



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

---

# Varför statligt anställda tjänstemän väljer att stanna i organisationen

Angelica Hammarström & Victoria Sunnerhage

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: William Montgomery  
Examinator: Niklas Halin

---

## Sammanfattning

Syftet med studien var att utifrån teorin job embeddedness undersöka vilka anledningar anställda inom den offentliga sektorn med tjänstemannabefattning anser viktiga för att stanna kvar på sin arbetsplats. Studien genomfördes kvalitativt genom semistrukturerade intervjuer med nio stycken tjänstemän från tre olika myndigheter i Sverige. Materialet analyserades genom en teoristyd tematisk analys med tre förutbestämda huvudteman baserade på de tre dimensionerna i teorin job embeddedness. Det första temat benämndes som passform vilket representerar hur väl arbetstagaren passar in i organisationen. Det andra temat var relationer vilket beskriver de mänskliga relationerna på arbetsplatsen. Tredje temat benämns som uppoffringar vilket beskriver de risker arbetstagare skulle behöva stå inför om de bytte arbetsplats. Studien visade att valet att stanna kvar på en myndighet var en blandning av flera influenser såsom utvecklingsmöjligheter, interpersonella relationer och ett arbete som fungerar med privatlivet.

Nyckelord: Statlig myndighet, job embeddedness, arbetsliv

Title: Why State employees chooses to stay in the organization

#### Abstract

The purpose of the study was to examine what reasons State employees consider as important to stay at their workplace based on the theory job embeddedness. Through a qualitative study, nine semi-structured interviews were held with nine employees representing three different authorities in Sweden. Three main themes were predetermined based on the theory job embeddedness. The first theme was fit, which represents how well an employee fits into an organisation. The second theme was links. Links describe the human relations at work. The third theme to emerge was sacrifice. Sacrifice explains all the sacrifices and risks an employee must face if quitting their job. The study showed that the choice of staying at a workplace was influenced by many different reasons. Among other things opportunities for development, interpersonal relations and an employment that merges with the life outside the office.

Keywords: State authority, job embeddedness, working life

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla som varit med och bidragit till denna studie. Ett särskilt tack vill vi rikta till samtliga respondenter som delgett upplevelser i förtroende och gjort studien möjlig. Slutligen vill vi tacka vår handledare William Montgomery vid Högskolan i Gävle som gett bra stöd och handledning under studiens gång.

*Gävle, maj 2019*

*Angelica Hammarström och Victoria Sunnerhage*

## Introduktion

De flesta människor har ett arbete att gå till. Det finns ett kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare där båda drar nytta av varandra. Arbetstagaren utför det arbete som arbetsgivaren kräver och i ersättning får denne lön. Lönen är en bidragande faktor till varför man väljer att arbeta, men inkomst är inte den huvudsakliga anledningen (Lopes, 2011). Relationer har visat sig vara en betydande faktor till arbete då interpersonella relationer på arbetsplatsen kan bidra till bland annat en förbättrad självbild hos individen. Relationer till kollegor har visat sig skapa en högre grad av tillfredsställelse än lönen (Ritter & Anker, 2002). Arbetstagare som upprätthåller goda relationer på sin arbetsplats har dessutom visat sig ha en positiv effekt för känslan av arbetstrivsel (Rotemberg, 1994).

Ett stort problem för många organisationer är hög personalomsättning. Arbetstagare som väljer att lämna företaget är en dyr kostnad då ny arbetskraft måste tillsättas. Kostnader som kan uppstå i samband med en uppsägning är bland annat förlorad arbetsproduktivitet, kostnader för det administrativa arbetet som rör uppsägningen och tidsåtgång för att förstå orsakerna till att personen slutar (Duda & Žůrkova, 2013). Företaget förlorar dessutom humankapital eftersom de förlorar en person med unika kvalifikationer för arbetet och det kan ta lång tid att lära upp en ny anställd. Förutom dyra kostnader så finns annan problematik med personalomsättning, exempelvis kan arbetsteam bli mindre produktiva om de förlorar en av sina medlemmar (Domínguez, Marcelino, Cardona & Fernández, 2014).

Medarbetare som säger upp sig är något som alla företag och organisationer drabbas av. Detta är en av de tuffaste utmaningarna som företag ställs inför (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). Det finns olika typer av uppsägningar. Företag kan behöva säga upp personal under vissa omständigheter för att organisationen ska kunna fortskrida. En annan typ av uppsägning är då medarbetare väljer att säga upp sig på egen begäran. Den sistnämnda kategorien medför stora kostnader för företag och är ett omdebatterat ämne för företagsledning internationellt (Allen, Bryant och Vardaman, 2010). I och med att företag förlorar kompetent personal så stiger kostnaderna för att rekrytera och utbilda nya medarbetare. Säger en medarbetare upp sig på egen begäran kostar det inte bara pengar utan även en hel del tid (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2013)

Frågan kvarstår då, varför säger folk upp sig och vad får dem att stanna kvar? Enligt Mallol, Holtom och Lee (2007) så kan medarbetares val att avsluta anställningen delas upp i två riktningar där första orsaken kan härledas till attityder hos arbetstagaren angående arbetstillfredsställelse och lojalitet gentemot organisationen. Den andra riktningen är inflytande från arbetsmarknaden vilket representerar i vilken grad en medarbetare har möjlighet att byta arbete utan större komplikationer såsom minskad inkomst eller risken för arbetslöshet (Mallol, Holtom & Lee, 2007). Trots att faktorer såsom lojalitet till organisationen och arbetstrivsel finns så lämnar medarbetare sin yrkesroll. Familjeförhållanden är en viktig beståndsdel för att förutse vilka arbetstagare som kommer att lämna arbetsplatsen. Både familj, intressen och religion innefattas av normer som påverkar arbetstagarens attityder gentemot sitt arbete (Mallol, Holtom & Lee, 2007). Hos många individer startas en tankeprocess i samband med att man börjar fundera på att säga upp sig, fördelar och nackdelar med att byta arbete övervägs och man jämför sitt nuvarande arbete med det man kan tänka sig byta till (Hom och Griffeth, 1991).

Lu, Liu och Zhao (2017) menar att arbetstagare väljer att stanna om de trivs i sin roll och kan identifiera sig med organisationen. För att minska avsikten att lämna företaget finns flera olika tillvägagångssätt som personalavdelningen kan ta fram för att stärka arbetsplatsrelationerna. Exempel på insatser kan vara att visa uppskattning för arbetstagares insatser och bidragande, tillhandahålla tillräckligt med utmanande arbetsuppgifter, berättiga mer självständighet bland arbetstagarna och involvera de anställda i viktiga beslut. Allen, Shore och Griffeth (2003) kunde påvisa att insatser från HR har inverkan på både medarbetarnas arbetstillfredsställelse och lojalitet gentemot organisationen. Huselid (1995) påvisar att HR-insatser förbättrar produktiviteten och kan minska personalomsättning.

### **Statligt anställda**

Den aktuella studien har undersökt varför statligt anställda tjänstemän i Sverige väljer att stanna kvar på en myndighet. Enligt Arbetsgivarverket (2017) så är statlig verksamhet föregångare på arbetsmarknaden av flera anledningar. Anställda inom staten erbjuds bland annat förmåner som en kompletterande ersättning när föräldrapenning tas ut och pensionsavtal enligt PA16 som kompletterar den allmänna pensionen. Vidare har statligt anställda individuell lönesättning som baseras på resultat och kompetens. Vid

vissa tjänster erbjuds de anställda även förtroendearbetstid vilket innebär att de själva kan disponera arbetstiden (Arbetsgivarverket, 2017).

En studie av Cailler (2011) om varför statligt anställda i USA säger upp sig visar att det inte sker av anledningar såsom avsaknad av belöningar eller att man inte känner sig delaktig i beslut som tas av myndigheten. Studien visar att anställda som känner sig tillfredsställda med sitt arbete och dessutom är högpresterande mer sällan säger upp sig än de medarbetare som har lägre ambitioner. Moynihan och Landuyt (2008) har gjort en studie i USA som förklarar anledningar till att statligt anställda säger upp sig utifrån vilken del av livet de befinner sig i. Nämnare som ålder, geografisk demografi och familjeförhållanden har inverkan på om medarbetare väljer att stanna i en organisation. Lojalitet gentemot organisationen visade sig även vara en bidragande faktor till att man stannar kvar på arbetsplatsen (Moynihan & Landuyt, 2008). Vidare visar en studie av Bertelli (2007) att risken för att säga upp sig från en amerikansk myndighet är lägre om medarbetarens funktionella preferenser är uppfyllda. Funktionella preferenser innebär dels att arbetsuppgifterna känns stimulerande för individen, dels att medarbetaren delar organisationens mål och visioner och vill arbeta för att uppnå dessa. Utöver funktionella preferenser visar sig solidaritet gentemot sina kollegor och även lönen ha en betydelse för valet att stanna i organisationen (Bertelli, 2007).

### **Job embeddedness**

Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski och Erez (2001) presenterar en konstruktion kallad job embeddedness som anses vara en huvudfaktor till att förstå varför anställda stannar kvar på sin arbetsplats. Job embeddedness representerar en rad olika influenser som påverkar bibehållandet av personal. Dessa har dimensionerats till tre kategorier-fit, links och sacrifice som översätts till passform, relationer och uppoffringar. Passform kan förklaras genom en arbetstagares uppfattning kring hur han eller hon är kompatibel med organisationens omgivning. Enligt Mitchell et al. (2001) måste en arbetstagares individuella värderingar, karriärmål och framtidsplaner passa ihop med företagskulturen och arbetsgivarens arbetskrav. En arbetstagare överväger alltså hur väl denne passar in i organisationens gemenskap, och ju bättre passform desto högre sannolikhet att individen känner en personlig anknytning till organisationen. Något som också förespråkas under dimensionen passform är personliga preferenser. Hur vädret, bekvämligheter och den generella kulturen upplevs i den stad som individen är bosatt i är några få exempel. Livet utanför arbetet ska alltså kunna förenas med arbetslivet.

Aktiviteter som skidåkning, fiske, musikaler och politiska eller religiösa klimat varierar dramatiskt mellan olika regioner och platser. Viktigt att komma ihåg är att dessa preferenser inte nödvändigtvis har något att göra med hur väl en medarbetare passar in i en organisation. En omplacering som innebär en ny stad eller eventuellt ett annat land kräver naturligtvis noga överläggning av privilegier och hur väl man är villig att offra det som redan byggts upp.

Nästa dimension som Mitchell et al. (2001) förespråkar är relationer. Under relationer kategoriseras både formella och informella relationer mellan en individ och en organisation eller mellan en individ och andra människor. Job embeddedness menar att ett antal influenser är kopplade mellan en anställd och dennes familj till ett flertal relationer både på och utanför arbetsplatsen. Relationer mellan grannar, kollegor och vänner påverkar bundenheten en anställd känner till sin arbetsgivare (Mitchell et al. 2001). En studie av Abelson (1987) visar att relationer både på och utanför arbetet påverkar valet att stanna kvar på en arbetsplats. Händelser i livet som att gifta sig, få barn och åldras kan allt associeras till att medarbetare väljer att stanna kvar på arbetet istället för att säga upp sig. Således, med många aspekter i människans liv tillkommer många olika relationer (Mitchell et al. 2001).

Den sista dimensionen i job embeddedness är uppoffringar. Uppoffringar förklarar det upplevda värdet av materiella och psykologiska förmåner som kan bli förverkade i samband med en uppsägning. Att lämna en arbetsplats innebär en del personliga förluster som exempelvis förmåner, kollegor eller intressanta projekt. Ju mer en anställd behöver ge upp för att avsluta sin tjänst desto svårare blir det att säga upp sig från sin arbetsplats. Risker som inte är lika synliga, men som ändå har en relevans för vad som ges upp genom att lämna ett arbete, är stabiliteten på arbetsplatsen samt möjligheten till befördran (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Fler fördelar gynnar alltså den medarbetaren som stannar kvar på sitt arbete. Andra aspekter som spelar in är de som påverkar livet utanför arbetsplatsen. När en människa åtar sig ett nytt arbete och tvingas flytta kan det vara tufft att tvingas ge upp den gemenskap och trygghet som byggts upp med åren. Även när en människa byter arbete utan att flytta kan vissa bekvämligheter förloras. Som att enkelt kunna ta sig kommunalt till arbetet, att komma hem en viss tid tack vare flexibel arbetstid, att enkelt kunna lämna barnen på dagis eller ha tillgång till ett fordon som försetts av arbetsplatsen. Om människor är förankrade i sitt arbete finns chansen att de tackar nej till en tjänst som innebär en flytt trots att tjänsten egentligen hade övervägts om den var på hemmaplan (Mitchell et al. 2001).



Job embeddedness har övervägande prövats kvantitativt och således inte gett djupare förståelse för individuella upplevelser. Vidare har tidigare forskning inte beprövats på svenska myndigheter vilket gör denna studie relevant för den svenska arbetsmarknaden.

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med studien var att utifrån teorin job embeddedness undersöka vilka anledningar anställda inom offentlig sektor med tjänstemannabefattning anser viktiga för att stanna kvar på sin arbetsplats. Frågeställningen studien avser att besvara är:

- Varför väljer tjänstemän att fortsätta sin anställning på en myndighet?

### **Metod**

Denna studie har genomförts genom en kvalitativ metod med fokus på respondenternas individuella upplevelser. Enskilda intervjuer genomfördes med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1).

### **Deltagare & urval**

Deltagarna i studien har rekryterats genom ett bekvämlighets- och snöbollsurval med kraven att de skulle inneha en tjänstemannabefattning på en statlig myndighet. Sammanlagt intervjuades nio respondenter från olika städer med befattningarna bemanningsplanerare, HR-specialist, omprövare och handläggare. Respondenterna hade arbetat allt från 3–30 år på myndigheterna. Fem kvinnor och fyra män intervjuades och de hade ett åldersspann på 30–62 år där medelåldern var 47 år. Samtliga deltagare arbetar i kontorsmiljö och representerar tre olika myndigheter.

### **Tillvägagångssätt**

Första kontakten med deltagarna skedde via mejl där kort information kring studien gavs. De nio respondenter som visade intresse för studien erhöll ett missivbrev (se bilaga 2) och tid för intervjuer bokades in enligt önskemål. Innan intervjuerna påbörjades delgavs deltagarna information gällande deras rättigheter och godkände att intervjuerna spelades in. Varje intervju genomfördes på tjänstemännens arbetsplatser förutom en intervju där en telefonintervju passade respondenten bättre. Intervjuerna

skedde i en ostörd miljö utan ljud och andra störningsmoment. Väl på plats informerades varje respondent ytterligare en gång gällande etiska aspekter, anonymitet, om rätten att avbryta och att det är okej att när som helst ställa frågor. Deltagarna uppmanades att besvara frågorna utifrån deras upplevelser och det betonades att inget svar var rätt eller fel. Med samtycke av varje respondent spelades intervjuerna in med mobiltelefonens ljudupptagningsfunktion. Inför intervjuerna formades en intervjuguide som i förväg testades för att se hur mottagaren skulle uppfatta frågorna och för att få en överblick på frågornas relevans och tidsperiod. Frågorna formades utefter de tre dimensionerna passform, relationer och uppoffringar som teorin job embeddedness innefattar och som studien bygger på. Efter pilotintervjun så revideras intervjuguiden och frågor som var överflödiga eliminerades. Intervjuerna var semistrukturerade och hade förberetts med flera tänkbara följdfrågor beroende på vad respondenten skulle kunna tänkas svara. Inga anteckningar fördes under intervjuerna då fokus skulle ligga på respondenterna och deras upplevelser. Beroende på hur mycket varje respondent hade att säga kring varje fråga varierade intervjuerna från 20–40 minuter.

### **Analys**

Genom att tillämpa en teoristyrd tematisk analys med förutbestämda teman från de dimensioner som beskrivs i job embeddedness så transkriberades det inhämtade materialet. Efter varje transkriberad intervju markerades nyckelord som belyste det relevanta i varje svar. Nyckelorden användes för att forma underteman till de förutbestämda kategorierna passform, relationer och uppoffringar. Orden färgmarkerades för att enklare kunna sorteras till respektive tema.

### **Forskningsetiska överväganden**

Studien har tagit hänsyn till de forskningsetiska överväganden som beskrivs av vetenskapsrådet (2002). Informationskravet innebär att deltagaren informeras om studiens syfte innan deltagandet. Genom ett missivbrev (se bilaga 2) informerades deltagarna om studiens syfte och vilket ändamål materialet skulle användas för. Missivbrevet innehöll även information om rätten att bestämma över sitt deltagande och möjligheten att när som helst kunna avbryta sin medverkan. Krav på samtycke är ett kriterium av vetenskapsrådet när forskning bedrivs. Tredje kravet som togs hänsyn till var konfidentialitetskravet vilken innebär att alla personuppgifter behandlas med försiktighet och att ingen obehörig ska ha tillgång till deltagarnas uppgifter. Efter

redovisat arbete så raderades både ljudupptagningarna och det transkriberade materialet. Kravet på konfidentialitet lyfts i missivbrevet och vid intervjutillfället så påmindes deltagarna om hur deras uppgifter behandlas. Deltagarna var anonyma och medvetna om att uppgifterna som samlats in enbart används i forskningssammanhang. Detta framkommer i vetenskapsrådets fjärde och sista krav nyttjandekravet som även belyser förbud att utlämna eller sälja uppgifter till aktörer som inte är av vetenskaplig karaktär.

## Resultat

Resultatet som presenteras nedan är baserat på tjänstemäns upplevelser kring valet att stanna kvar på sin arbetsplats. Baserat på respondenternas svar under intervjuerna har tre teman tagits fram med relevanta underteman, se figur 1.



**Figur 1.** Förutbestämda huvudteman utifrån teorin job embeddedness med tillhörande underteman som uppkom av intervjumaterialet.

### Huvudtema 1: Passform

Näst intill alla deltagare beskriver att de har en positiv upplevelse av sin arbetsgivare. Förmåner som flexibel arbetstid, många semesterdagar och bra friskvård visade sig bland många respondenter vara en del i att de arbetar på arbetsplatsen. Känslan av att passa in och bli sedd för den kompetens som besitts visade sig också vara viktig för många. En respondent beskrev upplevelsen av sin arbetsgivare:

*Ja alltså för det första så har vi ju bra förmåner som anställda, och då tänker jag allt ifrån friskvård och sådant. Sedan tycker jag att ens närmsta chefer ändå ser till hur man mår, hur arbetssituationen ser ut, belastning och hela den biten och det har jag upplevt både på min nuvarande tjänst och min förra hos samma arbetsgivare. Så att det skiljer sig ingenting där. Man fokuserar på hur personen mår också, inte bara på att man ska göra resultat och det tycker jag är bra. (Myndighet 3, respondent 2)*

Flera deltagare nämnde att det är viktigt för dem att känna att deras arbete bidrar till någonting. För många var det viktigt att bli sedd som en medarbetare och som människa och inte bara en arbetare vars enda syfte är att göra resultat. Att dela värderingar med arbetsgivaren och ha möjligheten att utvecklas inom organisationen framkom bland många respondenter var av betydelse. En respondent beskrev hur dennes värderingar går ihop med arbetsgivarens:

*Alltså jag tycker det är viktigt att man ska ha en solidarisk och humanistisk syn, att människor är lika från början. Man ska inte bli särbehandlad för att man är kvinna eller för att man är man. Eller att jag är född i Sverige men hon är född i Syrien. Det ska inte vara någon skillnad om man bor och lever i Sverige. Jag tycker de värderingarna också följs här på myndigheten. (Myndighet 2, respondent 3)*

Passform innefattade att privatlivet kunde förenas med arbetslivet, att myndighet erbjöd utvecklingsmöjlighet och att arbetsuppgifterna stimulerade arbetstagaren.

### **Privatliv**

Att få arbete att gå ihop med privatliv visade sig vara en stor del i att stanna kvar på sin arbetsplats. Att arbeta vardagar istället för helg och dagtid istället för skift uppgavs också vara en avgörande del i att respondenterna arbetar kvar. En förmån som flexibel arbetstid till exempel beskrevs som en underlättande del i vardagen för många. Möjligheten att komma tidigare och gå tidigare uppskattades inte bara av de med små barn utan även de lite äldre värderade denna typ av flexibilitet högt. En respondent beskrev fördelen med flexibel arbetstid:

*För min del har det varit jättebra att det är dagtid och inte skift. Jag har jobbat skift när jag var ung. På så vis är det jättebra tycker jag, måndag till fredagsarbete. Sen*

*att jag har haft flexibel arbetstid till det och faktiskt kunnat utnyttja den väldigt fritt. Eftersom jag varit ensamstående med ett litet barn under många år har det varit väldigt bra. För de veckor jag hade henne kunde jag komma sent och gå tidigt, och de dagar jag inte hade henne då kanske jag kunde jobba längre. Jag kunde sitta till åtta, nio på kvällarna om jag ville det. (Myndighet 2, respondent 3)*

Att arbetssituationen går att förena med livet utanför arbetsplatsen var det många respondenter som lyfte fram som viktigt. En respondent berättar om en tidigare befattning hos samma arbetsgivare som innebar en hel del resande, och att idag skulle den tjänsten aldrig gått ihop med respondentens privatliv då denne nu blivit förälder och sambo. En annan respondent förklarade det viktigaste för trivsel på arbetsplatsen

*Självklart att man har arbetsuppgifter som är stimulerande, men lite beroende på var man är i livet tycker jag ändå att det viktigaste för mig just nu när jag har två små barn är att det fungerat med det privata. (Myndighet 2, respondent 2)*

### **Utvecklingsmöjligheter**

Utvecklingsmöjligheter var ett vanligt förekommande svar på vad som var viktigast på en arbetsplats. Många respondenter ansåg att det var en stor del till att de fortfarande är kvar på samma arbetsplats. De respondenter som haft andra befattningar på myndigheten uppskattade att de fick chansen att testa på andra tjänster för att se vilken befattning som kändes mest intressant. En respondent berättade om en tidigare befattning:

*Den delen passade inte mig. Jag tyckte det var optimalt, det var perfekt att kunna få prova. Och så kunde jag ju då säga till att "jag går tillbaka till det gamla" eller "jag provar någonting nytt". Vi har många olika avdelningar med många olika saker. Så det är jättebra utveckling på den här myndigheten, att det finns möjlighet att göra andra saker. (Myndighet 1, respondent 1)*

När framtiden kom på tal ville fler än majoriteten vara kvar hos samma arbetsgivare men kunde tänka sig att prova på en annan befattning. Tack vare att det finns så otroligt mycket utvecklingsmöjligheter och andra interna tjänster som medarbetarna uppmuntras att söka så väljer respondenterna att stanna kvar på

arbetsplatsen. En respondent höll på att byta tjänst inom myndigheten och förklarade situationen såhär:

*De uppmuntrar ju på intranätet att man ska söka sig till andra verksamhetsområden för att lära känna andra delar och sådär. Det är ju bra att man uppmuntras att söka jobb internt. Jag går ju på ett nytt jobb också här om en månad lite drygt, så ska väl lära mig lite nytt. Och jag var ju 19 år inom samma verksamhetsområde tidigare så att det säger ju en del kanske. Man stannar väl inte så länge om man inte trivs. (Myndighet 3, respondent 3)*

### **Arbetsuppgifterna**

Stimulerande och omväxlande arbetsuppgifter uppgavs vara en stor del till trivsel på arbetsplatsen. Att arbetsuppgifterna inte blir enformiga eller slutar vara utmanande var det flera respondenter som ansåg var viktigt. Det visade sig vara flera respondenter som valt att stanna på sitt arbete just för att arbetsuppgifterna känns utmanande. För många var det också viktigt att dagarna såg olika ut och att man inte hamnade i någon form av slentrian. En respondent beskrev vikten av arbetsuppgifterna:

*Att jag för det första känner att jag har en utmaning. Att jag gör något som känns viktigt, att man gör något som bidrar till någonting. Alltså att jag får utmana mig själv på något sätt och att det inte bara är det här monotona att man bara gör samma sak hela tiden. (Myndighet 3, respondent 2)*

Något som återkom under flera intervjuer var vikten av att känna kontroll över arbetsuppgifterna. En respondent beskrev vikten av att ha kontroll över arbetsuppgifterna:

*Själva arbetsuppgifterna är viktiga, att man ska känna att man inte är överbelastad, att det liksom är en tsunami som ramlar över en varje morgon eller, så att man känner att man har en viss kontroll över sin arbetssituation helt enkelt, det är viktigt. (Myndighet 2, respondent 3).*

## Huvudtema 2: Relationer

Trevliga kollegor och en bra relation till chefen var en återkommande anledning till att respondenterna arbetar kvar på arbetsplatserna. Något som uppmärksammades var dock att de flesta respondenterna ansåg att samhörighet med kollegor ej var särskilt viktigt vid valet av arbetsplats, men däremot en av de största faktorerna till att trivas och stanna kvar. En respondent förklarade i vilken grad samhörighet har betydelse vid valet av arbetsplats:

*Alltså man söker väl ett jobb för arbetets skull. Men sen väl på plats är det väl jätteviktigt att man känner någon form av samhörighet, att man jobbar med en grupp som man trivs med. Man är ju ändå på jobbet rätt mycket, det är ju många timmar per dag så att jag tror inte det är det i första hand men jag tror att det blir det allt eftersom. (Myndighet 3, respondent 2)*

Att bli sedd och respekterad av chefer och kollegor var en viktig beståndsdel bland många respondenter för att kunna tänka sig att arbeta kvar fram till pensionen. Samhörighet och trivsel ansåg många respondenter gick hand i hand. En respondent beskriver vikten av tillhörighet:

*Ja men jag tror att det är viktigt att känna att man tillhör någonting liksom. Att man känner att man tillhör en organisation eller att man tillhör en grupp eller någonting. Annars så tror jag inte att det blir speciellt roligt att jobba. (Myndighet 3, respondent 3)*

Under temat relationer beskrev respondenterna att kontakten med kollegor, ett bra ledarskap och vikten av att bli sedd som medarbetare var betydande faktorer till varför de väljer att stanna kvar på myndigheten.

### **Kollegor**

Något som framkom i varje intervju var betydelsen av bra kollegor. Ett bra förhållande med arbetskamrater och att få känna sig som en del av arbetsgruppen var av stor vikt för alla respondenter. En respondent sa såhär "Jag skulle nog säga att anledningen att jag är kvar här är kollegorna faktiskt" (Myndighet 3, respondent 2). Att

trivas med dem man arbetar med och kunna ta stöd av varandra ansågs vara av betydelse för trivsel. En respondent beskriver situationen med kollegorna:

*Jag tycker vi har högt i tak. Det är ju grupperat. I sidogruppen där jag jobbar, och kanske till största delen fikar med eller kanske käkar lunch med och så, där tycker jag det är väldigt bra stämning. Man kan skämta och så och det tycker jag är bra. Att man inte behöver känna att man trampar någon på tårna direkt om man säger någonting som kanske inte passar och sådär. Och det tycker jag är en jätteviktig grej, och det är väl kanske därför det är ganska grupperat. Man dras väl till de man är ganska lik och de man känner att man passar tillsammans med, så är det väl vart man än är, om det är ett fotbollslag eller på en arbetsplats, eller om det är privat liksom. (Myndighet 2, respondent 2)*

Bra kollegor innebar bland annat en härlig atmosfär och att man kan känna att man kan ta hjälp av varandra. Något som också lyftes fram var att de flesta respondenterna kände att de kunde gå till sina kollegor och se hur arbetsbelastningen var för att se om de kunde underlätta på något sätt. Genom att täcka upp för varandra när någon är på semester och liknande ansågs stärka relationerna i arbetsgruppen. En respondent beskrev situationen med sina kollegor såhär:

*Det är god stämning och vi har kul på jobbet och det är högt i tak, man kan säga vad man vill i princip. Man kan säga det man tycker. Sen kan det ju vara så att man kanske inte har rätt alla gånger men då får man ju rätta in sig i ledet och så. Men det är god stämning och allas röst blir hörd och har man något att säga så är det ingenting som håller dig tillbaka. (Myndighet 3, respondent 3)*

### **Ledarskap**

Ett bra ledarskap ser olika ut för alla. En del respondenter trivdes med avstånd till chefen medan andra föredrog att ha sin chef nära till hands. På en av myndigheterna framkom det att chefen nästan aldrig var där då denne hade ett väldigt stort personalansvar och därav reste mycket. Den kontakt som skedde mellan chef och medarbetare var främst via telefonsamtal. En respondent beskrev situationen och relationen med sin chef såhär:



*Hon finns men hon syns inte. (...) Hon har mycket andra grejer som en chef har som inte vi tänker på (...). Så det skulle ju kanske behövas en sektionschef så att man får en lite närmare relation. Men hon försöker ju vara här så mycket som möjligt och hon är aldrig längre än ett samtal bort om det är någonting. Så för min del behöver hon inte vara här oftare. Jag har inte behov av att ha chefen på plats bakom ryggen, men det är klart det skulle ju inte göra någonting om hon var här kanske en dag i veckan i alla fall. (Myndighet 3, respondent 1)*

En del respondenter föredrog att ha sin chef på avstånd där relationen bygger på tillit och förtroende. Ett individanpassat ledarskap kändes för många respondenter som ett bra chefskap. Återkommande bland respondenterna var att man inte ville känna sig övervakad av sin chef, utan att det räcker med att veta vart chefen sitter och att man när som helst kan gå dit om det skulle vara något särskilt. En respondent berättade om det viktigaste för denne för att trivas på en arbetsplats:

*Att jag får arbeta självständigt utan att jag har någon som står över mig, vilket jag har lycka att ha just nu. Nu sköter jag mig själv, nu gör jag mitt eget efter mitt behov eller efter vad jag tycker, så jag har ingen som står och vaktar på mig. Så länge jag sköter mitt jobb så är det okej och då får jag planera det hur jag vill och det gör jag också. (Myndighet 1, respondent 2)*

### **Medarbetaren**

Att som arbetsgivare se medarbetaren framkom i princip bland alla respondenter vara en viktig del i att behålla personal. Att se och lyssna på alla medarbetare ansåg många respondenter var en bidragande faktor till trivsel och till att minska personalomsättningen. Även att känna uppskattning visade sig vara en del i att respondenterna trivs och stannar kvar på arbetsplatsen. En respondent beskrev ett generellt råd till alla arbetsgivare:

*Lyssna, känna och agera. Att de lyssnar på medarbetarna, vad som är eventuella problem och vilka idéer de har. Och även känna, att de går in och frågar "Vad vill du göra? Vad trivs du med? Vill du ha någon utbildning?". Att de verkligen liksom känner på medarbetaren "vad är det här för medarbetare och hur utnyttjar vi den här medarbetaren bäst så att den kommer till sin fulla potential och gör det bästa den kan*

*göra”. Och sedan agera, att dem inte bara gör de här två första grejerna och sen inte gör någonting mer. Att de verkligen skickar folk på utbildningar och att de kollar på en annan lokal om den är dålig och att de byter ut datorerna som inte fungerar, att de verkligen gör saker. (Myndighet 3, respondent 1)*

Många ansåg att medarbetaren bör vara i fokus och inte själva resultatet. Att det är viktigt att ha en ledning som ser och uppskattar de anställda. En respondent sa “Det behöver inte bara vara i form av lön. Men att bli sedd och få höra att man är duktig, kanske få morot för det man gör och så vidare, det är viktigt” (Myndighet 1, respondent 1). Flera respondenter lyfte betydelsen av att ha lyhörda chefer som inte favoriserar medarbetare. Något som även framkom var att det som chef är viktigt att se till att arbetsbelastningen inte blir för stor för medarbetaren. Därför blev svaret återkommande att det är viktigt att se till människan bakom anställningen och inte bara se denne som en löntagare.

### **Huvudtema 3: Uppoffringar**

Många respondenter uppger att valet att stanna kvar på en myndighet beror på uppoffringar de skulle behöva stå inför om de bytte arbetsplats. Risker med en uppsägning uppgavs främst vara förlorad samhörighet med kollegor, en lägre lön och sämre förmåner samt att privatlivet inte skulle kunna samspela lika väl med arbetslivet som tidigare. En respondent beskrev vilka risker denne ser med att inte stanna kvar på sin nuvarande arbetsplats:

*Man är ju mer utsatt om man är arbetslös, även i samhället i stort. Sedan privatekonomiskt så blir man ju mer utsatt om man har en sämre inkomst, för det får man ju per automatik om man ska leva på A-kassa istället för en lön. Man har ju inte samma skyddsnät helt enkelt. Som statligt anställd har ju jag förmånen att få gå till läkaren på arbetstid. Jag får ju receptbelagd medicin bekostad av min arbetsgivare om jag lämnar in kvitton. Hälsoaspekterna i det här gör ju också att jag kommer bli mer utsatt som arbetslös. (Myndighet 2, respondent 3)*

De flesta respondenter ansåg att den ekonomiska tryggheten var bidragande till varför man vill stanna kvar på sitt arbete. Några av respondenterna skulle dock kunna tänka sig att ta en risk med att säga upp sig om de verkligen vantrivdes på arbetsplatsen.

Anledningar till vantrivsel beskrevs kunna vara att man blir utfrys av kollegor eller att hälsoskäl låg bakom. Respondenterna hade då kunnat tänka sig att förlora tryggheten på den nuvarande arbetsplatsen för att bibehålla hälsan. De respondenter som uppgav att de skulle stanna på sin arbetsplats trots vantrivsel beskrev att detta berodde på ekonomiska skäl, till exempel att inte kunna betala sina utgifter eller att inte längre kunna försörja övriga familjemedlemmar.

*Jag skulle inte säga upp mig i dagsläget bara för att. Det går inte, kanske om jag var yngre och inte hade barn och ansvar och så. Det har jag gjort förut. Det beror på vart man är i livet. (Myndighet 3, respondent 2)*

Uppoffringar som respondenterna skulle behöva ta om de bytte arbetsplats beskrevs vara den bekvämlighet de känner i sina arbetsuppgifter, rädslan över hur ens kompetens värderas samt en risk för löneminskning. Ytterligare upppoffringar var att förlora den trygga anställningen på en myndighet och att förmånerna skulle förverkas.

### **Bekvämlighet**

Bekvämlighet på arbetsplatsen visade sig vara en anledning till att stanna på arbetsplatsen. Respondenterna beskrev att de finner en trygghet i att bemästra sina arbetsuppgifter. De vet vad som ska göras och känner en viss självsäkerhet i att de kan utföra dessa godtyckligt. Skulle de byta arbete så skulle det innebära att de ställs inför nya arbetsuppgifter vilket skulle innebära en omställning i arbetslivet.

*Det är tryggt och bekvämt, man är rädd att prova något annat. (...) Ibland känner jag att jag skulle vilja testa något helt annat, men man är ju lite feg att ta det steget. Man vet ju vad man har. (...) Man vet inte vad man får, här vet man precis, och då blir man lite så också när man jobbat på samma ställe, hur ska jag lära mig allt det här då? Du vet man är van, man behöver inte tänka ens, det blir helt nya arbetsuppgifter. (Myndighet 1, respondent 3)*

Något som uppgavs vara viktigt var att känna sig bekväm i arbetsuppgifterna och för en del respondenter innebar det att hålla sig till arbetsuppgifter de kände sig bekväma med. En respondent beskrev att arbetsuppgifterna förmodligen inte skulle

stimulera denne om några år, men i kombination med dennes privatliv i dagsläget så var denne tillfreds med att arbetsuppgifterna inte kändes utvecklande.

*Jag vill inte börja lära mig något helt nytt, vissa veckor känner jag att man går hit för att man måste. Jag är här, gör mina timmar och går sedan hem för att jag vill göra något annat. Sådana gånger känner jag att om jag ska börja på en helt ny tjänst vill jag kunna lägga all fokus på det. Och den tiden känner jag inte att jag har att lägga.  
(Myndighet 2, respondent 2)*

### **Rädsla**

Rädsla för att byta arbete berättar flera respondenter var en faktor till varför de stannar på sin arbetsplats. Några uppger att de känner sig osäkra på om de skulle trivas på en annan arbetsplats. Något som även framkom bland flera respondenter var en rädsla över att de förmåner som finns att tillgå på den nuvarande arbetsplatsen skulle försvinna. Rädslan uppgavs kunna grunda sig i att man känner osäkerhet för vad som väntar på arbetsmarknaden. En respondent beskrev:

*Jag känner att jag trivs väldigt bra och jag vet vad jag har, men jag vet inte vad jag får. Så jag tycker inte det är värt att byta, för jag känner nog att jag vill jobba kvar här tills jag går i pension. (Myndighet 2, respondent 1)*

En del respondenter beskrev en osäkerhet över hur man värderas på arbetsmarknaden. Osäkerheten bottenar i att man inte vet hur ens kunskaper man fått genom åren översätts i andra sammanhang och i synnerhet i en annan sektor. En del yrken går inte att hitta någon annanstans än där respondenterna idag arbetar, och därav upplever en del respondenter ovisshet kring hur deras meriter kommer betraktas. Flera respondenter uppger att om de skulle byta arbetsplats så skulle valet av sektor fortsätta vara inom den statliga.

*Byter man arbete så gör man det från en myndighet till en annan. Kanske för att man känner osäkerhet om vart man står någonstans på arbetsmarknaden. Och det är väl det, det kan jag ju själv också känna som bara jobbat drygt fyra år, att hur attraktiv är man? Positivt eller negativt, det är ju svårt att svara på. (Myndighet 2, respondent 2)*

## Lön

De flesta respondenter uppger sig vara nöjda med den lön de får för sitt utförda arbete och beskriver även att lönen är bidragande till arbetstrivsel. Skulle de välja att byta arbetsplats skulle löner och andra förmåner kunna sänkas och därför var många respondenter inte beredda att söka ett annat arbete. Lönen uppgavs bland vissa respondenter vara en motivation till att se sig runt efter andra arbetsplatser, men även en del i varför man väljer att stanna på sin nuvarande arbetsplats. En respondent berättade:

*Jag får ju inte ett jobb med samma lön någon annanstans. Jag har ju ingen högskoleutbildning eller någonting. Jag har ju en lång erfarenhet och kunskap och en position som man inte ersätter hur som helst, så det är ju mitt starka vapen. (Myndighet 3, respondent 3)*

En annan respondent beskrev även lönen tillsammans med sina förmåner som en bidragande faktor till valet att stanna kvar på myndigheten denne befinner sig på idag. Även om arbetsuppgifterna ibland beskrivs som tunga så finns en motivation i att få lön för sitt arbete och kunna utnyttja den till att samla nya krafter:

*Eftersom jag har en ganska bra lön och det är statligt och jag har sju veckors semester så känner jag ju det, att blir man trött ibland så har man i alla fall råd att fara utomlands kanske två gånger om året. Det kanske man inte skulle ha på någon annan arbetsplats om man inte tjänade så mycket. Och det tycker jag väger upp mycket, att kämpa ganska mycket men att man ändå vet att man får resa bort ibland, det blir liksom en morot. (Myndighet 2, respondent 1)*

En fråga respondenterna fick svara på var under vilka omständigheter de skulle kunna tänka sig att byta arbetsplats. Flertalet respondenter uppgav då att bättre lön skulle kunna få dem att fundera på en annan tjänst. Det skulle dock behövas fler faktorer för att de skulle välja att byta arbete, således skulle inte endast lönen vara ensam avgörande i valet om att stanna på myndigheten.

## Trygg anställning

Alla respondenter i studien uppgav att de var tillfredsställda med att ha en statlig myndighet som arbetsgivare. Att arbeta på en myndighet förknippas av respondenterna

med en trygg anställning. Myndigheter uppgavs även vara en arbetsgivare som bryr sig om de anställdas välmående och trivsel på arbetsplatsen. Flera respondenter beskrev att det är svårt att bli avskedad på en myndighet så länge man sköter sina åtaganden och inte begår grova tjänstefel. Ytterligare en trygghet som beskrevs var att myndigheter är så pass stora vilket innebär att det inte finns någon större risk med att de skulle läggas ner. En respondent beskrev:

*Man har en trygghet i att jobba statligt för det är sällan de lägger ner en statlig myndighet bara sådär. Och sköter man sig och klarar av jobbet och de egna krav man har på sig själv så är det en bra myndighet. (Myndighet 3, respondent 1)*

Skulle något inträffa på arbetsplatsen som skapar konflikter som i sin tur skulle leda till att arbetstagarna inte trivs så tror de flesta respondenter att närmsta chef skulle göra sitt yttersta för att lösa situationen. De tror att den inträffade incidenten skulle tas på största allvar och hanteras som de önskar för att incidenten inte skulle leda till misstrivsel för någon anställd. Detta beskrevs vara en trygghet.

*Att vara anställd hos en myndighet idag, det är en sådan trygg anställning så jag tror inte att jag skulle hinna vantrivas så mycket att jag skulle komma till den punkt att jag väljer att avsluta min anställning. Utan jag tror att arbetsgivaren, och då i första hand min närmsta chef skulle gå in och sätta in åtgärder som kanske inte helt hade stoppat upp det men åtminstone förmildrat det så att jag ändå känner att det är värt att vara kvar. (Myndighet 2, respondent 2)*

### **Förmåner**

Respondenterna uppgav att fördelaktiga förmåner var en viktig beståndsdel till varför de väljer att arbeta statligt. De förmåner som påtalades var att myndigheterna bland annat erbjuder fler semesterdagar än den privata sektorn, flexibel arbetstid, friskvårdsbidrag, gratis läkarundersökningar och kostnadsfria receptbelagda mediciner. En respondent jämförde den statliga sektorn med den privata:

*Om man jämför med den privata marknaden eller någonting annat så har man det ju mycket bättre statligt. Man har fler semesterdagar och tretusen kronor i*

*friskvårdsbidrag och allt möjligt sådant. Fria mediciner också. Jag tror det är svårt att slå det faktiskt. (Myndighet 3, respondent 3)*

Alla myndigheter i studien erbjöd de anställda flexibla arbetstider. Detta beskrevs av respondenterna som en uppskattad förmån och för vissa som en nödvändighet för att privatlivet skulle fungera med arbetslivet. Vissa respondenter är eller har varit småbarnsföräldrar och beskrev att de känner sig tacksamma för att de kunnat utnyttja arbetstiden som de önskat. Tack vare att det inte funnits någon fast tid att starta eller lämna arbetet så har deras vardag underlättats när det kommer till att hämta och lämna barn på dagis, skola eller andra aktiviteter. En respondent beskrev att flexibel arbetstid är den främsta anledningen till att denne trivts bra på myndigheten.

*Det är väl att det är så pass flexibelt som det är ändå. Jag har liksom inga tider jag måste vara här eller måste gå hem satt jag kan styra lite som jag vill, det tycker jag är det viktigaste just nu för mig. Sen kan det klart ändras över tid, men just nu tycker jag det är det viktigaste. (Myndighet 2, respondent 2).*

## **Diskussion**

Syftet med studien var att utifrån teorin job embeddedness undersöka varför statligt anställda väljer att stanna i organisationen. Resultatet utgjordes av tre förutbestämda huvudteman från dimensionerna som beskrivs i job embeddedness. Resultatets huvudteman presenteras i kursiv text för att stärka tydligheten i diskussionen.

Resultatet visar att många faktorer är betydelsefulla för valet att stanna kvar på en myndighet. Faktorerna är även högst individuella då olika individer prioriterar olika faktorer. Det går dock att utläsa gemensamma teman över vilka faktorer som anses ha anknytning till valet att vilja fortsätta arbeta hos sin arbetsgivare.

Det första huvudtemat är *passform* vilket representerar hur väl arbetstagaren känner anknytning till sin arbetsgivare. Under kategorien passform presenteras det hur väl arbetstagaren delar myndighetens värderingar. Resultatet visar att respondenterna vill bli sedda för sin kompetens och att deras välmående ska uppmärksammas av arbetsgivaren. Det visar sig även vara av vikt att de personliga värderingarna ska överensstämma med de värderingar organisation har. Resultatet visar att respondenternas privatliv måste gå att förena med deras arbetsliv, att myndigheten kan

erbjuda utvecklingsmöjligheter samt att arbetsuppgifterna ska upplevas stimulerande och betydelsefulla. Det andra huvudtemat som resultatet visar är *relationer* vilket beskriver tillhörigheten medarbetarna känner till både kollegor och chefer. Resultatet visar att samhörighet spelar roll för arbetstrivsel, däremot påverkar inte varken kollegor eller ledarskap ensamt valet att stanna kvar på en myndighet. Resultatet visar att kollegor anses vara viktiga för att känna gemenskap och för att underlätta arbetsbelastning. Ledarskap på arbetsplatsen uppges respondenterna vara viktigt, dock föredrar olika individer olika typer av ledarskap. Resultatet visar även att respondenterna värderar chefer som ser och uppskattar sina medarbetare, som bryr sig om de anställdas välmående och inte enbart det resultat som de åstadkommer. Det tredje huvudtemat som framkommer av resultatet är *uppoftningar*. Med uppoftningar avses de risker som skulle behöva tas och de uppoftningar som respondenterna skulle behöva göra vid en eventuell uppsägning. Det framkommer bland annat en rädsla över att förlora kollegor, lön och bra förmåner. Risken att få mindre lön och sämre förmåner påverkar valet att stanna kvar på en myndighet. Resultatet visar även att en trygg anställning riskerar att förverkas i samband med en uppsägning. Dessutom känner flera respondenter bekvämlighet i sin arbetssituation och upplever en rädsla över hur ens kompetens värderas på arbetsmarknaden.

### **Resultatdiskussion**

Job embeddedness är ett samlingsnamn som förklarar varför anställda väljer att stanna på sin arbetsplats. Teorin menar att det finns flera influenser som har en inverkan på valet och dessa kategoriseras till tre dimensioner. Dessa är passform, relationer och uppoftningar (Mitchell et al. 2001). Genom job embeddedness kan arbetsgivare få en förståelse till varför arbetstagare väljer att stanna kvar på sitt arbete. Den aktuella studiens resultat visar att de tre dimensioner som beskrivs i job embeddedness har en inverkan på valet att stanna på en myndighet.

Den första dimensionen passform talar om hur en arbetstagare passar in med arbetsgivarens värderingar och mål. Det framgår av resultatet att respondenterna upplever att myndigheternas värderingar samspelar med deras egna och att de känner tillhörighet med organisationen. Enligt Mitchell et al. (2001) måste arbetstagarens individuella värderingar gå ihop med arbetsgivarens för att de ska vilja stanna kvar på sin arbetsplats. Dessutom bör individens mål i arbetslivet och framtidsplaner överensstämma med organisationens. Resultatet visar att de utvecklingsmöjligheter som



arbetsgivaren kan erbjuda är en betydande faktor till varför de väljer att stanna kvar. Möjligheten att kunna byta tjänst inom organisationen och få stöd av närmaste chef att variera sina arbetsuppgifter uppges kunna bidra till att man ser en möjlighet att stanna kvar på organisationen under hela sitt yrkesverksamma liv.

Bertelli (2007) förklarar uppsägningar från en myndighet genom funktionella preferenser. Känner individen att den har stimulerande arbetsuppgifter och att organisationens värderingar samspelar med ens egna förutsättningar så är chansen större att man väljer att stanna kvar på arbetsplatsen. Detta stämmer överens med det resultat som påvisas i denna studie då det framgår att betydelsefulla arbetsuppgifter som känns utvecklande är en viktig beståndsdel till varför man stannar hos sin arbetsgivare. Resultatet visar dock att vissa upplever att arbetsuppgifterna hade kunnat kännas mer stimulerande, men i kombination med vart individen befinner sig i privatlivet så kan det bortses från tills vidare.

Relationer är den andra dimensionen i job embeddedness och förklarar hur formella och informella relationer mellan en individ och en organisation påverkar valet att stanna kvar (Mitchell et al. 2001). Vidare menar Rotemberg (1994) att arbetstagare behöver känna en samhörighet med kollegor för att trivas på sin arbetsplats och att detta är en faktor för arbetstrivsel. Resultatet i studien visar att en god relation med kollegor är något som upplevs viktigt för att känna trivsel på sin arbetsplats. Respondenterna uppger att de vill ha arbetskamrater att socialisera med och kunna ta stöd av när beslut skall fattas och utan sina kollegor skulle de inte trivas lika bra på sin arbetsplats. Resultatet visar att privatlivet har en betydelse för valet att stanna kvar på en myndighet. Skulle det råda andra omständigheter gällande familjesituation eller att man skulle befinna sig i en annan del av livet så skulle valet att stanna kvar på samma position inte varit en självklarhet. Detta resultat stärks av Moynihan och Landuyt (2008) som menar att statligt anställda tar hänsyn till familj och andra omständigheter vid valet att stanna eller lämna en myndighet. Abelson (1987) menar på att valet att stanna kvar på en arbetsplats kan förklaras genom relationer både på och utanför arbetet. Relationer med exempelvis vänner, sambos och barn kan allt associeras till att medarbetare väljer att stanna kvar på arbetet istället för att säga upp sig. I resultatet så framgår det att sådana omständigheter spelar en viktig roll vid valet av arbetsplats och valet att stanna kvar på en organisation. Arbetet ska kunna kombineras med övriga åtaganden i livet. Några respondenter beskriver att deras arbete är så pass kombinerbart tack vare den flexibla arbetstiden. Detta har möjliggjort att det fungerar att arbeta oavsett vilken

familjesituationen som råder, detta uppges för några vara en av de primära anledningarna till att de stannar kvar hos sin arbetsgivare.

Den tredje och sista dimensionen i job embeddedness är uppoffringar vilket förklarar vad en anställd riskerar att förlora vid ett arbetsgivarbyte (Mitchell et al. 2001). Shaw et al. (1998) menar att både materiella och psykologiska förmåner har ett värde hos arbetstagare. Desto mer en anställd behöver offra för att byta arbetsplats, desto svårare blir valet. Risken att förlora den aktuella tjänsten och därmed möjligheten till befordran beskrivs som en anledning till att stanna kvar på en arbetsplats. Respondenterna beskriver att det finns en bekvämlighet i att kunna bemästra arbetsuppgifterna och en rädsla i att inte veta hur ens kompetens värderas på arbetsmarknaden. Vid byte av arbetsplats riskeras den aktuella befattningen och därmed även lönen. Bertelli (2007) menar att lönen har betydelse för att stanna kvar på en statlig myndighet. Detta påvisades delvis i resultatet då många uppgav att lön spelar en bidragande roll till varför de trivs på arbetsplatsen och stannar hos sin arbetsgivare. Många uppgav sig vara nöjda med sin lön men berättar att de kan tänka sig att byta arbetsplats om lönen höjs. Det skulle dock krävas ytterligare faktorer på den nya arbetsplatsen såsom förmåner och trygghet för att de skulle vara beredda på att lämna sin nuvarande arbetsgivare. Lönen fungerar således motiverande men inte avgörande för valet att stanna eller lämna sin arbetsplats.

Mitchell et al (2001) beskriver att vid en ny tjänst riskeras bekvämligheter och trygghet att bli förverkade. Resultatet i den aktuella studien visar att respondenterna upplever en rädsla över att förlora en rad privilegier vid eventuell uppsägning. Flexibel arbetstid beskrivs som en värdefull förmån som förenklar vardagslivet. Möjligheten att själv kunna disponera arbetstiden uppskattades och var en betydande del till trivsel på arbetsplatsen. Resultatet påvisar även att respondenter upplever en rädsla för att byta arbetsplats då risken att förlora den trygga anställningen blir påtaglig.

Sammanfattningsvis så visar resultatet att respondenterna stannar hos sin arbetsgivare på grund av olika skäl och det är flera faktorer som inverkar på valet att stanna kvar. Främsta skälen som uppges för att vilja stanna kvar på en myndighet är att det erbjuds utvecklingsmöjligheter och att arbetet ska fungera med privatlivet vilket möjliggörs genom förmåner och i synnerhet flexibel arbetstid. Interpersonella relationer, ledarskap, trygghet, lön och stimulerande arbetsuppgifter visade sig även ha inverkan på valet att stanna kvar. Tjänstemännens upplevelser går således att koppla till teorin om job embeddedness som menar att desto fler influenser som finns, desto större

anknytning känner medarbetaren till sin arbetsgivare. Detta påverkar i sin tur valet att stanna kvar på sin arbetsplats (Mitchell et al. 2001).

### **Metoddiskussion**

Eftersom syftet med studien var att undersöka individers tankar och upplevelser gällande valet att stanna kvar på en arbetsplats ansågs en kvalitativ studie vara bäst lämpad. Enligt Hammarberg, Kirkman och de Lacey (2016) är en kvalitativ studie att föredra när en studie syftar till att besvara frågor gällande individers egna upplevelser, perspektiv, åsikter eller attityder. Metoden valdes då ändamålet var att tolka individers upplevelser för att få en djupare insikt och en mer detaljerad helhetsbild kring ämnet. En viktig aspekt i studien var att testa intervjuguiden innan de riktiga intervjuerna gjordes. Därför gjordes en pilotintervju som både spelades in och transkriberades. Detta för att få en starkare överblick av frågeställningarna och ett sätt för att se om svaren kunde appliceras på de förutbestämda teman baserat på teorin job embeddedness. Efter pilotstudien reviderades intervjuguiden då flera frågor upplevdes överflödiga. Att en pilotstudie genomfördes kan stärka validiteten i studien. Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade så att chansen att ifrågasätta deltagarnas resonemang var möjlig. Upplägget gjorde det även möjligt för oss att be respondenterna vidareutveckla oförutsägbara svar.

När en studie av denna karaktär görs är det viktigt att se till validiteten och reliabiliteten. Merriam och Tisdell (2016) menar på att en hög reliabilitet och validitet åstadkoms när det insamlade materialet är beprövat och när man mäter det som studien har för avsikt att mäta. Under intervjuerna behövdes ett flertal intervjufrågor tydliggöras för respondenterna vilket kan ge undersökningen en starkare validitet samtidigt som risken för missförstånd minskar. Samtidigt kan olika förutsättningar ha getts eftersom alla respondenter inte behövde förtydliganden. Ytterligare en aspekt som kan ge studien högre validitet är att varje intervju, med respondenternas samtycke, spelades in med mobiltelefonens ljudupptagningsfunktion vilket gav oss möjlighet att återuppspela intervjuerna ett flertal gånger för att säkerställa vad som sades. Något som kan ha stärkt studiens reliabilitet är att en pilotintervju genomfördes, vilket har gjort intervjuguiden mer komplett. Genom att testa intervjuguiden i förväg ökade även tryggheten hos oss vilket bidrog till en mer bekväm situation och att vi var beredda med följdfrågor. Vi som intervjuade turades om att leda intervjuerna och kunde enkelt komplettera varandra med relevanta följdfrågor vilket ledde till att svaren blev mer mättade. Att utläsa teman

från transkriberingarna var inget större problem då många respondenter delade åsikter. När en kvalitativ studie genomförs är det enligt Merriam och Tisdell (2016) viktigt att ta hänsyn till att det är människan som är mätinstrumentet och att det är människan som sedan gör en utvärdering av och tolkar den insamlade datan. Man ska därför inte undgå att denna studie kan innehålla avvikelser eller ha påverkats subjektivt. Urvalet i studien var statligt anställda tjänstemän oberoende anställningens längd, vilken typ av tjänst eller respondentens kön eller ålder. De rekryterade deltagarna representerade tre svenska myndigheter där alla myndigheter är stationerade i olika städer. Tre myndigheter valdes ut för att få ett bredare perspektiv och en vidare överblick av tjänstemännens upplevelser kring valet att stanna kvar på en arbetsplats. Att respondenterna har olika befattningar och besitter olika erfarenheter kan anses gynna studien då en mer omfattande bild ges. Studien innehåller dock relativt få deltagare vilket innebär att resultatet inte kan representera alla statligt anställda tjänstemän i Sverige. Resultatet visar endast de individuella upplevelserna hos respondenterna. Hade urvalet bestått av en vidare geografisk distribution skulle en mer mångsidig bild kunna ges till varför tjänstemän väljer att stanna kvar på sin arbetsplats.

### **Studiens praktiska relevans & förslag till framtida forskning**

Studien kan bidra till en övergripande uppfattning till varför statligt anställda tjänstemän väljer att arbeta kvar hos samma arbetsgivare. Intressenter för studien kan vara arbetsgivare som är i behov av att stärka personalinsatser och vill bilda en förståelse för varför anställda väljer att stanna kvar på en arbetsplats eller lämna den. Genom att den aktuella studien kan påvisa att job embeddedness går att applicera på svenska myndigheter så skapas en förståelse som HR-avdelningar kan få användning för i personalfrågor. Exempelvis kan HR använda underlaget för att utvärdera arbetsplatsen för att se vilka beståndsdelar i job embeddedness som tycks ha störst betydelse i organisationen. Med hjälp av den aktuella studiens resultat kan åtgärder arbetas fram som medverkar till att de anställda väljer att stanna kvar på arbetsplatsen. Trots att studien genomfördes på den statliga sektorn så är resultatet relevant för privata arbetsgivare med anställda i kontorsmiljö. Trots olikheterna mellan statlig och privat sektor så är det viktigt att inte förbise likheterna. Relationen mellan chef och arbetstagare samt kollegor emellan är av betydelse på alla arbetsplatser. Likaväl har alla ett privatliv som ska förenas med arbetslivet. Vad en arbetstagare behöver på arbetsplatsen för att vilja stanna kvar är högst individuellt, som arbetsgivare är det därav

viktigt att vara lyhörd och se till varje individs behov. Ett förslag för framtida forskning är att rikta in sig på ett specificerat verksamhetsområde för att få en djupare förståelse för varje arbetstagares behov och önskemål för att trivas och stanna kvar på arbetsplatsen. Ytterligare ett förslag för framtida forskning är att undersöka vad anställda med chefsposition anser bidragande till att personal stannar på arbetsplatsen. Tidigare kvantitativ forskning som gjorts har ej undersökt skillnader mellan chefer och medarbetares perspektiv på varför arbetstagare väljer att stanna på en arbetsplats. Det skulle därför vara av intresse att undersöka detta ämne djupare för att få en vidare insikt av olika befattningars perspektiv.

## Referenser

- Abelson, M. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*. 72 (3): 382-386. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.382
- Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*. 24(2). doi: 10.5465/AMP.2010.51827775
- Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management* 29(1). doi: 10.1016/S0149-2063(02)00222-2
- Arbetsgivarverket. (2017). Förmåner & Villkor. Hämtad: 2019-05-29.  
<https://www.arbetsgivarverket.se/jobba-statligt/karriar-o-utveckling/Formaner-och-villkor/>
- Bertelli, M. (2007). Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*. 17(2). doi: 10.1093/jopart/mul003
- Caillier, J. (2011). I Want to Quit: A Closer Look at Factors That Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees. *State & Local Government Review*. 43 (2). Doi: 10.1177/0160323X11403325
- Duda, J. & Žůrkova, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7). doi: 10.11118/actaun201361072071
- Domínguez, L., Marcelino, M., Cardona, D. & Fernández, J. (2014). Why people leave their jobs? *International Journal of Business and Social Research*, 4 (11). Doi: 10.18533/ijbsr.v4i11.614
- Hammarberg, K., Kirkman, M. & de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31 (3). Doi: 10.1093/humrep/dev334
- Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel, K. & Pierce, C. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39 (3). Doi: 10.1177/0149206311424943
- Hom, P. & Griffeth, R. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3). doi: 10.1037/0021-9010.76.3.350

- Hom, P., Mitchell, T., Lee, T. & Griffeth, R. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138 (5): 831-858. Doi: 10.1037/a0027983
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3). Doi: 10.2307/256741
- Malloi, C., Holtom B. & Lee, T. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1). Doi: 10.1007/s10869-007-9045
- Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6). Doi: 10.5465/3069391
- Moynihan, D.P & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*. 28(2). doi: 10.1177/0734371X08315771
- Lopes, H. (2011). Why Do People Work? Individual Wants Versus Common Goods. *Journal of Economic Issues*. 45(1). Doi: 10.2753/JEI0021-3624450104
- Lu, L., Liu, J. & Zhao, N. (2017). Why employees stay: the roles of psychological ownership, territoriality and work relationship closeness in affecting employee turnover intention. *Frontiers of Business Research in China*, 11 (1). Doi: 10.1186/s11782-017-0010-x
- Ritter, J.A. & Anker, R. (2002). Good jobs, bad jobs: Workers' evaluations in five countries. *International Labour Review*. 141(4).
- Rotemberg, J. (1994). Human Relations in the Workplace. *Journal of Political Economy*. 102(4).
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*. 41 (5): 511–525.
- Vetenskapsrådet. (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad 2019-04-15, från Vetenskapsrådet <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>





## Bilaga 1: Intervjuguide

### Basfrågor

- Vad har du för tjänst och hur länge har du arbetat med det?
- Hur skulle du beskriva din arbetssituation? Tex arbetsuppgifter.
- Vad är viktigt för dig för att trivas på en arbetsplats?
  - Om du får välja tre stycken faktorer som har störst betydelse, vilka skulle det vara?
  - Tycker du att de här faktorerna stämmer in på din arbetsplats?
  - (Om nej) - vad är det som saknas på din arbetsplats?

### Intervjufrågor med anknytning till Job embeddedness:

#### *Fit:*

- Vad är din upplevelse av (*myndigheten*) du arbetar för?
  - Känner du att företagets värderingar går ihop med dina egna?
- Känner du att utveckling är viktigt för dig?
  - (Om ja) Vad har du för möjlighet att utvecklas på din nuvarande arbetsplats?
- Varför har du valt att arbeta på den här arbetsplatsen?
  - Om du jämför med tidigare arbeten, passar du bättre in här än vad du gjort tidigare? Varför?
- Vart ser du dig själv om 3 år?
  - (kvar på myndigheten, annan tjänst) Hur mycket stöd får du av myndigheten för att komma dit?
  - (kvar på myndigheten, samma tjänst) Känner du att du skulle kunna vara kvar livet ut? Varför?
  - (lämnat myndigheten) Varför?

#### Links:

- Hur upplever du din relation med dina kollegor?
  - Arbetar ni aktivt för att stärka relationerna på arbetsplatsen?
- Hur upplever du relationen med din chef?
  - (Om bra) Är bra ledarskap en del i att du arbetar här?
  - (Om dålig) Tycker du att det påverkar din arbetsupplevelse?
- Om du tänker dig en hypotetisk situation där du blir illa behandlad av någon på din arbetsplats, hur skulle du hantera situationen?
  - (Berätta för chef) Hur skulle det hanteras tror du? Känner du att du kan berätta sånt för din chef?
  - (Prata med personen) Hur skulle det påverka er relation?
  - (Inte göra något) Varför?
  - Skulle en konflikt kunna få dig att fundera på att byta arbetsplats?
- Upplever du att samhörighet är något som spelar roll vid valet av arbetsplats?
  - (Om ja) Varför?
  - (Om nej) Varken med chefer eller kollegor?

#### Sacrifice:

- Vilka risker ser du med att säga upp dig?
  - Skulle du kunna ta en sådan risk om du vantrivdes på arbetet?
  - Har du någon gång varit i en situation där du behövt göra det valet?
- Vad skulle få dig att byta jobb?
  - Om det var för krångligt för att byta arbete, skulle du kunna tänka om i så fall?
- Upplever du att ekonomisk trygghet är bidragande till att stanna på din arbetsplats?
  - (Om ja) På vilket sätt?
  - (Om nej) Så du skulle kunna gå från arbetstagande till arbetssökande utan några problem?

Avslutande frågor:

- Om du skulle få ge ett generellt råd till arbetsgivare för att få medarbetare att vilja stanna på företaget. Vad skulle det vara för råd?
- Vad skulle kunna få dig att aldrig byta arbetsplats?
- Har du någon fråga?

## **Bilaga 2: Missivbrev**

Vi är två sistaårsstudenter vid Högskolan i Gävle som skriver ett examensarbete om varför medarbetare väljer att stanna kvar på sin arbetsplats. Vi söker statligt anställda tjänstemän att intervjua. Deltagande i studien innebär en intervju på cirka 40 minuter med ljudinspelning. Materialet kommer enbart användas i forskningsändamål och presenteras i ett examensarbete. Uppgifterna kommer hanteras konfidentiellt och deltagaren är anonym. Deltagandet är frivilligt och kan när som helst avbrytas.

Vid eventuella frågor, kontakta någon av oss!

Angelica Hammarström, [xxxx@student.hig.se](mailto:xxxx@student.hig.se)

Victoria Sunnerhage, [xxxx@student.hig.se](mailto:xxxx@student.hig.se)

