchning* och *uppoffring*. Dessa begrepp kan både avse relationen mellan medarbetaren och organisationen, och mellan medarbetaren och samhället medarbetaren lever i.

Begreppet *länkar* handlar om i vilken utsträckning en individ har kopplingar till andra människor, grupper eller aktiviteter. Dessa kopplingar kan avse exempelvis relationer till kollegor och vänner utanför arbetet och kan således vara både formella och informella. Kopplingarna kan beröra både sociala, psykologiska och ekonomiska aspekter (Mitchell et al. 2001).

Begreppet *matchning* berör hur pass väl arbetet och organisationen passar in sett till övriga aspekter av en persons liv. Hit hör individens upplevda trivsel med organisationen som främst avgörs utifrån huruvida de värderingar, mål sett till karriären och framtidsutsikter som personen har överensstämmer med arbetet och organisationens kultur i stort. Individens upplevelse av matchning sett till samhället i stort kan också beaktas. Ju mer en individ matchar med arbetet och organisationen desto starkare blir *inbäddningen* både professionellt och på ett personligt plan (Mitchell et al. 2001).

Slutligen kännetecknas begreppet *uppoffring* av vad en individ upplever att denne skulle behöva ge upp för att lämna arbetsplatsen, sett till hur enkelt eller svårt olika kopplingar upplevs kunna brytas. *Uppoffring* kännetecknas av både materiella och psykologiska aspekter av arbetet, såsom förmåner som hör till arbetet, kollegor och åtråvärda projekt (Mitchell et al. 2001).

*Job embeddedness* kommer i denna studie att avgränsas till aspekter som avser arbetet och teorin kommer att tillämpas på gruppnivå. Då studien syftar till att undersöka hur idéburna organisationer kan arbeta med att behålla personal, är de samlade upplevelserna avseende arbetet hos den studerade personalgruppen vad som är av värde för studien.



## 3. Tidigare forskning

### 3.1 Socialarbetare

Socialt arbete beskrivs globalt som en profession som verkar för att erbjuda stöd och skydd åt utsatta, social sammanhållning samt förändring och utveckling i samhället. Yrket präglas bland annat av principer som rör mänskliga rättigheter och kollektivt ansvar (Akademikerförbundet SSR, 2018; The International Federation of Social Workers, 2014). Denna breda beskrivning av professionen socialt arbete är den som antas och används i studien.

Merparten av de socialarbetare som är verksamma i Sverige har examen i socialt arbete som vanligtvis uppnås genom cirka 3,5 års studier. Trots att yrket inte är en skyddad titel i Sverige är en utbildning inom socialt arbete många gånger en förutsättning för att kunna arbeta inom området (Tham & Lynch, 2017). En socialarbetare arbetar många gånger i en pressad miljö och förväntas uppnå höga resultat under dåliga villkor i kombination med bristfälliga förutsättningar vad gäller exempelvis finansiella och mänskliga resurser, vilket skapar frustration och uppgivenhet hos socialarbetaren. Den verklighet nyutexaminerade socialarbetare möter när de påbörjar sin karriär inom området motsvarar många gånger heller inte den idealbild de har av sitt yrke. Denna inkongruens uppstår ofta som ett resultat av att socialarbetaren formar föreställningar om sin yrkesroll under sin utbildning, vilket kan leda till att en inre konflikt uppstår hos socialarbetaren när denne väl blir yrkesverksam. Vidare kan skillnader i vilka förväntningar samhällsaktörer såsom myndigheter, andra yrkesutövare och brukare har på socialarbetarens yrkesroll påverka socialarbetarens upplevda välmående i en negativ riktning (Graham & Shier, 2014).

### 3.2 Idéburna och icke-vinstdrivande organisationer

Icke-vinstdrivande organisationer förknippas ofta med en tydlig mission och engagerade medarbetare som drivs av att bidra till samhället. Missionen förmedlar ett tydligt budskap som en organisation avser att sprida (Brown & Yoshioka, 2003). Missionen i en icke-vinstdrivande organisation kan vara en stark dragningskraft när medarbetare ska attraheras och behållas på en arbetsplats, då forskning visar att det finns ett starkt negativt samband mellan medarbetarens tillgivenhet till organisationens mission och benägenhet att lämna arbetsplatsen (Kim & Lee, 2007). Detta innebär att en medarbetare som är starkt tillgiven missionen i en organisation är

mindre sannolik att lämna sitt arbete än medarbetare som är svagt tillgivna missionen i en organisation.

I en organisation där förutsättningarna präglas av hårt arbete och otillräckliga arbetsvillkor blir det emellertid en utmaning att attrahera och behålla även medarbetare som är osjälviska med ett starkt samhällsengagemang (Dicke, 2002). Kim & Lee (2007) beskriver flera faktorer som bidragande till varför en icke-vinstdrivande organisation förlorar medarbetare. Alexander, Lichtenstein, Oh & Ullman (1998) beskriver att missnöje avseende karriärutveckling kan vara en sådan faktor. Forskning visar att ju större missnöje en medarbetare upplever över utvecklingsmöjligheterna i organisationen, desto större är benägenheten att säga upp sig. Missnöje över lön är också en bidragande faktor till varför människor lämnar sina arbeten inom icke-vinstdrivande organisationer (Stremmel, 1991). Trots att missionen har en positiv inverkan på medarbetares vilja att stanna på arbetsplatsen blir den överskuggad om missnöje råder gällande karriärutveckling och lön (Kim & Lee, 2007).

### 3.3 Frivillig uppsägning

En metastudie om frivillig uppsägning återger flertalet faktorer i arbetet som visar sig vara indikatorer för frivillig uppsägning. En utav dessa faktorer är *job embeddedness*, som betraktas som en faktor i samspelet mellan individ och kontext. *Job embeddedness* visar sig ha ett negativt samband med frivillig uppsägning, vilket indikerar att starkare *inbäddning* i arbetet minskar sannolikheten för frivillig uppsägning. Svagare *inbäddning* i arbetet, å andra sidan, ökar därmed sannolikheten för frivillig uppsägning (Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2017).

Vidare visar forskning att ju nöjdare medarbetare är med relationen till sina kollegor, desto lägre är benägenheten att lämna arbetsplatsen. Ytterligare faktorer som påverkar personalomsättningen är upplevda möjligheter till utveckling i arbetet (Alexander et al. 1998). O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) fann också att matchning mellan individ och organisation har betydelse vid frivillig uppsägning. Personer som har en dålig matchning med organisationen de arbetar inom är exempelvis mer benägna att sluta efter 20 månaders arbete, än människor som har en bra matchning till organisationen.

Ytterligare faktorer som samspelar negativt med att säga upp sig bland socialarbetare är självbestämmande och socialt stöd. Socialt stöd innefattar interaktioner eller utbyten av stöttande resurser människor sinsemellan. Socialt stöd kan vara formellt och informellt (Kim & Stoner, 2008).

## 4. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra med kunskap om hur idéburna organisationer kan arbeta med att behålla personal. Relationen mellan upplevd och önskvärd arbetssituation i en organisation, samt medarbetarnas val att arbeta inom organisationen presenteras och förstås genom *job embeddedness*.

Studiens syfte utmynnar i två frågeställningar:

- Vilken eventuell diskrepans upplever medarbetarna mellan den nuvarande och en önskvärd arbetssituationen inom organisationen?
- Hur kan medarbetarnas val att arbeta inom organisationen förstås?

## 5. Metod

### 5.1 Organisationen

Området behålla personal studerades via en organisation som i studien omnämns som organisationen. Organisationen är idéburen och utan vinstsyfte och har flertalet verksamheter i Göteborg med omnejd. Det område som studien undersökt avser boenden med socialt stöd till individer med missbruksproblematik och psykisk ohälsa. Dessa kommer i studien att benämnas klienter. Studien genomfördes på fyra olika boenden där totalt cirka 35 medarbetare arbetar. Arbetet med att attrahera och behålla denna personalgrupp är något som organisationen beskriver som en utmaning. Kompetensen är eftertraktad och är en brist på arbetsmarknaden. Organisationen har arbetat för att bredda kunskapen om att attrahera medarbetare med den efterfrågade kompetensen, och önskar att få ökad förståelse för hur de kan arbeta för att behålla de medarbetare som börjar arbeta i organisationen.

### 5.2 Metodval

Studien avser att skapa förståelse för hur personalen upplever olika aspekter av sin arbetssituation. Då betoning läggs vid personalgruppens upplevelser var det av vikt att få detaljerade intervju svar och säkerställa att tolkningen av dessa blev korrekt. För detta ändamål är en kvalitativ metod fördelaktig, varför en kvalitativ ansats tillämpades. Vidare var utgångspunkten för studien tolkningsinriktad, vilket innebär att tonvikt lades på att förstå personalens sociala verklighet i en arbetsrelaterad kontext. För att uppnå detta användes kvalitativa intervjuer (Bryman, 2011).

### 5.3 Urval

Respondenterna i studien består av organisationens största personalgrupp som är verksam inom socialt arbete och som har mellan två till tre års akademisk utbildning inom området. Samtliga respondenter är för närvarande anställda i organisationen och arbetar med människor med missbruksproblematik och psykisk ohälsa. Då studiens syfte är att undersöka upplevelser hos denna särskilda personalgrupp valdes respondenter ut med grund i det som Bryman (2011) kallar målinriktat urval. Ett målinriktat urval beskrivs som ett av forskaren medvetet val att intervjua personer som är relevanta för studien i syfte att kunna besvara studiens

frågeställningar. Efter dialog med organisationens kontaktperson förmedlades därför kontaktuppgifter till de personer som uppfyllde kriterierna för arbetsbefattning och utbildningsbakgrund, vilket var tio personer. Dessa tio personer kontaktades via e-post med en förfrågan att medverka i studien. Då flera personer dröjde med sina svar skickades en påminnelse ut via e-post omkring en vecka efter det ursprungliga utskicket. Slutligen valde sju personer att medverka i studien.

## 5.4 Genomförande

Insamling av empiri skedde genom sju individuella intervjuer som genomfördes vid separata tillfällen. Då målet var att bli varse om vilka aspekter av arbetet som respondenten upplevde som betydande för att vilja stanna kvar på arbetsplatsen, användes det som Bryman (2011) beskriver som semistrukturerade intervjuer. Intervjuer av semistrukturerad karaktär tillåter flexibilitet under intervjun, vilket ger respondenten utrymme att svara fritt och forskaren får möjlighet att ställa följdfrågor. Intervjuerna genomfördes således utifrån förutbestämda teman som var gemensamma för samtliga intervjuer, samtidigt som det gjordes plats för nya teman och inspel från respondenten under intervjuns gång. Intervjuguiden innefattade tre huvudsakliga teman som berör respondenternas upplevelser före sin anställning, under pågående anställning samt framtidsutsikter för sin anställning. Frågor berörde exempelvis varför respondenterna valde att börja arbeta inom socialt arbete och i organisationen i fråga, vilka förväntningar de hade i sitt arbete inför anställningen, vad som är mest givande respektive vad de saknar i sitt arbete, vad som är avgörande för att vilja stanna på arbetsplatsen samt hur de ser på sin framtida arbetssituation.

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats i ett avskilt rum valt av respondenten. Den genomsnittliga intervjutiden uppgick till omkring 45 minuter. Intervjufrågorna ställdes av en av forskarna, medan den andra förde anteckningar på dator under intervjuns gång. Samtliga intervjuer spelades även in med två mobiltelefoner. Intervjuerna transkriberades därefter löpande under insamlingen av empiri genom att lyssna på ljudfilen från respektive intervju upprepade gånger.

## 5.5 Bearbetning

Empirin bearbetades genom tematisk analys. Braun & Clarke (2006) beskriver tematisk analys som en kvalitativ analysmetod i sig, vilken de skriver kan användas för att identifiera, analysera och redovisa mönster eller teman inom data. Tematisk analys möjliggör för forskaren att vara flexibel och tillhandahåller samtidigt detaljerade uppgifter om data.

Dataanalysen inleddes med att grundligt gå igenom den transkriberade empirin i syfte att möjliggöra allmänna reflektioner över materialet. Därefter påbörjades kodningen, vilken enligt Braun & Clarke (2006) innebär att urskilja intressanta segment i insamlad data vilka markeras genom nyckelord eller kortare meningar. All data bearbetades med tidigare forskning inom området som utgångspunkt, varför data som inte var relevant för forskningsområdet uteslöts från bearbetningen. Kodningsprocessen fortgick tills empirin ansågs vara fullt kodad.

I nästa steg påbörjades arbetet med att sortera koderna i möjliga teman. Ett tema beskrivs av Braun & Clarke (2006) som något som fångar utmärkande ting i data som bearbetas. Varje tema bör med fördel innefatta ett antal exempel från den data som berör temat i fråga. Ett tema bör vidare motsvara någon form av mönster som går att urskilja i insamlad data, och ska även knyta an till studiens forskningsfråga. Tematiseringen i studien baserades på insamlad empiri och utgjordes av aspekter som personalgruppen återkommande beskrev som viktiga i arbetet. Dessa teman bedömdes som talande för empirin. I kvalitativ analys är det i hög grad upp till vardera forskare att avgöra vad som uppfyller kriterierna för ett tema (Braun & Clarke, 2006). När generering av teman var klar, vilket innefattade att ta bort vissa koder som saknade relevans för studien samt slå ihop andra som var närbesläktade, namngavs dem. Kvar återstod tio teman som alla berörde aspekter av personalgruppens upplevelser av rådande arbetssituation.

## 5.6 Tillförlitlighet och äkthet

Bryman (2011) beskriver tillförlitlighet och äkthet som lämpliga kriterier för bedömning av kvalitativa studier. Tillförlitlighet berör studiens tillförlitlighet, medan äkthet avser i vilken grad studien är autentisk. Studien syftar till att bidra med kunskap om hur idéburna organisationer kan arbeta med att behålla personal. Syftet undersöktes genom en idéburen organisation som är verksam inom socialt arbete. Samtliga respondenter har en akademisk utbildning inom socialt arbete. Vissa medarbetare inom personalgruppen har däremot inte en akademisk utbildning,

varför studiens resultat inte nödvändigtvis är representativt för hela personalgruppen i organisationen med hänsyn till bland annat bakgrund och förväntningar i arbetet. Respondenterna arbetar på olika boenden, varför de i kombination med utbildningsgrad också kan ha olika förutsättningar i och upplevelser av arbetet. Urvalet baserades på att socialarbetare är den största personalgruppen i organisationen samtidigt som yrkesgruppen är eftertraktad på arbetsmarknaden. Det var även organisationens önskan att undersöka just medarbetare med akademisk utbildning inom socialt arbete.

I syfte att uppnå en transparent redovisning av empiri användes flertalet citat. För att presentera personalgruppens upplevelser på ett representativt sätt fördelades citat jämnt bland respondenterna. Samtliga respondenter är därför citerade under olika avsnitt i studien, även i syfte att uppnå en fyllig beskrivning av personalgruppens upplevda sociala verklighet.

Bryman (2011) beskriver att det föreligger risk för att data tas ur sin kontext under kodningsprocessen, vilket i sin tur kan leda till att redovisningen av empiri blir fragmenterad. Empiri kontrollerades därför kontinuerligt mot transkriberat material i syfte att uppnå en representativ presentation av insamlad data. Empiri analyserades självständigt genom studiens teoretiska referensram, utan att insamlad data påverkades av studiens teori eller personliga värderingar.

Studiens metod visas utförligt genom att samtliga moment i tillvägagångssättet redovisas. På så sätt tillåts forskare att granska studien och således bedöma dess kvalitet. Samtidigt förmedlades studien till organisationen och deltagande respondenter i syfte att ge dem förståelse för den sociala miljö de arbetar inom. På så sätt kan de också skapa en uppfattning om hur kollegor som arbetar i samma miljö upplever sin arbetssituation (Bryman, 2011).

Studien genomfördes i enlighet med de regler som finns för vetenskaplig forskning, vilka berörs närmare i avsnittet etiska reflektioner.



## 5.7 Etiska reflektioner

Studien genomfördes med hänsyn till fyra etiska principer som Bryman (2011) särskilt lyfter fram som relevanta i samhällsvetenskaplig forskning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet.

Informationskravet innebär att forskaren informerar medverkande personer om studiens syfte medan samtyckeskravet syftar till att respondenternas deltagande ska vara frivilligt. Dessa principer uppfylldes genom att både muntligt och via e-post informera kontaktperson och respondenter i organisationen om studiens syfte, och klargöra att deltagandet var frivilligt och att man när som helst kunde välja att avbryta sin medverkan. Insamlad empiri och övriga uppgifter om respondenterna användes enbart för studiens ändamål, i enlighet med nyttjandekravet (Bryman, 2011).

Konfidentialitetskravet, som syftar till att noteringar om respondenter ska hanteras med stor försiktighet och skyddas från åtkomst för utomstående, uppfylldes inledningsvis genom att avidentifiera respondenternas svar vid transkriptionen. Då studiens urval är begränsat presenterades respondenternas svar aktsamt. I syfte att säkerställa att presenterad data inte går att härleda till en särskild respondent redovisades således data samt citat utan att särskilja de olika respondenterna. Det var därmed ett medvetet val att försvåra för läsaren att kunna följa svar från respektive respondent. Samtidigt undersöks upplevelser på gruppnivå, varför möjligheten att följa enskilda respondenters resonemang inte fyller någon primär funktion. Sparade ljudfiler från intervjuer raderades efter transkribering (Bryman, 2011).

Dubbla lojaliteter är en problematik som kan uppstå när en organisation studeras i en vetenskaplig studie. Om intresset hos den organisation som studeras kolliderar med universitetets riktlinjer, kan det i sin tur skapa en intressekonflikt hos den eller de som genomför studien. Studien genomfördes således med respekt för den studerade organisationen och för studiens vetenskapliga ändamål. Samtidigt visade den studerade organisationen förståelse för studiens vetenskapliga syfte, varför dubbla lojaliteter inte utgjorde ett problem för studien.

## 6. Resultat och analys

I syfte att förstå personalgruppens val att arbeta i organisationen presenteras och analyseras eventuell diskrepans mellan nuvarande och önskvärd arbetssituation löpande utifrån *job embeddedness*. Resultatet struktureras efter *job embeddedness* tre begrepp *länkar*, *matchning* och *uppsägning*.

Eventuell diskrepans förstås genom att redovisa vilka aspekter av arbetet som personalgruppen är nöjd respektive missnöjd med. På så sätt skapas förståelse för vilka aspekter som upplevs som viktiga i arbetet. Dessa aspekter presenteras och analyseras på gruppnivå och benämns framöver som teman.

Personalgruppens relation till identifierade teman förstås genom kopplingar, vilka presenteras genom begreppen *länkar* och *matchning*. Styrkan i personalgruppens kopplingar till identifierade teman analyseras därefter. Styrkan i kopplingarna till arbetet bedöms genom vad personalgruppen värdesätter i sitt arbete. Teman som värdesätts i arbetet förstås som återhållande krafter i arbetet, varför personalgruppen indikeras ha starka kopplingar till teman som värdesätts. Teman som inte värdesätts indikeras vara svaga kopplingar.

Slutligen analyseras kopplingarna genom begreppet *uppsägning*. Detta i syfte att bedöma hur enkelt eller svårt personalgruppen upplever att kopplingar till arbetet kan brytas, vilket skapar förståelse för deras val att arbeta i organisationen. Då *uppsägning* avser vad en person upplever sig behöva ge upp vid beslut att lämna sin arbetsplats analyseras resultatet genom forskning om frivillig uppsägning.

### 6.1 Länkar

Begreppet *länkar* i *job embeddedness* avser i vilken utsträckning en individ har anknytningar till andra människor, grupper eller aktiviteter. Dessa anknytningar förstås som kopplingar. Dessa kopplingar kan vara formella eller informella och kan exempelvis handla om relationen till kollegor och vänner utanför arbetet (Mitchell et al. 2001). Kopplingar tillhörande *länkar* som går att utläsa från respondenternas svar hör till identifierade teman klienter, kollegor samt chefer.

### 6.1.1 Klienter

Relationen till klienter värderas högt av personalgruppen. Att ges möjlighet att möta klienter i arbetet och på så sätt etablera kontakt med dem är en aspekt av relationen till klienter som värdesätts. Det behandlande arbetet som avser att stötta och följa klienternas utveckling beskrivs också som värdefullt. Att se ett lyckande i en klients ögon beskrivs som det mest givande med arbetet, medan en respondent lyfter fram att vara en del av processen som mest givande:

Men det tycker jag är att lära känna personerna som bor här och vara en del i processen, vara med i alla de här svängarna som livet har liksom och försöka vara ett stöd i det. Så det är den kontakten med klienterna.

Samtidigt beskriver en respondent att det finns aspekter av relationen med klienter som kan vara tärande, och att det råder en frustration kring de utmaningar som arbetet och kontakten med klienterna medför. En sådan utmaning utgör strukturella aspekter som har en begränsande inverkan i arbetet, men som ligger bortom både personalgruppens och organisationens direkta kontroll:

Men klart, slitaget är ju också att man... att man vet att dom går ut till intet så att sannolikheten är stor att dom är tillbaka om några månader. Det... det pratar vi ofta om, det är det största slitaget vi känner på. Att man inte får va med i nån sorts utslussning, att dom här åtta månaderna nu när du är drogfri och kommit upp dig och kanske fått kontakt med dina barn igen och börjat sköta dig. Vart ska vi koppla in dom åtta månaderna så att det fortsätter på den vägen? Det finns ju inga såna system i Sverige.

Sammantaget beskrivs relationen med klienter som något positivt och som bidrar till att göra arbetet meningsfullt. Detta indikerar att personalgruppen har starka kopplingar till klienterna i arbetet. Samtidigt upplevs det som påfrestande att se klienter misslyckas. Denna upplevelse skulle likaså kunna vara ett resultat av en stark koppling till klienterna, varför man känner starkt när dessa far illa. Nuvarande arbetssituation vad gäller klienter upplevs således överensstämma med önskvärd arbetssituation.

### **6.1.2 Kollegor**

Relationen till kollegor är en aspekt av arbetet som lyfts fram som värdefull. Kollegorna beskrivs som arbetsplatsens styrka samtidigt som relationer kollegor sinsemellan beskrivs som goda. Arbetskamrater beskrivs dessutom vara anledningen till att man orkar ta sig igenom en ansträngande arbetsdag. Mentaliteten kollegor sinsemellan präglas av att man kavlar upp armarna och arbetar tillsammans som ett team. Kollegorna beskrivs som goda människor och en framträdande upplevelse är en längtan efter sin arbetsgrupp. En respondent beskriver sin arbetsgrupp på följande sätt:

Jag tror att detta är den bästa arbetsgruppen jag haft!

Relationer med kollegor upplevs som värdefulla, vilket indikerar att de kopplingar som finns kollegor emellan är starka. Önskad relation med kollegor upplevs således överensstämma med nuvarande relation.

### **6.1.3 Chefer**

Ett återkommande tema är belåtenheten med sin chef. Dialogen med chefer om förväntningar i arbetet fungerar väl, då en kontinuerlig dialog antingen finns eller upplevs kunna initieras utan svårigheter. Chefer upplevs tillhandahålla värdefull feedback och lyssnar på förslag, vilket i sin tur utgör ett slags stöd till personalgruppen. En respondent beskriver upplevelsen av sin chef:

Alltså jag har ju alltid känt att min chef lyssnar på mig och att vi tas på allvar som anställda.

Visst tidigare ledarskap har varit bristfälligt och något som påverkat den upplevda arbetssituationen i negativ bemärkelse. En del av ledarskapet beskrivs även tidigare ha kännetecknats av frånvaro, vilket har medfört svårigheter i att etablera en vardaglig och kontinuerlig kontakt med chefer. Trots tidigare missnöje understryks upplevelsen av belåtenhet med nuvarande ledarskap. Kopplingar till chefer indikeras därmed vara starka. Nuvarande arbetssituation upplevs således överensstämma med önskvärd arbetssituation avseende chefer.

## 6.2 Matchning

Begreppet *matchning* i *job embeddedness* berör hur pass väl arbetet och organisationen passar i förhållande till övriga aspekter i människors liv, vilket inkluderar upplevd trivsel med organisationen. Trivseln avgörs i sin tur främst utifrån om en persons värderingar, karriärsmål och framtidsutsikter överensstämmer med arbetet och organisationens kultur. Ju mer en individ matchar med arbetet och organisationen, desto starkare blir *inbäddningen*, både professionellt och på ett personligt plan (Mitchell et al. 2001). Kopplingar tillhörande *matchning* som går att utläsa från respondenternas svar hör till temana värdegrund, atmosfär, lön, arbetstider, utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter samt tillvaratagande av yrkeskompetens.

### 6.2.1 Värdegrund

Ett återkommande tema som lyfts fram är organisationens värdegrund. Värdegrunden beskrivs som viktig i arbetet och som något som man kan identifiera sig med. Organisationens strävan att göra det lilla extra och att arbetet inom organisationen gör skillnad beskrivs positivt. En respondent beskriver organisationens värdegrund som präglad av en god människosyn med betoning på gemenskap och allas lika värde, vilket denne sammanfattar:

Jag tycker här att alla människor är lika värda, det säger man ju överallt, men här är det verkligen så.

Det faktum att organisationen är idéburen är även något som lyfts fram som positivt och som lockade vid val av arbetsgivare. En respondent beskriver stolthet över att arbeta inom organisationen och att medarbetarnas engagemang i samhället spelar en viktig roll i arbetet:

Folk stannar för dom har ett samhällsengagemang, dom är röda i hjärtat!

Samtidigt beskrivs att tveksamhet inför anställning rådde i form av förutfattade meningar om vad det skulle innebära att arbeta i organisationen sett till dess värdegrund. En respondent beskriver sina tankar inför sin anställning:

Men det är klart, att tankarna slog en att det kanske inte passar mig. Jag är inte en sån som går till kyrkan varje söndag eller jag ber inte vid matbordet. Ska jag behöva göra det nu på min arbetsplats?

Då organisationens värdegrund återkommande beskrivs som viktig och som något som man identifierar sig med, samtidigt som organisationens idéburna prägel lockade vid val av arbetsgivare, är matchningen med organisationens värdegrund god. Detta indikerar att personalgruppens koppling till organisationens värdegrund är stark. Upplevelsen av nuvarande arbetssituation överensstämmer således med önskvärd arbetssituation avseende organisationens värdegrund.

### **6.2.2 Atmosfär**

Ett tema som återkommande uppmärksammas är arbetsplatsens atmosfär, som man är nöjd med. En respondent beskriver sammanhållningen på arbetsplatsen som en betydande del av sin positiva upplevelse av atmosfären:

Sammanhållningen! Mellan boende och personal, det är enat allting. Och känslan av att ingenting är fel liksom. Man blir lyssnad på, både av dom som bor här och personal och chefer.

Atmosfären är välkomnande och familjär, vilka också anges som bidragande anledningar till varför personer sökte sig till organisationen. Trivselfaktorn på arbetsplatsen beskrivs som hög, samtidigt som det goda klimatet inte fullt ut kompenserar för påfrestande arbetsvillkor. En problematik rörande atmosfären är den volontärsanda som upplevs präglar arbetet. Volontärsandan beskrivs som en slags mentalitet präglad av tacksamhet i kombination med att medarbetarna inte ställer några krav på organisationen, som tas för givet och sitter i väggarna inom organisationen. Bristande arbetsutrymmen och arbetsredskap förekommer i arbetet i kombination med låga krav och förväntningar, som en respondent beskriver:

Jag tror såhär att folk som har jobbat på [...] och har jobbat länge är så vana vid att... eh... nej men det kan vi inte, och det vi har inte råd, och man kräver inget, alltså personalen kräver ingenting. [...] Alltså det sitter i väggarna på nåt sånt här. Ibland finns det inte ens gem, eller ibland finns det inte ens tippex, alltså kommer man in på vilket företag som helst så är det ju framme, allting sånt, här är det lite tungrott, så kan man väl säga.

I övrigt råder en god atmosfär i organisationen. Atmosfären på arbetsplatsen verkar vara en

betydande aspekt i arbetet, vilket tyder på att man värdesätter och trivs med relationerna till personer man möter på sin arbetsplats. Detta innebär i sin tur att matchningen med organisationens atmosfär är god, vilket indikerar att personalgruppens koppling till både sociala och psykologiska aspekter av atmosfären är stark. Nuvarande arbetssituation upplevs således överensstämma med önskvärd arbetssituation avseende atmosfär.

### 6.2.3 Lön

Ett tema som beskrivs som viktigt i arbetet är lön. En respondent beskriver att det är en aspekt av arbetet som inte går att bortse ifrån:

Sen är det ju så att lön, även om man inte alltid ska tänka på pengar och ekonomi, så är det ju så att socionomyrket är tyvärr ett underbetalt yrke och då är det ju avgörande vart man väljer sitt nästa steg. Och man måste ju någonstans köpa in sig. Det är ju som sagt var ingen annan som gör det. Det är jätteviktigt med en bra lön. Nu vet jag ju, och många med mig, att de här verksamheterna det är inget vinstdrivande och det är svårt att ha höga löner som ska ligga i topp så att det är klart att det är en aspekt som måste vägas in.

Samtidigt som lön beskrivs som viktig råder missnöje över lönenivån. Investerad tid i arbetet anses inte vägas upp av den lön som erbjuds, vilket en respondent uttrycker sitt missnöje över:

Så det är också det här, lönesättningen hänger inte ihop med insatsen av tid du är här va, jättetråkigt... jättetråkigt!

Den ekonomiska ersättningen och löneutvecklingen inom organisationen beskrivs som låg och en rimlig lön efterfrågas. Lönen som organisationen erbjuder beskrivs även som sämre än löner som andra organisationer som arbetar med liknande frågor erbjuder.

Ett identifierbart mönster är därmed missnöje avseende lönen i organisationen då nedlagd tid i arbetet inte återspeglas i lönen. Detta innebär att lönen inte matchar den övriga livssituationen. Dessutom upplevs inte den nuvarande lönen matcha framtidsutsikterna vad gäller lön, vilket indikerar att personalgruppens koppling till lön är svag och att nuvarande arbetssituation inte upplevs överensstämma med önskvärd arbetssituation avseende lön.

#### **6.2.4 Arbetstider**

En utmärkande upplevelse är missnöje avseende arbetstider. Mer specifikt lyfts problematiken med att ha ett oregelbundet arbetsschema. Upplevelsen av arbetstiderna är att helgpas och det varierade schemat är mycket slitsamt, och att möjligheten att arbeta dagtid och enbart vardagar hade förbättrat trivselsnivån avsevärt. En respondent beskriver problematiken med arbetstiderna:

Man förlorar ganska mycket ledighet på att jobba schema helt enkelt. För de som har kontorsjobb, oftast så har man kanske klämdagar eller är ledig i alla fall röda dagar, då kan man samla på sig lite mer ledighet [...] Jag tror det gör skillnad för ens mående och hur utvilad du blir [...] Jag tror att i längden blir man mer trött på det här att jobba schema, det tror jag faktiskt.

En respondent betonar dessutom att arbetstiderna är avgörande för verksamhetens framgång:

Ska vi kunna fortsätta lyckas och om jag ska stanna med så är det absolut det som måste ändras. Kvalitativa arbetstider, där måste dom bli konkurrenskraftiga.

Arbetet i organisationen sett till arbetstider matchar därför inte med övriga aspekter av personalgruppens liv. Det uttalade missnöjet över arbetstider indikerar att personalgruppens koppling till arbetstider är svag. Upplevelsen av nuvarande arbetssituation avseende arbetstider överensstämmer således inte med önskvärd arbetssituation.

#### **6.2.5 Utvecklingsmöjligheter**

Missnöje över organisationens utvecklingsmöjligheter är ett återkommande tema. Upplevelsen är att det inte finns något att sträva efter vad gäller karriär och utvecklingsmöjligheterna inom organisationen beskrivs som näst intill obefintliga. En respondent beskriver upplevelsen av att det inte går att komma längre karriärmässigt inom organisationen:

Jag trivs ju jättebra som det är, absolut, men ser inte att det går att komma så mycket längre karriärmässigt, det ser jag faktiskt inte, inte något som jag vet i alla fall.

Det råder bristande kunskap om vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom organisationen. Mer avancerade tjänster inom ramen för personalgruppens arbetsområde upplevs inte som



åtråvärda. En sådan typ av tjänst beskrivs som utsatt och övermäktig sett till utmaningen med att hinna med operativt arbete i kombination med arbete av mer planerande karaktär.

Upplevelsen av utvecklingsmöjligheter i organisationen är att de är bristfälliga eller i vissa fall obefintliga. Karriärs mål och framtidsutsikter matchar därför inte med utvecklingsmöjligheter i organisationen. Detta indikerar att personalgruppen har en svag koppling till de utvecklingsmöjligheter som organisationen erbjuder. Nuvarande arbetssituation upplevs således inte överensstämma med önskvärd arbetssituation avseende utvecklingsmöjligheter.

### **6.2.6 Arbetsuppgifter**

Ett framträdande tema är missnöje över arbetsuppgifternas innehåll. Arbetet beskrivs innehålla moment som inte betraktas som givande. En respondent uttrycker sin upplevelse av ett mindre uppskattat moment i arbetet:

Jag kan ha svårt för det att gå in i liksom en persons rum eller lägenhet och liksom säga att, amen du, till en person som kanske är mycket äldre än mig, har levt ett halvt liv, och bara ”du behöver dammsuga”.

Samtidigt beskrivs arbetsuppgifterna som varierande. Variationen lyfts fram som positiv då omväxlingen gör arbetet intressant, samtidigt som arbetsuppgifternas ombytlighet upplevs som problematisk. Variationen i arbetsuppgifterna upplevs göra arbetet ostrukturerat vilket en respondent beskriver på följande sätt:

Jag är lite trött på att det är så hoppigt [...] Jag vill kanske kunna skriva en utvärdering och göra det tills den är färdig. Men det blir det aldrig på ett sånt här ställe, för man vet aldrig vad som händer.

Arbetet innefattar praktiska moment vilka man upplever sig överkvalificerad för. Arbetsuppgifter beskrivs dessutom skilja sig från det förväntade innan anställning. Arbetet upplevs vara mindre behandlings- och förändringsinriktat än förväntat. En respondent berättar om sin upplevelse av arbetsuppgifterna:

Jag trodde nog inte att det skulle vara så mycket... Att vi ska vara taxichaufförer, det vet

jag att jag under alla år har tänkt att så mycket bil vi kör trodde jag nog inte att vi skulle göra.

Då missnöje råder över tilldelade arbetsuppgifter av praktisk karaktär är matchningen med organisationen sett till karriärsmål, framtidsutsikter och värderingar bristande. Detta indikerar att personalgruppens koppling till arbetsuppgifter är svag. Upplevelsen av nuvarande arbetssituation avseende arbetsuppgifter överensstämmer således inte med önskvärd arbetssituation.

### **6.2.7 Tillvaratagande av yrkeskompetens**

Ett framträdande tema avser upplevelsen om huruvida yrkeskompetens tillvaratas i arbetet. Yrkeskompetens upplevs inte tillvaratas i arbetet då tilldelade arbetsuppgifter beskrivs som okvalificerade. Arbetet beskrivs också präglas av strikta direktiv vilket påverkar graden av självbestämmande negativt. En respondent beskriver hur denne inte får utlopp för sin yrkeskompetens:

Jag har ändå läst en akademisk utbildning och har ganska mycket teoretisk och praktisk kompetens som jag känner att jag inte riktigt får utlopp till att göra här.

En annan uttrycker behovet av att bli utmanad i sitt arbete och sin yrkeskompetens:

Jag har nog behov av att få använda min kompetens mer än jag får, att jag blir utmanad i det. För det blir jag inte.

Samtidigt finns upplevelsen att yrkeskompetens faktiskt tillvaratas i arbetet. Teoretisk kunskap tillvaras samtidigt som självbestämmande upplevs i arbetet. Yrkeskompetensen tillvaratas genom att arbetsuppgifter för utbildad respektive outbildad personal är uppdelade samtidigt som en upplevelse är att nuvarande chefer tillvaratar yrkeskompetens på ett bättre sätt än vad tidigare chefer gjorde.

Upplevelserna av huruvida yrkeskompetens tillvaratas går därmed isär. Tillvaratagandet av yrkeskompetens är både matchad och omatchad beroende av graden av upplevd trivsel med organisationen utifrån karriärsmål och framtidsutsikter. Sammanfattningsvis indikerar detta att

styrkan i personalgruppens kopplingar till tillvaratagandet av yrkeskompetens varierar, varför kopplingarna således både är svaga och starka. Upplevelsen av nuvarande arbetssituation överensstämmer således till viss del med önskvärd arbetssituation avseende tillvaratagande av yrkeskompetens.

## 6.3 Uppoffring

Begreppet *uppoffring* kännetecknas av vad en individ upplever sig behöva ge upp för att lämna sin arbetsplats, det vill säga hur enkelt denne upplever att kopplingar till olika aspekter av arbetet, kan brytas. *Uppoffring* kan handla om både materiella och psykologiska aspekter av jobbet, som exempelvis arbetsförmåner, kollegor och åtråvärda projekt (Mitchell et al. 2001). Identifierade teman analyseras nedan genom begreppet *uppoffring*, fortsatt med utgångspunkt i begreppen *länkar* och *matchning*, samt genom tidigare forskning om frivillig uppsägning.

### 6.3.1 Länkar

Begreppet *länkar* berör som tidigare nämnts kopplingar till människor, grupper och aktiviteter och kan avse både sociala, psykologiska och ekonomiska aspekter. De teman som i studien bedöms höra till begreppet *länkar* är klienter, kollegor och chefer. Som tidigare indikerats har personalgruppen starka kopplingar till dessa teman. Mitchell et al. (2001) beskriver att starka kopplingar upplevs som svåra att bryta, varför det i detta avseende kan innebära en stor upplevd uppoffring för personalgruppen att lämna organisationen.

Forskning om icke-vinstdrivande organisationer visar att medarbetare som har en god relation till sina kollegor är mer benägna att stanna kvar på sin arbetsplats än personer som har en dålig relation till sina kollegor (Alexander et al. 1998). Vidare visar forskning att socialt stöd, vilket kan innefatta interaktioner i stöttande form mellan en medarbetare och dennes chef eller kollega, kan ha en positiv inverkan på en medarbetares vilja att stanna på arbetsplatsen (Kim & Stoner, 2008). Goda relationer till människor på arbetsplatsen kan således göra en person mer benägen att stanna i sitt arbete, vilket går i linje med studiens resultat avseende *länkar* samt Mitchells et al. (2001) påstående att starka kopplingar till personer på en arbetsplats kan fungera som återhållande krafter som håller individer kvar i organisationer.

### 6.3.2 Matchning

Begreppet *matchning* berör som tidigare nämnts huruvida arbetet och organisationen passar in i en persons övriga liv, sett till upplevd trivsel utifrån om värderingar, karriärmål och framtidsutsikter överensstämmer med organisationen och dess kultur (Mitchell et al. 2001). De teman som i studien bedöms höra till begreppet *matchning* är värdegrund, atmosfär, lön, arbetstider, utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och tillvaratagande av yrkeskompetens, vilka personalgruppen tidigare indikerats ha varierande starka kopplingar till.

Personalgruppens koppling till organisationens värdegrund indikeras vara en stark. Valet att lämna organisationen skulle således kunna utgöra en stor upplevd uppoffring av organisationens värdegrund. Fynd av Kim & Lee (2007) går i linje med Mitchells et al. (2001) forskning, då man fann att personer som arbetar i icke-vinstdrivande organisationer ofta känner starkt för organisationens mission och att missionen även kan verka som en dragningskraft för att attrahera och behålla medarbetare i organisationen. Författarna beskriver emellertid att en organisations mission inte nödvändigtvis är tillräcklig för att hålla kvar medarbetare i organisationen, då andra faktorer som anställningsvillkor kan överskugga medarbetarnas tillgivenhet till missionen. Detta återfinns i studien då analysen indikerar att personalgruppen har en stark koppling till organisationens värdegrund samtidigt som missnöje över rådande arbetsvillkor upplevs. Den starka kopplingen till organisationens värdegrund skulle således kunna överskuggas av andra faktorer där det råder missnöje, varför valet att lämna organisationen för personalgruppen inte nödvändigtvis hindras av en stor upplevd uppoffring av organisationens värdegrund (Kim & Lee, 2007; Mitchell et al. 2001).

Atmosfären på arbetsplatsen är ett tema som värdesätts, vilket indikerar att personalgruppens koppling till atmosfären är stark. Då personer som arbetar på en arbetsplats är en del av den atmosfär som råder, kan atmosfären bli påverkad av de goda relationerna som personalgruppen anser sig ha med klienter, kollegor och chefer. Samtidigt lyfts en problematik fram med en upplevd volontärsanda som sitter i väggarna i organisationen som har en begränsande inverkan i arbetet, exempelvis genom begränsade arbetsutrymmen och lågt ställda krav från personalgruppen. Mentaliteten innebär att medarbetarna ska känna tacksamhet och vara nöjda med sin arbetssituation, vilket skulle kunna vara ett resultat av att de präglas av organisationens värdegrund. Detta då organisationen arbetar för att hjälpa utsatta individer i samhället, vilket enligt Kim & Lee (2007) är typiskt för idéburna och icke-vinstdrivande organisationer. Kanske

upplever respondenterna att det går emot både egna värderingar och organisationens värdegrund att föra fram upplevda problem med arbetsituationen, då andra personer i samhället lever under sämre villkor. Den upplevda volontärsandan verkar emellertid övervägas av personalgruppens starka koppling till atmosfären, varför en uppoffring av atmosfären skulle kunna upplevas som stor och således vara svår att ge upp.

Det råder missnöje med lön och arbetstider. Arbetstider beskrivs som obekväma och tärande, samtidigt som arbetstiderna beskrivs som en potentiell anledning till att lämna organisationen. Då analysen indikerar att personalgruppens koppling till lön och arbetstider är svag skulle en uppoffring av dessa troligtvis inte upplevas vara alltför stor, vilket går i linje med Stremmels (1991) forskning om icke-vinstdrivande organisationer som påvisar ett samband mellan missnöje över lön och frivillig uppsägning. Även Dicke (2002) beskriver hårt arbete i kombination med otillfredsställande arbetsvillkor som orsaker till svårigheter med att attrahera och behålla personal.

Utvecklingsmöjligheterna inom organisationen beskrivs som små, vilket det upplevs missnöje över. Detta indikerar att personalgruppens koppling till utvecklingsmöjligheter är svag. I och med att utvecklingsmöjligheter inte fungerar som återhållande krafter i arbetet kan därmed en uppoffring av dessa kopplingar upplevas som liten (Mitchell et al. 2001). Alexander et al. (1998) understryker dessutom bristande karriärutveckling som en bidragande faktor till varför medarbetare säger upp sig från icke-vinstdrivande verksamheter. Denna forskning och studiens resultat är i detta avseende således förenliga.

Personalgruppens kopplingar till tillvaratagandet av yrkeskompetens indikeras vara av mer varierande karaktär, vilket föranleder att graden av upplevd uppoffring inom detta tema förmodligen varierar. Det råder delade upplevelser om graden av självbestämmande i arbetet, vilket skulle kunna påverka upplevelsen av tillvaratagen yrkeskompetens. Forskning visar att självbestämmande i arbetet har en positiv inverkan på socialarbetares vilja att stanna kvar i arbetet, medan bristande självbestämmande samspelar negativt med att säga upp sig (Kim & Stoner, 2008). De som upplever att yrkeskompetens tillvaras kan därför tänkas vara mer sannolika att stanna i arbetet än de som upplever att tillvaratagandet av yrkeskompetens brister.

Skillnader i upplevelser av graden av tillvaratagen yrkeskompetens kan ha sin grund i olika

förväntningar. Diskrepans mellan de föreställningar som socialarbetare skapar under sin utbildning i jämförelse med deras faktiska arbetssituation kan exempelvis leda till inre konflikter. Olikheter i förväntningar på socialarbetare kan dessutom bidra till sämre välmående bland socialarbetare, vilket kan uppstå om olika samhällsaktörer, andra yrkesutövare och brukare har skilda förväntningar på yrkesrollen för socialarbetare (Graham & Shier, 2014).

Forskning visar även att socialarbetare förväntas uppnå goda resultat utifrån dåliga arbetsvillkor och knappa finansiella resurser, vilket i sin tur skapar uppgivenhet och frustration bland socialarbetare (Graham & Shier, 2014). Förväntningar på att uppnå resultat i arbetet i kombination med upplevelsen av att yrkeskompetens inte tillvaratas kan därför tänkas medföra svårigheter för personalgruppen att utföra sitt arbete. Ytterligare aspekter av arbetet som kan skapa frustration, och som även har lyfts som en problematik hos personalgruppen, är delar av arbetet som är beroende av utomstående parter. Dessa kan beröra riktlinjer från myndigheter eller strukturer i samhället som dessutom ligger bortom personalgruppens direkta kontroll.

En tänkbar förklaring till att upplevelsen av tillvaratagen yrkeskompetens går isär, skulle även kunna vara personalgruppens arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna upplevs som otillfredsställande och anses inte överensstämma med upplevd kompetens. Personalgruppens koppling till arbetsuppgifter indikeras därför vara svag, varför förlusten av arbetsuppgifter kan utgöra en liten upplevd uppoffring för personalgruppen (Mitchell et al. 2001).

Tidigare forskning inom området för matchning visar att matchning spelar en avgörande roll vid frivillig uppsägning. Individer som matchar sämre med en organisation är till exempel mer benägna att sluta efter 20 månader i arbetet än vad individer som matchar bra med en organisation är (O'Reilly et al. 1991). Detta går i linje med Mitchells et al. (2001) forskning som visar att svaga kopplingar inom de tre begreppen, exempelvis *matchning*, upplevs som enklare att ge upp än starka kopplingar, varför de inte fungerar som återhållande krafter i arbetet.

## 6.4 Inbäddning

Sammanfattningsvis är personalgruppens kopplingar till samtliga teman under begreppet *länkar* starka, varför de fungerar som starkt återhållande krafter i arbetet. Styrkan i kopplingar

till teman som innefattas under begreppet *matchning* varierar. Personalgruppen framstår därför som inbäddad i arbetet avseende kopplingar till människor. Personalgruppen framstår däremot inte som lika starkt inbäddad avseende kopplingar till organisatoriskt klimat och arbetsvillkor. Personalgruppen framstår därmed vara inbäddad interpersonellt, men inte lika starkt organisatoriskt.

Starkare *inbäddning* minskar sannolikheten för frivillig uppsägning medan svagare *inbäddning* ökar sannolikheten för frivillig uppsägning (Rubenstein et al. 2017). Då graden av *inbäddning* framstår som hög interpersonellt och svagare organisatoriskt hos personalgruppen är det således svårt att bedöma hur sannolik personalgruppen är att sluta i arbetet.

## 7. Slutsatser och diskussion

Studien syftar till att skapa förståelse för hur idéburna organisationer kan arbeta med att behålla personal, vilket besvaras genom studiens två frågeställningar. Studiens första frågeställning berör den eventuella diskrepansen personalgruppen i organisationen upplever mellan nuvarande och önskvärd arbetssituation. Tio teman kan urskiljas som betydande. Samtliga teman har presenterats och analyserats genom *job embeddedness*. Dessa teman är klienter, kollegor, chefer, värdegrund, atmosfär, lön, arbetsuppgifter, arbetstider, tillvaratagande av yrkeskompetens och utvecklingsmöjligheter. Klienter, kollegor, chefer, värdegrund och atmosfär upplevs som områden man är nöjd med och där råder således ingen diskrepans mellan önskvärd och upplevd arbetssituation. Vad gäller lön, arbetsuppgifter, arbetstider, och utvecklingsmöjligheter råder däremot diskrepans då man inte upplever att områdena motsvarar önskvärd arbetssituation. Upplevelsen av huruvida yrkeskompetens tillvaratas går isär, varför temat till viss del innefattar diskrepans.

Studiens andra frågeställning avser hur medarbetarnas val att arbeta inom organisationen kan förstås genom *job embeddedness*. Graden av *inbäddning* varierar hos personalgruppen, där *inbäddningen* framstår som stark avseende kopplingar till människor medan *inbäddningen* inte framstår som lika stark avseende kopplingar till organisatoriskt klimat och arbetsvillkor. De starkast återhållande krafterna i arbetet kan därför avse kopplingar till människor, varför en förklaring till medarbetarnas val att arbeta inom organisationen kan vara befintliga arbetsrelaterade relationer.

Rubenstein et al. (2017) finner att *inbäddning* i arbetet samspelar med frivillig uppsägning på så sätt att högre grad av *inbäddning* minskar sannolikheten för människor att lämna sina arbeten. Den noterade varierande graden av *inbäddning* hos personalgruppen kan därför tolkas på flera sätt. En tolkning skulle kunna vara att personalgruppen är svagt benägen att lämna arbetsplatsen sett till den indikerade höga graden av *inbäddning* avseende relationer. En annan att personalgruppen är starkt benägen att lämna arbetsplatsen på grund av den indikerade lägre graden av *inbäddning* avseende organisatoriskt klimat och arbetsvillkor. Men är det möjligt att göra avgöra vilka aspekter av arbetet som väger tyngst vid bibehållandet av personal?

Slutsatsen för studien är att flertalet faktorer i arbetet kan ha en avgörande betydelse i arbetet



med att behålla personal i idéburna organisationer. Specifikt framstår tio teman som väsentliga i detta arbete. Teman som rör kopplingar till människor indikeras vara särskilt betydande, varför relationer till människor kan vara en övervägande anledning till varför människor väljer att stanna kvar inom organisationer. Relationer till människor skulle därför kunna upplevas som den största av arbetsrelaterade förluster om medarbetare lämnar sin arbetsplats. Trots att missnöje över en majoritet av övriga teman råder kan starka kopplingar till människor således vara tillräckliga för att medarbetare ska vilja stanna kvar i organisationer.

Forskning inom området är förenlig med studiens slutsats. Kim & Stoner (2008) beskriver exempelvis att socialt stöd från människor på arbetsplatsen samspelar negativt med att säga upp sig bland socialarbetare, vilket understryker vikten av goda relationer på arbetsplatser. Även Alexander et al. (1998) betonar betydelsen av relationer bland kollegor. Mer specifikt beskrivs belåtenhet med kollegor som en bidragande orsak till varför människor stannar i sitt arbete inom icke-vinstdrivande organisationer.

Organisatoriska aspekter som exempelvis lön och utvecklingsmöjligheter är teman som har framkommit som bristfälliga enligt personalgruppen, varför dessa aspekter är betydande vid bibehållandet av personal. Detta överensstämmer med forskning om icke-vinstdrivande organisationer som visar att personer som är missnöjda med sina utvecklingsmöjligheter och lön i arbetet är mer benägna att sluta (Alexander et al. 1998; Stremmel, 1991). Trots rådande missnöje arbetar samtliga respondenter kvar inom organisationen. Detta indikerar att missnöje över lön och utvecklingsmöjligheter kan vara betydande, men inte nödvändigtvis avgörande, för att sluta i arbetet.

Idéburna organisationers proaktiva arbete med att behålla personal bör således med fördel vara inriktat mot organisatoriska aspekter samt arbetsvillkor som lön, arbetsuppgifter och arbetstider samt utvecklingsmöjligheter och tillvaratagande av yrkeskompetens. Samtidigt är upprätthållandet av medarbetares befintliga starka kopplingar, som exempelvis avseende relationer, något som inte bör negligeras då dessa kan verka som återhållande krafter som håller personal kvar i organisationer.

Studiens resultat indikerar att personalgruppen är mer inbäddad sett till vissa teman än andra. Kan svaret ligga i de starka relationerna mellan människorna i organisationen eller går det att

härleda till organisationens arbete med att behålla personal? En intressant aspekt vid förståelsen av människors *inbäddning* i arbetet, och som *job embeddedness* inte ger något definitivt svar på, avser huruvida människors kopplingar går att påverka. Mer specifikt om, och i så fall hur, organisationer kan arbeta för att stärka människors kopplingar och således *inbäddning*. Med andra ord, på vilket sätt utgör organisationers arbete med att behålla personal en avgörande roll för människors kopplingar och *inbäddning* enligt *job embeddedness*? Går det över huvud taget att arbeta aktivt med *inbäddning* eller är det något sker utom människors direkta kontroll?

Kopplingar till människor, grupper och aktiviteter som Mitchell et al. (2011) benämner *länkar* kan exempelvis vara sociala och psykologiska. Kopplingar av sådant slag grundar sig i ett samspel mellan människor och kan vara både formella och informella, varför de för organisationer kan vara svåra att uppfatta och råda över. Organisationers möjlighet att påverka medarbetares interaktioner i arbetet i syfte att stärka medarbetares kopplingar till människor, grupper och aktiviteter kan således diskuteras. Konkreta sociala aktiviteter som exempelvis teambuilding och kick-offs som anordnas av organisationer kan skapa förutsättningar för medarbetare att interagera med varandra, men hur stor är egentligen organisationers inverkan på styrkan i medarbetares relationer till människor och aktiviteter i arbetet?

Vidare kan medarbetares upplevda trivsel i organisationer variera beroende på hur väl aspekter av arbetet matchar övriga livet (Mitchell et al. 2001). O'Reilly et al. (1991) beskriver att personer som har en dålig matchning med sin organisation är mer benägna att sluta efter 20 månaders arbete, än människor som har en bra matchning med sin organisation. Medan exempelvis karriärmål och framtidsutsikter är något som organisationer kan tänkas arbeta med på ett konkret plan i syfte att få medarbetare att matcha med organisationen, är kanske medarbetares inre värderingar svårare att påverka. Samtidigt kan det tänkas vara problematiskt för organisationer att anpassa sin värdegrund efter sina medarbetare. För att som organisation säkerställa att medarbetare sympatiserar med organisationens värdegrund, vilket kan ses som en del i arbetet med att behålla personal, bör kanske tyngdpunkten av insatser snarare ligga i rekryteringsprocessen. Genom en väl uttänkt rekryteringsprocess kan organisationer finna personer som identifierar sig med värdegrunden, vilket enligt både Mitchell et al. (2001) och O'Reilly et al. (1991) i förlängningen kan vara en bidragande faktor till varför människor väljer att stanna i en organisation.

En annan aspekt avser vilka konsekvenser förutsättningarna som en idéburen verksamhet har i arbetet att behålla personal medför. Är det tillräckligt att förlita sig på att människor kommer att stanna i sina arbeten tack vare det högre syftet eller medarbetares samhällsengagemang? Kan medarbetares tillgivenhet till en organisations mission överskugga omständigheter i arbetet som det råder missnöje över (Kim & Lee, 2007), och slutligen leda till att sådana utmaningar lämnas utan vidtagna åtgärder?

Personalen har sedan länge beskrivits som en organisations viktigaste resurs. För organisationer som delar denna uppfattning kan det antas vara avgörande att ha en fungerande kompetensförsörjningsprocess, då det innefattar att aktivt arbeta med att behålla personal. Studiens resultat indikerar emellertid att det finns aspekter av arbetet inom den idéburna organisationen som medarbetarna upplever missnöje över. Finns det således en möjlighet att organisationen, och kanske även andra organisationer med liknande förutsättningar, inte fullt arbetar strategiskt med att behålla personal? Kan det finnas fördelar även för idéburna organisationer med att anamma en mer strategisk kompetensförsörjning i syfte att behålla personal, genom att betrakta personalen som en potentiell aktör till större organisatorisk framgång? Kan *job embeddedness*, utöver att teorin behandlar grad av *inbäddning*, betraktas som ett medel för att kunna identifiera potentiella förbättringsområden i arbetet med att behålla personal för att underlätta detta arbete?

Förutsättningarna för idéburna organisationer att arbeta med att behålla personal kan, utöver organisatoriska förutsättningar, även tänkas påverkas av samhällsstrukturer. Direktiv och uppdrag från myndigheter kan begränsa exempelvis till viss del organisationers valmöjligheter att strukturera arbetssätt och framförallt villkoren för arbetet. Hur kan en organisation som slits mellan myndigheters riktlinjer och medarbetares behov ges tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med att behålla personal på ett framgångsrikt vis?

Studios resultat kan vara av värde för idéburna organisationer med liknande förutsättningar samt andra typer av organisationer som står inför liknande utmaningar. Studien skulle även kunna gagna verksamheter som vill skapa förståelse för varför människor stannar kvar i sina arbeten samt vilka faktorer som kan vara betydelsefulla i arbetet med att behålla personal.

Studien undersöker *inbäddning* hos socialarbetare. De förhållanden som socialarbetare arbetar

under behöver inte nödvändigtvis likna andra yrkesgruppers, vilket skulle kunna innebära att socialarbetare värdesätter andra aspekter av arbetet än personer som arbetar i andra yrken. Ett förslag till vidare forskning skulle därför kunna behandla *inbäddning* hos andra yrkesgrupper. Den organisation som studien undersöker är idéburen, vilket tidigare nämnts medför särskilda organisatoriska förutsättningar. Vidare forskning inom *job embeddedness* skulle därför med fördel kunna inriktas mot organisationer med andra organisatoriska förutsättningar, exempelvis inom den vinstdrivande sektorn.

## 8. Referenser

Akademikerförbundet SSR. (2018). *Global definition av professionen socialt arbete*. Hämtad 2018-05-10, från [http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw\\_124418-5.pdf](http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw_124418-5.pdf)

Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health*, 21(5), 415-424.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Graham, J., R., & Shier, M. L. (2014). Profession and workplace expectations of social workers: Implications for social worker subjective well-being. *Journal of Social Work Practice*, 28(1), 95-110.

Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Natur & Kultur: Stockholm.

Kim, S., & Lee, J., W. (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention?: An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227-248.

Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.

Konjunkturinstitutet. (2018). *Konjunkturläget 2018*. Hämtad 2018-04-17, från <https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2018-03-27-konjunktoren-forstarks-och-toppar-2019.html>

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sabliskyi, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Preston, A. E. (1990). Changing labor market patterns in the nonprofit and for-profit sectors. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 15-28.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65. doi:10.1111/peps.12226.

SACO Sveriges akademikers centralorganisation. (2018). *Socionom*. Hämtad 2018-05-08, från <https://www.saco.se/studieval/yrken-a-o/socionom/>

Statistiska Centralbyrån. (2016). *Arbetskraftsbarometern 2016: Vilka utbildningar ger jobb?*. Hämtad 2018-04-17, från [https://www.scb.se/contentassets/b24cb051fff5410bb60417da3287f55b/uf0505\\_2016a01\\_br\\_am78br1604.pdf](https://www.scb.se/contentassets/b24cb051fff5410bb60417da3287f55b/uf0505_2016a01_br_am78br1604.pdf)

Stremmel, A. J. (1991). Predictors of intention to leave child care work. *Early Childhood Research Quarterly*, 6, 285-298.

Tham, P. & Lynch, D. (2017). 'Lost in Transition?' - Newly educated social workers reflections on their first months in practice. *European Journal of Social Work*, 1-12. doi: 10.1080/13691457.2017.1364701

The International Federation of Social Workers. (2014). *Global definition of social work*. Hämtad 2018-05-10, från <http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work/>

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap – som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.