



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Bakom valet att stanna i en organisation

Polisers upplevelser av arbetstillfredsställelse

Linda Karlsson & Sandra Larsson

2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Psykologi

Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Eva Boman

Examinator: Märten Eriksson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med studien var att undersöka vilka aspekter av arbetstillfredsställelse som upplevs påverka valet att stanna kvar inom en organisation. En kvalitativ studie genomfördes för att lägga fokus på deltagarnas personliga upplevelser. Studien genomfördes inom en polismyndighet i Mellansverige och intervjuer genomfördes med sex av myndighetens medarbetare. Datan analyserades med hjälp av induktiv tematisk analys. Resultaten visade att det föreligger individuella skillnader för den upplevda arbetstillfredsställelsen. Av de faktorer som framkom som viktiga är de mellanmännsliga relationerna, och då främst stödet från och relationen till kollegorna, den viktigaste faktorn för att uppleva arbetstillfredsställelse. Andra faktorer som framkommit som viktiga är bekräftelse och uppskattning, yrkesstolthet, arbetets utformning och organisationsstruktur. Bristande relation till kollegorna framkom även vara den mest avgörande bristen bakom valet att avsluta sin tjänst framför andra avgörande brister som bekräftelse, löner och förmåner, arbetsbelastning, variation i arbetet och arbetstider.

*Nyckelord:* Arbetstillfredsställelse, Personalomsättning, Polismyndighet, Medarbetare

## **Abstract**

The purpose of the study was to examine which aspects of job satisfaction people perceive affect the choice to remain within an organization. A qualitative approach was chosen to focus on the participants personal experiences. The study was conducted at a police authority in the middle of Sweden and six of the authority's co-workers were interviewed. The data was analyzed according to inductive thematic analysis. The results revealed that there are individual differences for the perceived job satisfaction. Of those factors who appeared as important, the interpersonal relationship and mainly the support and relationship between colleagues, are the most important factor for perceives job satisfaction. Other factors that appeared as important are appreciation, vocational pride, the work itself and organizational structure. A deficient relationship with colleagues appeared as the most crucial factor behind the choice of turnover above others factors as appreciation, salary and benefits, workload, work variety and working hours.

*Title:* Behind the choice of remaining within an organization

*Keywords:* Job satisfaction, Employee turnover, Police authority, Co-worker

## **Förord**

Vi vill först och främst tacka alla inblandade för den hjälp vi fått under detta examensarbete.

Vi vill tacka HR-chefen för den berörda myndigheten för att hon ställde upp och tillät oss att genomföra denna studie på myndigheten.

Vi vill rikta ett stort tack till de personer på polismyndigheten som medverkade i intervjuerna för deras engagemang och hjälpsamhet, vi är väldigt tacksamma över att ni tog er tid och för att ni ställde upp så att vi kunde genomföra denna studie.

Vi vill även tacka vår handledare Eva Boman som alltid ställt upp. Trots många samtal på telefon och otaliga mail har hon kommit med tips och idéer för vårt fortsatta arbete och gett god återkoppling. Ett stort tack även till våra vänner och familjer för den hjälp och stöd vi fått.

Gävle 2013-05-20

Linda Karlsson och Sandra Larsson

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 VAD ÄR ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE? .....	1
1.2 ATT ARBETA SOM POLIS .....	3
1.3 STANNA KVAR ELLER AVSLUTA SIN TJÄNST? .....	3
1.4 SYFTE.....	5
1.5 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	5
<b>2. METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1 URVAL OCH DELTAGARE .....	5
2.2 DATAINSAAMLINGSMETOD .....	5
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	6
2.4 DATAANALYS.....	6
2.5 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER .....	7
<b>3. RESULTAT</b> .....	<b>8</b>
3.1 MELLANMÄNSKLIGA RELATIONER .....	8
3.2 BEKRÄFTELSE OCH UPPSKATTNING .....	10
3.3 YRKESSTOLTHET .....	11
3.4 ARBETETS UTFORMNING.....	12
3.5 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	13
3.6 FÅ MEDARBETARNA ATT VILJA STANNA KVAR .....	14
<b>4. DISKUSSION</b> .....	<b>17</b>
4.1 HUVUDRESULTAT.....	17
4.2 RESULTATDISKUSSION .....	17
4.3 METODDISKUSSION .....	22
4.4 PRAKTISK RELEVANS OCH FORTSATT FORSKNING .....	23
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>25</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>27</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>28</b>

## 1. Introduktion

Inom en polismyndighet i Mellansverige har en ökad personalomsättning börjat visa sig under de senaste åren (Ekman, 2013) och polisens medarbetarundersökning för 2013 visar att poliserna blir allt mer missnöjda med sitt arbete (Grahn, 2013). Den ökade omsättningen oroar polisens fackförbund som ser det som ett problem och en anledning till att undersöka de bakomliggande orsakerna. Då fackförbundet även anser att det är extra viktigt att så många som möjligt väljer att stanna inom myndigheten (Ekman, 2013) anser författarna det viktigt att inte endast se till aspekter bakom valet att avsluta sin tjänst utan även aspekterna som är viktiga för att behålla medarbetarna inom myndigheten. Då individens val att stanna kvar i en organisation eller att lämna den beror på den upplevda arbetstillfredsställelsen, är det viktigt att studera aspekterna bakom valet utifrån detta (Clark, 1996).

### *1.1 Vad är arbetstillfredsställelse?*

Teorier om arbetstillfredsställelse delas oftast upp i två olika typer; process- och innehållsteorier. Processteorier utgår från att arbetstillfredsställelse är ett resultat av individens behov och förväntningar i relation till den faktiska arbetsmiljön medan innehållsteorier utgår från de faktorer som påverkar en individs attityd (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Båda områdena innehåller teorier som är centrala för studier inom arbetstillfredsställelse och dessa innehåller både likheter och skillnader inom hur de väljer att definiera arbetstillfredsställelse samt vilka faktorer som påverkar upplevelsen av den.

*1.1.1 Processteorier.* Arbetstillfredsställelse resulterar enligt processteorierna från uppfattningen av hur väl uppfyllelsen av arbetsvärderingarna förses och i den mån värderingarna, uppskattningen av hur fördelaktigt någonting är, stämmer överens med individens behov, det som behövs för att individen ska må bra (Locke, 1976).

En processteoretisk, välanvänd definition av arbetstillfredsställelse härstammar från Locke (1976) som definierar arbetstillfredsställelse som ett samspel mellan individens tankar och känslor. Enligt Locke (1976) är det viktigt att ha utmanande arbetsuppgifter som medför självständighet och flexibilitet. Det är även viktigt att känna intresse för arbetet, att det är måttligt fysiskt krävande och att få uppskattning för det utförda arbetet. Andra faktorer som bidrar till att uppleva tillfredsställelse i arbetet är att arbetsförhållandena ska underlätta möjligheten att uppnå de uppsatta arbetsmålen samt att medarbetaren finner goda mellanmänniska relationer.

Arbetsstillfredställelsen påverkar arbetsmoralen, då en individ som närmar sig eller har uppnått sina arbetsmål känner sig mer tillfredsställd över nuet och sin framtid. En individ som också är djupt involverad i sitt arbete påverkas starkt av hur arbetet fungerar, vilket i sin tur påverkar arbetsstillfredställelsen (Locke, 1976).

*1.1.2 Innehållsteorier.* Många av de mest centrala studierna inom arbetsstillfredsställelse klassas som innehållsteorier och fokuserar på faktorer som påverkar individers attityder. En vanlig missuppfattning är att om tillfredsställelse inte uppnås, är medarbetaren missnöjd. Tillfredsställd och missnöjd är dock inte varandras motsatser, då motsatsen till tillfredsställd är att inte vara det utan att för den sakens skull uppleva missnöje (Herzberg, 1987). Herzbergs tvåfaktorsteori delar därför upp de faktorer som kan bidra till arbetsstillfredsställelse eller missnöje i motivations- och hygienfaktorer. Uppfyllda motivationsfaktorer, så som prestation, uppskattning, själva arbetet, ansvar och utvecklingsmöjligheter bidrar till arbetsstillfredsställelse utan att bidra till vantrivsel om de ej uppfylls. Uppfyllda hygienfaktorer som företagspolicy, ledningen, styrning, mellanmänskliga relationer, arbetsförhållanden, lön, status och trygghet skapar å andra sidan inte arbetsstillfredsställelse utan motverkar den vantrivsel som uppstår om dessa brister (Herzberg, 1987). Herzbergs tvåfaktorteori bygger vidare på Maslows teori om människans fem grundläggande behov: de fysiologiska behoven, trygghetsbehoven, de sociala behoven, uppskattning och självförverkligande, vilka delas upp i brist- och växtmotiv. Motiven är relaterade till varandra och hierarkiskt organiserade, vilket innebär att behoven måste uppfyllas i ordning med de mest grundläggande behoven först innan de högre ordnade behoven kan förverkligas. Bristmotiven är de mest grundläggande behoven och inbegriper de fysiologiska behoven, trygghetsbehoven och de sociala behoven (Maslow, 1943), vilka är relaterade till det Herzberg (1987) benämner som hygienfaktorer. Bristmotiven utgör en brist om dessa inte är uppfyllda och måste enligt Maslow uppfyllas innan växtmotiven, som inbegriper behoven av uppskattning och självförverkligande, kan uppfyllas. Växtmotivens syfte är inte att reducera bristen av något utan att främja personlig utveckling och att få motiverade medarbetare och dessa faktorer är jämförbara med det som Herzberg (1987) benämner som motivationsfaktorer. En vanlig missuppfattning är att behoven måste vara fullständigt tillfredsställda innan nästa behov kan börja förverkligas, vilket är en förenkling av teorin. Det finns alltid ett behov som är starkare än de andra men flera behov kan gå in i varandra. Dessa bör dock vara relativt tillfredsställda innan nästa kan börja uppfyllas (Maslow, 1943). I likhet med Maslows behovshierarkiska teori, bygger även Hackman och Oldhams arbetskaraktäristikamodell på fem centrala kriterier som måste

uppfyllas för att individen ska uppleva motivation och tillfredsställelse i arbetet: variation i förmåga, uppgiftsidentitet, uppgiftens betydelse, autonomi samt återkoppling (Hackman, 1980).

### *1.2 Att Arbeta Som Polis*

Arbetet som polis kan delas in i två delar; upprätthållande av allmän ordning och säkerhet, som utförs av ordningspoliser, och bekämpning av brottslighet som utförs av så kallad kriminalpolis. Ordningspolisernas arbetsuppgifter består av allt ifrån trafikövervakning, information till skolor och att hitta försvunna personer till att ingripa vid våld i hemmet, snatterier och vid gisslansituationer medan kriminalpolisernas arbetsuppgifter mestadels består av att utreda brott som begåtts vid grövre brottslighet som mord, rån och sexualbrott ([www.polisprogrammet.se](http://www.polisprogrammet.se)).

Att arbeta som polis innebär ett varierande arbete som kan vara både psykiskt och fysiskt ansträngande då de dagligen träffar människor som kan vara påverkade, frustrerade och aggressiva. I och med detta löper de därmed en förhöjd risk att själva bli utsatta för brott ([www.polisen.se](http://www.polisen.se)) då det i arbetet som polis är vanligt att få utstå olika former av hot och våld som sparkar, slag eller hot om våld. Förutom hot och våld så innebär polisycket en stressig arbetsmiljö där många inkomna ärenden ger en hög arbetsbelastning och en hög arbetstakt ([www.arbetsmiljöupplysningen.se](http://www.arbetsmiljöupplysningen.se)). Polisens verksamhet ska alltid vara anpassad efter hur samhällets krav ser ut vilket gör att arbetet aldrig ser likadant ut ([www.polisen.se](http://www.polisen.se)).

### *1.3 Stanna Kvar Eller Avsluta Sin Tjänst?*

Det finns ett signifikant samband mellan personalomsättning och otillräcklig arbetstillfredsställelse, där tanken på att avsluta sin tjänst är ett naturligt nästa steg vid upplevt missnöje. Sambandet mellan förhållandena anges vara starkt negativa där minskad arbetstillfredsställelse bidrar till starkare funderingar på att lämna organisationen (DeTienne, Agle, Philips & Ingerson, 2012; Mitchell, Holtom & Lee, 2001; Mobley, 1977). Mitchell et al. (2001) beskriver orättvisa behandlingar, nya utvecklingsmöjligheter, uteblivna beföringsmöjligheter och tillsägelser att göra något som strider mot ens personliga värderingar som de främsta orsakerna bakom valet att avsluta sin tjänst. Även aspekter som svårigheter att skapa sociala kontakter eller att arbetet börjar kännas slentrianmässigt är avgörande för valet att sluta inom en organisation. Studien visar dessutom att de som upplever



arbetstillfredsställelse och ömsesidig lojalitet mellan arbetstagare och arbetsgivare istället kommer att stanna kvar på sin arbetsplats (Mitchell et al, 2001).

Forskning har visat att en del av arbetstillfredsställelsen hos poliser kan härledas till sex faktorer: sociala insatser, lön, äventyr och spänning, självbestämmande, respekt mellan kollegorna och arbetstrygghet. Vidare visade studien att för 37 % av de medverkande var känslan av att arbetet var meningsfullt den viktigaste faktorn för tillfredsställelse i arbetet (Carlan, 2007). Författaren baserar sina slutsatser på Herzbergs tvåfaktorsteori där arbetstillfredsställelse är en produkt av motivationen på arbetsplatsen och upplevelsen av betydande arbetsuppgifter. En av slutsatserna är därför att frustration och avsaknades av uppskattning för utfört arbete kommer leda till att individen lämnar sin arbetsplats (Carlan, 2007). I linje med detta visade Johnsons (2012) studie att arbetsuppgifterna, men även arbetsmiljön, är särskilt viktiga för medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Studien visade även att upplevelsen av stöd och omtanke från ledningen stärker lojaliteten till organisationen och ökar känslan av arbetstillfredsställelse och faktorer som stress och rollkonflikter leder istället till en minskad arbetstillfredsställelse. Att arbetsmiljön är en viktig påverkanfaktor har även framkommit i Zhau, Thurman och Hes (1999) studie om arbetstillfredsställelse hos poliser. Förutom arbetsmiljön, har studier visat att det även finns ett samband mellan humor på arbetsplatsen och en ökad tillfredsställelse och att medarbetare därför mår bättre om deras kollegor och chefer använder humor. Humorn har, precis som visat stöd från ledningen, även visat sig att indirekt kunna motverka att individer väljer att avsluta sin tjänst genom att det leder till en ökad sammanhållning i gruppen, något som i sin tur ökar arbetstillfredsställelsen (Mesmer-Magnus & Glew, 2012). Att en god relation till kollegorna har en positiv inverkan på medarbetares välmående och bidrar till en ökad känsla av arbetstillfredsställelse har visats i flertalet studier (Brough & Frame, 2004; Sloan, 2012).

Samtliga av ovanstående studier beskriver faktorer som påverkar den upplevda arbetstillfredsställelsen utan att det framkommer vilka aspekter av den som är viktig. Studierna nämner exempelvis utvecklingsmöjligheter som en faktor av vikt men de ger ingen närmare förklaring till vad det är med utvecklingsmöjligheterna som är viktigt, som exempelvis personlig- eller yrkesmässig utveckling. Denna studie kommer därför, genom sin kvalitativa inriktning, inte bara att undersöka vilka faktorer som är viktiga för medarbetarnas arbetstillfredsställelse utan kommer även att bryta ned begreppen i mindre och mer beskrivande delar. Detta kommer att medföra att denna studie blir mer tillämbart för myndigheten i deras arbete med att minska personalomsättningen.

## *1.4 Syfte*

Syftet med denna studie är att kvalitativt undersöka vilka aspekter av arbetstillfredsställelse som deltagarna upplever påverkar valet att stanna kvar inom en organisation och utifrån dessa kunna ge myndigheten förslag på vilka faktorer inom arbetstillfredsställelse som är viktigast att vårda.

## *1.5 Frågeställningar*

Vilka aspekter av den upplevda arbetstillfredsställelsen anses vara viktiga för valet att stanna kvar inom myndigheten?

Vilka brister i den upplevda arbetstillfredsställelsen anses vara avgörande för valet att söka sig ifrån myndigheten?

# **2. Metod**

## *2.1 Urval Och Deltagare*

En första kontakt etablerades genom myndighetens HR-chef som i sin tur kontaktade en enhetschef vars medarbetare uppfyllde inklusionskriterierna ”patrullerande polis anställd av myndigheten”. Medarbetarna fick sedan själva anmäla deltagande efter att ansvarig enhetschef kortfattat informerat arbetsgruppen om syftet med studien. Sex medarbetare deltog i studien, varav tre kvinnor och tre män. Därefter ansågs datamättnad ha uppnåtts.

## *2.2 Datainsamlingsmetod*

Kvalitativ data samlades in genom semistrukturerade intervjuer med hjälp av en intervjuguide (se bilaga 1) som utformats utifrån syfte och frågeställningar. Ett missivbrev (se bilaga 2) skickades ut med kortfattad information om studiens syfte, frivillighet, behandling av information och konfidentiellitet, information som även erhöles muntligt under intervjutillfället.

Intervjuguiden behandlade deltagarnas arbetstillfredsställelse både generellt och i relation till deras nuvarande arbetssituation. Intervjun öppnades med frågor som anställningstid, befattning och vad arbetstillfredsställelse innebar för deltagaren med anledning av att få denne bekväm med intervjusituationen. Därefter lades mer fokus på frågor

som berörde hur deras syn på arbetstillfredsställelse stämde överens med den nuvarande arbetssituationen, upplevelserna av förbättringsmöjligheter samt vilka faktorer som ansågs vara viktigast för att uppleva arbetstillfredsställelse. Avslutningsvis berördes frågor av mer känslig karaktär som vad som skulle kunna bidra till att deltagarna lämnar eller byter tjänst inom organisationen och vad som skulle kunna motverka detta.

Deltagarna fick tala fritt runt ämnet och vid behov kompletterades svaren med följdfrågor och en uppmuntran om att utveckla. Slutligen fick de möjlighet att själva tillägga sådant som ännu inte berörts men ändå upplevdes som viktigt. En förfrågan om vidare kontakt vid eventuella kompletteringsbehov avslutade intervjun.

### *2.3 Tillvägagångssätt*

Samarbetet med polismyndigheten etablerades genom en utskickad förfrågan med en kortfattad beskrivning av den tänka studien. Tillsammans med myndighetens HR-chef utformades syfte, frågeställningar och inklusionskriterier och därefter utformades ett missivbrev. HR-chefen kontaktade en enhetschef vars medarbetare uppfyllde inklusionskriterierna och det beslutades att låta genomföra studien inom enheten och missivbrevet skickades därefter ut till dessa.

Deltagarna fick medverka i studien under arbetstid i ett av myndighetens kontor och förutom missivbrevet gavs även en kortfattad information om studiens syfte av enhetschefen. Studiedeltagandet var frivilligt och intresserade medarbetare fick anmäla sitt intresse.

Innan intervjuerna påbörjades fick deltagarna åter igen muntlig information om studiens syfte och att intervjuens tidsåtgång beräknades variera från trettio till sextio minuter. De informerades även om rätten att när som helst avbryta intervjun eller avstå att svara på en fråga utan motivering. Därefter efterfrågades om tillstånd för att få använda ljudinspelning under intervjun och det informerades om att materialet skulle raderas efter färdigställd studie samt att allt material behandlas konfidentiellt. Deltagarna erhöll även ett erbjudande om att få ta del av studien efter färdigställande. Samtliga tillfrågades efter erhållen information om de hade egna funderingar samt om tillåtelse att påbörja ljudinspelningen.

### *2.4 Dataanalys*

Intervjuerna analyserades med hjälp av induktiv tematisk analys (Hayes, 2000). Det första steget i analysen var att intervjuerna transkriberades, det vill säga att det inspelade materialet lyssnades igenom noggrant för att sedan dokumenteras ordagrant. Därefter valde vi att lyssna

igenom materialet ytterligare en gång och samtidigt läsa det transkriberade materialet. Båda läste grundligt igenom materialet var för sig ett flertal gånger för att få en översikt av vad som framkommit under intervjuerna. Efter grundlig genomläsning togs gemensamt intressanta delar ut, som verkade relevanta för ämnet och därefter gjordes en tillfällig uppdelning av de delar som hade sorterats ut för att sedan ta fram preliminära teman. Dessa teman definierades för att innehållet skulle bli tydligt och sedan sorterades materialet enligt dessa. De transkriberade intervjuerna lästes noggrant igenom ytterligare en gång för att se om någon relevant information som passar in under något av de teman som framkommit, hade missats. Slutligen färdigställdes de färdiga temanans innehåll och namn innan en slutgiltig definition gjordes samt att representativa data valdes ut.

Hela analysen genomfördes steg för steg var för sig av författarna och efter varje steg gjordes en gemensam bedömning av det som framkommit för att minska risken för feltolkning.

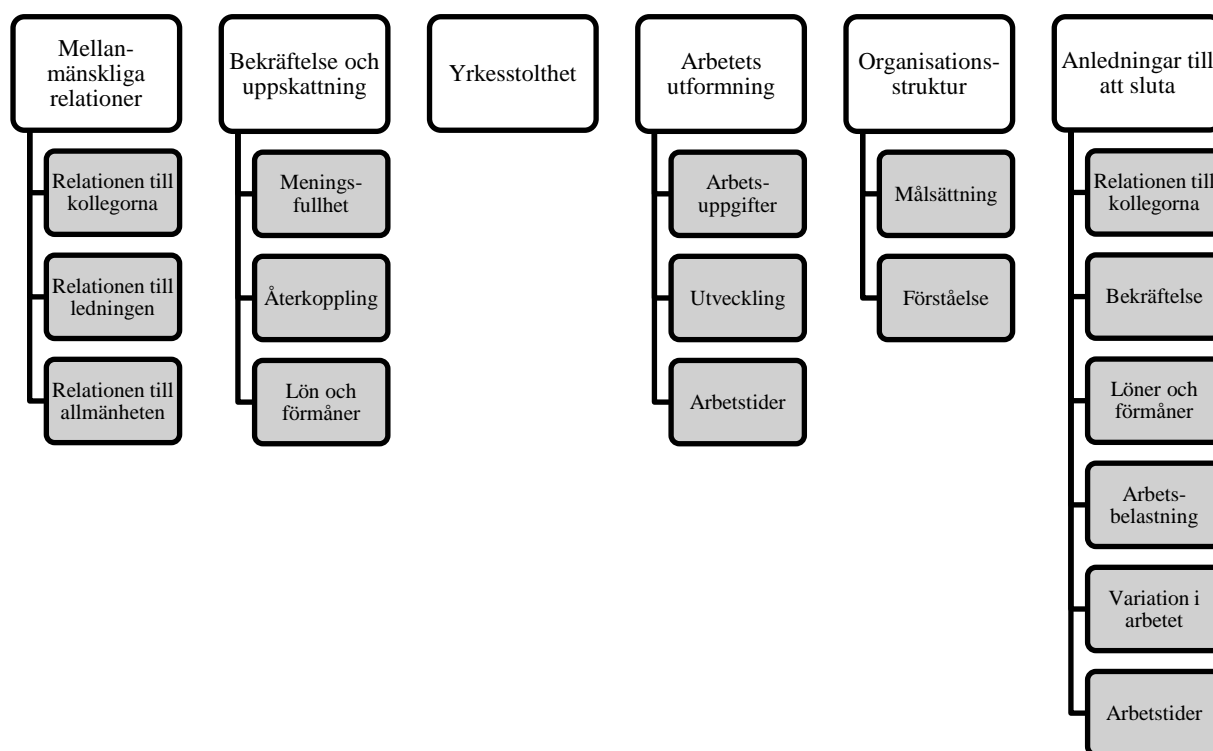
### *2.5 Forskningsetiska Aspekter*

Deltagarna garanterades att materialet skulle behandlas konfidentiellt och att samtliga ljudfiler därför skulle raderas direkt efter färdigställd studie.

Då de som är anställda av polismyndigheten har sekretesskyddade personuppgifter kunde en direkt kontakt ej tas utan fick ske med hjälp av myndighetens HR-chef. Deltagarna fick därefter själva besluta om vilka personuppgifter som skulle utlämnas. I missivbrevet och intervjuguiden har även viss text censurerats till följd av att den specifika polismyndigheten angetts i texten.

### 3. Resultat

Utifrån det som framkom i analysen kunde resultatet delas in i fem teman om vad deltagarna ansåg vara viktiga faktorer inom arbetstillfredsställelse för att de skulle vilja stanna kvar på sitt arbete: (1) Mellanmännsliga relationer, (2) Bekräftelse och uppskattning, (3) Yrkesstolthet, (4) Arbetets utformning samt (5) Organisationsstruktur. Vidare har dessa teman delats in i subkategorier. De faktorer som ansågs vara avgörande för att deltagarna ska välja att avsluta sin tjänst samlades slutligen samlats under ett eget tema: (6) Anledningar till att sluta, med tillhörande subkategorier.



**Figur 1.** Resultaten förtydligade i teman tillsammans med tillhörande subkategorier.

#### 3.1 Mellanmännsliga Relationer

Mellanmännsliga relationer framkom i samtliga intervjuer som en faktor av stor vikt och innefattade relationen till kollegorna, ledningen och allmänheten.

*3.1.1 Relationen till kollegorna.* Under intervjuerna framkom att en av de viktigaste faktorerna för den upplevda arbetstillfredsställelsen var relationen till kollegorna.

Anledningen till att relationen mellan kollegor upplevdes som viktig varierade mellan deltagarna då allt från vänskap och tillit till stöd och psykosocialt omhändertagande nämndes.

*”Det blir ju två sidor av arbetet sen när man kommer i bilen så måste man ju kunna slappna av liksom och skoja om det. Så är det ju. Och det är väl det som är det fina liksom.”*

Relationen mellan kollegorna var för deltagarna mer än bara yrkesmässig då arbetsplatsen inte endast upplevdes som en arbetsplats utan även som en plats för vänner att mötas på. Det framkom också under intervjuerna att vikten av vänskap berodde på de extrema situationer som de kunde utsättas för, som att hamna i en situation där deras liv hamnar i kollegans händer. Då arbetet ansågs vara psykiskt påfrestande, upplevdes relationen till kollegorna som väldigt betydelsefullt och avgörande för arbetstillfredsställelsen då en deltagare beskrev relationen till kollegorna som *”[...]det är det viktigaste. Trivs jag med dom då kan jag uthärda allt.”*. Att kunna slappna av och skämta i arbetet, även om de emellanåt kunde utsättas för påfrestande situationer, var också en viktig del av relationen mellan kollegorna. I och med kollegornas inverkan på arbetstillfredsställelsen påverkades deltagarna av det engagemang och den arbetsglädje de omgavs av på arbetsplatsen.

*”I det här jobbet skulle man ruttna av att sitta, man jobbar så tätt ihop liksom under tio timmar så då blir det tjugo timmar med en dålig kollega, liksom.”*

*”Alltså arbetskamraterna som jag har är otroligt viktiga och det är på grund av det som man kan bibehålla den här glädjen...”*

**3.1.2 Relationen till ledningen.** Det framkom att deltagarna litade på sina närmaste chefer och de ansåg det vara viktigt för deras upplevda arbetstillfredsställelse. Det upplevdes även som viktigt att ha en bra relation till myndighetens ledning för att vid behov kunna kommunicera direkt med någon utan mellanhänder. För att ha en bra relation med ledningen krävdes att det fanns en tillit för att våga tala öppet om såväl positiva som negativa upplevelser utan rädsla för repressalier. Deltagarna ansåg även att känslan av en förenad myndighet var betydelsefull, att det ska vara *”vi”*, inte *”vi och dom”*.

**3.1.3 Relationen till allmänheten.** Möjligheten att möta alla slags människor framkom som en bidragande faktor för deltagarnas arbetstillfredsställelse. De talade om tider då de fått lämna sin yttre tjänst för att istället sätta sig på ett kontor och arbeta. I och med detta förlorade

deltagarna sin motivation och arbetstillfredsställelse då de miste den dagliga kontakten med allmänheten som en yttre tjänst innebar.

*”...jag tycker att det är roligt att patrullera på stan och träffa både barnen och gamlingarna och alkoholisterna och allting.”*

### *3.2 Bekräftelse Och Uppskattning*

Deltagarnas behov av bekräftelse och uppskattning för den upplevda arbetstillfredsställelsen framkom i samtliga intervjuer men i olika former, vilka har delats in i tre subkategorier: meningsfullhet, återkoppling samt lön och förmåner.

*”Vi brukar jämföra med såna här små åsnor - en liten morot så springer vi, liksom.”*

*3.2.1 Meningsfullhet.* När arbetet kändes meningsfullt ökade deltagarnas känsla av arbetstillfredsställelse. Meningsfullheten uppfylldes genom känslan av att kunna göra skillnad i människors liv samt känslan av att vara duktig på sitt arbete. Deltagarna ansåg att den största anledningen till sitt yrkesval var att arbetet gav en meningsfullhet genom att de som poliser hade en stor möjlighet att påverka många människors liv eftersom de var viktiga personer för dem. För deltagarna var det inte bara viktigt att arbetet i sig kändes meningsfullt utan även att det utförda arbetet togs tillvara på. Om detta skedde, motiverades deltagarna att fortsättningsvis arbeta lika hårt jämfört med om deltagarna upplevde att deras insats inte påverkade resultatet.

*”Jag vet inte hur man ska sammanfatta det. Ja, hjälpa, kunna finnas där som ett stöd. Det är väl kanske det viktiga för mig.”*

*3.2.2 Återkoppling.* Bekräftelse och uppskattning i form av ord och handling för att deltagarna skulle känna sig sedda och hörda som individer framkom som ytterligare en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen. Återkopplingen behövde inte enbart innebära positiv respons utan även konstruktiv kritik för att deltagarna skulle få möjlighet att utvecklas i sitt yrke. De ansåg att återkoppling inte bara skulle komma från ledningen utan även från de egna kollegorna och var väldigt viktigt för att uppleva arbetstillfredsställelse. Uppskattning

behövde inte alltid komma i form av ord, utan att det ibland skulle det räcka med en ”ryggdunk” som uppskattning för ett väl utfört arbete.

*”När man är med om så mycket extrema situationer och inte får någon uppskattning, då går det ganska snabbt från att man är nöjd till att man blir jävligt bitter, liksom.”*

3.2.3 *Lön och förmåner.* Det första som framkom gällande lön var att den var en av de viktigaste faktorerna för deltagarnas upplevda arbetstillfredsställelse men allt eftersom intervjuerna pågick framstod lörens storlek som allt mindre viktig.

*”Det är ju all uppskattning jag skulle vilja ha, liksom. Sen behöver man ju inte sitta och få dagens ros varje dag.”*

*”...men det viktigaste för mig återigen är att jag trivs på jobbet, för trivs jag inte på jobbet och har 50 000 i månaden så trivs jag inte ändå.”*

Även om lörens storlek inte var den viktigaste faktorn för deltagarnas arbetstillfredsställelse, var det viktigt för dem att de hade en lön som motsvarade det arbete som utfördes med alla påfrestningar det innebar. Viktigare för deltagarna än lönestorleken var däremot möjligheten att kunna påverka löneutvecklingen och att den individuella prestationen därför sattes i fokus och att goda prestationer belönades. Det framkom att även om lönestorleken och löneutvecklingen skulle vara bristfälliga skulle förmåner kunna kompensera för detta. Som förmån räckte något litet för att deltagarna skulle finna ökad arbetstillfredsställelse, så som en fruktkorg, handkräm eller julbord. Det viktigaste med förmåner var dock att de var på initiativ av ledningen som en bekräftelse på väl utfört arbete.

*”...det skulle vara otroligt mycket mer uppskattat egentligen för då visar ju de att fan, vi tänker ju på er.”*

### 3.3 *Yrkesstolthet*

Även om det under intervjuerna inte bokstavligen framkom att deltagarna kände en yrkesstolthet, var den ändå väldigt tydlig genom att de inte kunde tänka sig ett annat yrke och



såg sin yrkesroll som en del av sin personliga identitet. Yrkesstoltheten var det som höll dem kvar i sitt arbete trots bristande viktiga faktorer. De tolererade därför mycket innan de skulle välja att avsluta sin tjänst då de såg sig som poliser och hade svårt att tänka sig ett annat yrke även om de ansåg att yrkesstoltheten var starkare förr. Polisyrket beskrevs ändå som en kultur där de kände en gemenskap med samtliga poliser, inte bara med kollegorna från den egna myndigheten.

*”Det känns ju som att det är lite mer än ett jobb ändå. För jag menar, jag går ju inte hem och blir civil, liksom.”*

### *3.4 Arbetets Utformning*

Deltagarna berättade om vikten av att ha ett roligt och varierande arbete som lämnade utrymme till socialt umgänge med familj och vänner och att detta hade en stor inverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen som uppnåddes utifrån hur deltagarna upplevde att arbetet var utformat. Detta kunde delas in i tre subkategorier; arbetsuppgifter, utveckling och arbetstider.

*3.4.1 Arbetsuppgifter.* Arbetsuppgifterna framkom som viktiga för deltagarna och det innebar allt ifrån möjligheten till självbestämmande och en lagom arbetsbelastning till variation i arbetet. Det viktigaste med arbetsuppgifterna var att de var stimulerande och varierande och det faktum att deltagarna aldrig visste vad som skulle ske under ett arbetspass ökade deras tillfredsställelse och anledning till att stanna kvar inom yrket.

*”Den ena stunden så kan jag vara på ett snatteri och nästa stund kan jag behöva stå och dra vapen för att jag ska rädda en kollega.”*

Tillfredsställelsen över arbetsuppgifternas variation kunde också uppfyllas genom att deltagarna gavs möjlighet att själva bestämma över sitt arbetspass genom att de fick ett mål men beslutade själva över hur de skulle genomföra arbetet för att nå målet. Oavsett hur varierat och självbestämmande arbete deltagarna hade så var det viktigt för dem att känna att de utförde arbetsuppgifter som låg inom deras eget yrkesområde. När deltagarna ansåg sig få andra arbetsuppgifter än vad de i grunden hade, sjönk också deras arbetstillfredsställelse och motivation. Förutom att arbetsuppgifterna skulle vara varierade, stimulerande och välgrundade så var belastningen tvungen att kännas hållbar. Upplevd överbelastning bidrog

till att arbetet blev både fysiskt och mentalt ohållbart då deltagarna upplevde stress och fick huvudvärk som följd av detta, vilket hade en direkt inverkan på arbetstillfredsställelsen.

*”...då minskar ju mitt utrymme att göra egna saker och jobba efter hur jag vill jobba och då minskar också min arbetstillfredsställelse.”*

**3.4.2 Utveckling.** Utvecklingsmöjligheternas inverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen varierade mellan deltagarna men upplevdes av vissa som väldigt viktig. De skiljde på personlig- och yrkesmässig utveckling där den personliga utvecklingen innebar möjligheten till eget ansvar och att bli bra på sitt arbete medan den yrkesmässiga utvecklingen var mer inriktad på karriärmöjligheter. För arbetstillfredsställelsen var de viktigaste utvecklingsfaktorerna den personliga utvecklingen samt att möjligheten till yrkesmässig utveckling fanns, även om behovet av den yrkesmässiga utvecklingen var låg. Vid tal om vad som är viktigast i ett arbete, svarade en deltagare: *”att jag känner att jag utvecklas i det, eh, få lite utmaningar och kan växa som person.”*

*”...för jag vill ju framåt i mitt jobb, jag vill att polisen ska bli en jättebra myndighet”*

**3.4.3 Arbetstider.** En viktig men, för de flesta av deltagarna, mindre betydande faktor för arbetstillfredsställelsen var möjligheten att påverka sina arbetstider. Anledningen till att deltagarna ville ha möjligheten att påverka sitt schema var att de ville kunna kombinera arbetslivet med familjelivet på bästa möjliga vis. Vad som enligt deltagarna var bra arbetstider var väldigt individuellt men det viktiga var att de hade chans att *”kunna ladda batterierna”* mellan arbetspassen.

### **3.5 Organisationsstruktur**

Myndighetens värdegrund, ledord och ledning var tvunget att samspela för att deltagarnas arbetstillfredsställelse skulle öka. Samspelet skulle ske genom tydliga mål och att ledningen hade förståelse och intresse för hela verksamheten, vilket därför ledde till att resultatet delades upp i subkategorierna målsättning och förståelse.

*”Lite jäklar anamma och lite styrning med hela handen och lite lyhördhet så blir det nog bra.”*

*3.5.1 Målsättning.* Målsättningen innefattade myndighetens värdegrund, ledord och sättet att arbeta mot dessa. Deltagarna upplevde att för ökad arbetstillfredsställelse var det viktigt att ha mål och att kunna uppfylla dessa. Att kunna leva upp till myndighetens ledord och värdegrund var för deltagarna en stor del av det dagliga arbetet och en väldigt viktigt del för att motverka att arbetstillfredsställelsen minskade. Under intervjuerna framkom att deltagarna ansåg det önskvärt med en tydlig målsättning och någon som bar ansvaret för de beslut som fattades för att även de skulle känna att de kunde stödja mål och beslut.

*3.5.2 Förståelse.* Att myndighetens ledning hade förståelse och intresse för hela verksamheten ansåg deltagarna vara ytterligare en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen. En förstående och intresserad ledning ansågs förenkla det dagliga arbetet eftersom arbetsmiljön var under ständig förändring. Med förståelse och lyhördhet för hur arbetet fungerade i dagsläget och deltagarnas behov, skulle en bättre grund för att fatta beslut finnas.

*”Man skulle vilja önska att dom satte på sig uniformen och kom ut med en helg och såg hur det är idag, liksom. För det ser ju lite annorlunda ut mot för tio år sedan när dom var ute.”*

Genom en ledning med förståelse för verksamheten trodde sig deltagarna ha större chans att påverka de beslut som fattades inom myndigheten och på så sätt öka känslan av en enig myndighet, som i sin tur hade en stor påverkan på arbetstillfredsställelsen.

### *3.6 Anledningar Till Att Sluta*

Under intervjuerna framkom flertalet faktorer som var så pass viktiga för deltagarna att de skulle kunna avsluta sin tjänst om dessa brast eller inte förbättrades. Dessa var: relationen till kollegorna, bekräftelse, löner och förmåner, arbetsbelastning, variation i arbetet och arbetstider.

*3.6.1 Relationen till kollegorna.* För deltagarna var relationen till kollegorna en av de viktigaste faktorerna för valet att stanna kvar på arbetet. Utan en god relation till kollegorna ansåg sig deltagarna ha en stark anledning till att söka sig nya jobb då det framkom under intervjuerna att med bra kollegor blev faktorer som lön och arbetstider mindre viktiga.

*”Det känns som om det är en så pass viktig faktor så det... Jag tror inte att det hade funkat annars.”*

3.6.2 *Bekräftelse.* Deltagarna ansåg att bekräftelse var viktigt för att de inte skulle vilja lämna myndigheten. Det var viktigt för dem att få känna sig som individer och inte enbart som en uniform som enkelt byts ut, något som vissa angav att de kände. Något som hade uppskattats av deltagarna var att bli sedda och hörda genom en ledning som visade intresse genom att exempelvis kunna medarbetarnas namn eller visade uppskattning för det arbete som utförts.

*”Att ledningen förstår oss på ett annat sätt och ser oss som individer och inte som en uniform. Just nu känns det bara som att man är en uniform som ska täcka upp, liksom.”*

3.6.3 *Löner och förmåner.* Även om lörens storlek och utvecklingsmöjlighet framkom som en mindre betydande faktor för deltagarnas arbetstillfredsställelse, var det ändå en av faktorerna som kunde få dem att vilja avsluta sin tjänst. Deltagarna jämförde under intervjuerna sina löner med medarbetare inom andra myndigheter, som andra polismyndigheter i landet och Försäkringskassan, och ansåg att en löneökning endast genom att byta myndighet skulle vara ett skäligt motiv till att avsluta sin tjänst. För att kompensera lönenivån ansågs att fler förmåner, i form av fruktkorgar eller ökat friskvårdsbidrag, kunde få dem att vilja stanna kvar trots att ingen högre lön erbjöds.

*”Folk känner ju sig slitna och... och man får liksom ingen kompensation för det varken i tid eller pengar.”*

*”Sen är det väl andra förmåner men just den här friskvårdsbiten får ju myndigheten tillbaka i form av friska, glada, starka kollegor.”*

3.6.4 *Arbetsbelastning.* Flera av deltagarna talade om arbetsbelastning och nämnde den så kallade grundbemanningen, det lägsta antalet medarbetare som arbetade varje pass för att säkerheten inte skulle eftersättas. Grundbemanningen ansågs vara för låg och medförde därför

att arbetsbelastningen under vissa perioder ökade och blev ohållbar. Deltagarna ansåg att en allt för hög arbetsbelastning sliter på medarbetarna både fysiskt som psykiskt och var även det en stor orsak till att de kunde tänka sig att avsluta sin tjänst.

*”Hur mycket man än älskar det här jobbet, för det gör jag verkligen, jag trivs väldigt bra med mina kollegor och med själva jobbet och... det blir ju ohållbart.”*

**3.6.5 Variation i arbetet.** Under vissa intervjuer framkom att ytterligare en anledning till att avsluta sin tjänst vore om arbetet började kännas slentrianmässigt, att deltagarna inte längre kände att de utvecklades. Att då söka sig vidare kändes som ett naturligt nästa steg i karriären.

**3.6.6 Arbetstider.** Många av deltagarna nämnde arbetstiderna som en möjlig faktor till att byta yrke. Det var främst skiftgången som ansågs vara ett problem i deras relationer med familj och vänner. Genom arbete under dagtid ansåg sig deltagarna inte bara orka mer utan även finna tid för det sociala umgänge som var viktigt för dem.

## 4. Diskussion

### 4.1 Huvudresultat

Syftet med studien var att undersöka vilka faktorer inom arbetstillfredsställelse som upplevdes påverka valet att stanna kvar inom en organisation. Resultatet visar att huvudkategorierna mellanmännsliga relationer, bekräftelse och uppskattning, yrkesstolthet, arbetets utformning och organisationsstrukturen upplevdes som viktiga faktorer för att känna arbetstillfredsställelse och viljan att stanna kvar. Subkategorierna återkoppling och relationen till kollegorna anses som fundamentala för viljan att stanna kvar på arbetsplatsen då deltagarna ansåg sig ha ett arbete som kan försätta dem i extrema situationer och att de därför behövde en god relation till sina kollegor för att kunna ventileras och bearbeta känslor och händelser. I och med de extrema situationer som deltagarna kunde utsättas för, blev återkopplingen från ledningen allt viktigare för att finna motivationen till att fortsätta arbeta hårt och i de fall denna uteblir minskade även den upplevda arbetstillfredsställelsen. Resultatet visar även på att de bristande faktorer som var avgörande för att deltagarna skulle välja att avsluta sin tjänst var: relationen till kollegorna, bekräftelse, löner och förmåner, arbetsbelastning, variation i arbetet och arbetstider. Ibland var det inte bara brister inom faktorerna som var avgörande för viljan att avsluta tjänsten utan ibland var det så att deltagarna inte såg några möjligheter till förbättring eller att de erbjöds en tjänst med bättre villkor inom en annan myndighet. Brister i relationen mellan kollegor ansåg deltagarna vara en av de starkaste anledningarna till det eventuella valet att avsluta sin tjänst. Även om lön och arbetstider ansågs viktiga för att uppleva arbetstillfredsställelse, blev dessa mindre viktiga för deltagarna om de ansåg sig ha bra kollegor. Trots att deltagarna upplevde att de kunde uthärda de flesta brister så länge de hade en god relation till kollegorna, fanns det en brist som kollegorna inte kunde kompensera för. Oavsett hur god relationen till kollegorna var, kunde en allt för hög arbetsbelastning under längre perioder vara en avgörande faktor bakom valet att avsluta sin tjänst. Den sista avgörande faktorn för valet att avsluta sin tjänst var att om arbetet skulle börja kännas mättat och slentrianmässigt ansåg deltagarna att ett naturligt steg vidare i sin karriär var att byta arbetsplats och finna nya utmaningar.

### 4.2 Resultatdiskussion

Utifrån resultatet som visar att de faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse och de brister som är avgörande för att vilja avsluta sin tjänst inte är exakt desamma, har vi valt att diskutera resultatet med detta som utgångspunkt.

4.2.1 *Viljan att stanna.* För att uppleva fullständig arbetstillfredsställelse ska flertalet faktorer uppfyllas. Enligt Herzberg (1987) kallas dessa för motivationsfaktorer och skapar trivsel om de uppfylls utan att de för den delen skapar vantrivsel om de saknas. De faktorer som Herzberg (1987) anger som motivationsfaktorer är; prestationer, uppskattning, ansvar, själva arbetet och utvecklingsmöjligheter. I enighet med denna teori har även i vårt resultat framkommit att motivationsfaktorerna bidrar till en ökad arbetstillfredsställelse, men förutom dessa visar vårt resultat på att även faktorer som yrkes stolthet, mellanmänniska relationer och organisationsstrukturen bidrar till den upplevda arbetstillfredsställelsen. Även sådana faktorer som Herzberg (1987) benämner som hygienfaktorer, faktorer som inte bidrar till upplevda arbetstillfredsställelsen utan istället motverkar missnöje, är viktiga för arbetstillfredsställelsen, så som lön, mellanmänniska relationer, organisationsstruktur och arbetsförhållanden. I likhet med detta, har även Carlan (2007) i sin studie inriktad specifikt på poliser kommit fram till att faktorer som, nämnda i viktighetsgrad, sociala insatser, lön, äventyr och spänning, självbestämmande, respekt mellan kollegorna och arbetsstrygghet har en påverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen. Även om faktorerna för att uppleva arbetstillfredsställelse är desamma i Carlans (2007) och vår studie, är det olika faktorer som framkommit som viktigast. Medan vårt resultat visar på att relationen till kollegorna är den viktigaste faktorn bakom den upplevda arbetstillfredsställelsen, menar Carlan (2007) att sociala insatser och lön är de faktorer som är viktigast för poliser, faktorer som framkommit som betydande men inte avgörande för deltagarna i vår studie. Resultaten om lörens påverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen varierar mellan studier inom området. Medan Herzberg (1987) menar att lön endast kan motverka missnöje, påvisar andra studier att lönen har en stor påverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen (Carlan, 2007; Mitchell et al, 2001). Andra utförda studier inom ämnet har nämnt flertalet faktorer som anses viktiga för den upplevda arbetstillfredsställelsen, varav ingen av dessa är lönen (Mahdi, Mohd Sin, Mohd Nor, Sakat, & Abang Naim, 2012). Dessa motsägelsefulla resultat kan tänkas vara grundade i valet av studieinriktning. Deltagarna i vår studie angav först spontant lönen som en av de viktigaste faktorerna till en början men allt eftersom samtalen pågick, upplevde vi att uppfattningen av hur viktig lönen var förändrades eftersom deltagarna själva märkte att andra saker var viktigare. Att de faktorer som Carlan (2007) anger som viktigast framkommer i en kvantitativ studie, kan vara ett resultat av att deltagarna svarade spontant utan tid för djupare reflektion, något de erhåller i en kvalitativ studie. En ytterligare möjlig anledning till lörens olika betydelser för den upplevda arbetstillfredsställelsen kan bero på att studierna har fokuserat på

olika aspekter av lönen då även vårt resultat har visat på att möjligheten till att påverka löneutvecklingen är viktigare än lönens egentliga storlek. I ovanstående studier framkommer inte vilken aspekt av lön som fokuserats på utan beskriver lönen som en enda faktor, vilket kan vara en anledning till de motsägelsefulla resultaten.

I motsats till Carlans (2007) studie där lönen var en av de viktigaste faktorerna och relationen till kollegorna var mindre viktig för den upplevda arbetstillfredsställelsen, visar vårt resultat på att de mellanmänniska relationerna och då främst relationen till kollegorna var den viktigaste faktorn för deltagarna. Att ha en god relation till sina kollegor har en positiv påverkan på medarbetares välmående och bidrar till en ökad känsla av arbetstillfredsställelse (Brough & Frame, 2004; Locke, 1976; Sloan, 2012). I och med att deltagarnas arbete kan försätta dem i extrema situationer, blir relationen till och stödet från deras kollegor ännu viktigare då kollegorna har en stor roll i hanteringen av psykiskt påfrestande situationer. Att medarbetare inte bara erhåller stöd från kollegor utan även från ledningen bidrar till att medarbetarna får en ökad sammanhållning i gruppen samt ökar arbetstillfredsställelsen och tillfredsställelsen med ledningens arbete (Mesmer-Magnus & Glew, 2012). Detta överensstämmer med resultatet som framkommit i vår studie då det ansågs att stöd och uppskattning från ledning var väldigt viktigt för deras upplevda arbetstillfredsställelse. Medarbetarnas behov av uppskattning framkom som viktigt inom området och gjorde så redan i Maslows behovshierarki från år 1943 och har sedan dess bekräftats av flertalet studier som en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen (Herzberg, 1987; Locke, 1976; Stocker, Jacobshagen, Semmer, & Annen, 2010).

Något som i resultatet framkom som viktigare än uppskattning för deltagarna är känslan av att utföra ett meningsfullt arbete och den yrkes stolthet som deltagarna besitter. Arbetet som polis är för många inte bara ett arbete utan ett sätt att leva (Kohan & O'Connor, 2002), vilket tydligt har framkommit i resultatet som en anledning till att deltagarna skulle välja att stanna kvar på arbetsplatsen trots att viktiga faktorer, som uppskattning, uteblir. För deltagarna var det viktigare att känna att det arbete de gjorde var meningsfullt, något som även arbetskaraktäristikamodellen (Hackman, 1980) beskriver som en viktig faktor för att uppleva arbetstillfredsställelse. Modellen beskriver dock inte hur viktigt det är i förhållande till andra faktorer. Det som i resultatet framkommit som yrkes stolthet och som en avgörande faktor för yrkesvalet och att stanna kvar inom myndigheten, trots att andra viktiga faktorer brister, är dock något som sällan nämns inom aktuell forskning om arbetstillfredsställelse.



4.2.2 *Viljan att sluta.* Att medarbetarna är missnöjda i sitt arbete är den främsta anledningen till att de väljer att avsluta sin tjänst (Clark, 1996; Mitchell et al, 2001) och det finns ett signifikant samband mellan otillräcklig arbetstillfredsställelse och personalomsättning (Mobley, 1977). och faktorerna bakom detta är vad Herzberg (1987) benämner som hygienfaktorer. I resultatet framkom att brister i relationen till kollegorna, bekräftelse, löner och förmåner, arbetsbelastning, variation i arbetet och arbetstider är sådant som skulle bidra till valet att avsluta tjänsten inom myndigheten. Herzberg (1987) hävdar, å andra sidan, att det är brister i företagspolicyn, ledning, styrning, mellanmänniska relationer, arbetsförhållanden, lön, status och trygghet som leder till vantrivsel i arbetet. Med utgångspunkt i Herzbergs (1987) teori, bör dessa brister vara anledningen bakom en ökad personalomsättning, något som strider med resultatet från vår studie. Endast 69 % av missnöjet på arbetet kan dock härledas till hygienfaktorerna (Herzberg, 1987), vilket lämnar resterande 31 % åt andra faktorer som kan påverka valet bakom att lämna sin tjänst. Detta skulle kunna förklara, med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktorteori, de faktorer som framkommit i vårt resultat utöver de hygienfaktorer som nämns. Då många av de faktorer som i studien framkommit som avgörande för valet att lämna sin tjänst även är viktiga för den upplevda arbetstillfredsställelsen är det dock inte möjligt att dela upp faktorerna i renodlade motivations- och hygienfaktorer på det vis som Herzberg (1987) gjort. Tvåfaktorteorin kan anses förutsätta att en faktor antingen bidrar till tillfredsställelse eller motverkar missnöje och att faktorn inte kan anta båda rollerna. Vårt resultat visar dock att de faktorer som kan bidra till upplevd arbetstillfredsställelse även kan leda till missnöje om de inte uppfylls. Att dela upp faktorerna i specifika kategorier, som motivations- och hygienfaktorer, kan därför bli missvisande. En av de faktorer som framkommit både som viktig för den upplevda arbetstillfredsställelsen och som avgörande för valet att lämna sin tjänst, är deltagarnas relation till kollegorna. Det har visats att i de fall en person inte kunnat skapa goda, vänskapliga relationer till kollegor, har det lett till missnöje och byte av arbetsplats (Mitchell et al, 2001). Även om relationen till kollegor inte har en direkt påverkan på valet att avsluta sin tjänst påverkar det i hög grad arbetstillfredsställelsen där bristen av goda kollegor leder till låg arbetstillfredsställelse och missnöje. Detta har, enligt Brough och Frame (2004), i sin tur en direkt påverkan på valet att lämna organisationen, vilket stämmer överens med det som deltagarna berättade. Givande mellanmänniska relationer bidrar till en upplevd större mening i arbetet. Om medarbetarna blir respektfullt behandlade och upplever att de blir bekräftade genom respekt och uppskattning för deras bidrag till verksamheten och inte endast ses som

arbetskraft utan som medarbetare, leder det till en känsla av meningsfullhet (May, Gilson, & Harter, 2004). Faktorerna bakom känslan av meningsfullhet; bekräftelse och uppskattning, ska enligt resultatet främst komma ifrån ledningen. Om meningsfullheten och en ledning som är engagerad i medarbetarna saknas, kommer det leda till att medarbetarna lämnar organisationen på grund av missnöje (Mitchell et al, 2001). Att bristen på uppskattning medför en risk att medarbetarna vill avsluta sin tjänst, verkar vara vanligt sett till andra studier inom arbetstillfredsställelsens påverkan på valet att stanna kvar inom en organisation (Carlan, 2007). Att detta framkom i resultatet är inte något som är individuellt och specifikt för poliserna i myndigheten utan kan ses som en mer allmänt betydande faktor.

I studiens resultat framkom att för att deltagarna skulle finna arbetet meningsfullt behövde de även ha utvecklingsmöjligheter. När medarbetare inte längre upplever sig ha utvecklingsmöjligheter inom organisationen eller att deras förväntningar på arbetet inte uppfylls, är en vanlig reaktion att börja leta efter nya alternativ med bättre utvecklingsmöjligheter som ett sätt att hantera den frustration det medför (Houkes, Janssen, de Jonge, & Bakker, 2003; Mitchell et al, 2001). Även inom studier om utvecklingsmöjligheternas påverkan på arbetstillfredsställelse och valet att avsluta sin tjänst finns motsägelsefulla resultat. Medan vår studie och Houkes et al (2003) menar på att bristande utvecklingsmöjligheter påverkar arbetstillfredsställelsen i den grad att det leder till missnöje och ökad personalomsättning, beskriver Herzberg (1987), å andra sidan, utvecklingsmöjligheter som något som endast kan leda till arbetstillfredsställelse. Brister i faktorn leder till otillfredsställelse men ej till missnöje som kan skapa personalomsättning. Detta kan tyckas tyda på ytterligare en anledning till att en strikt uppdelning av faktorerna kan vara missvisande och att en faktor kan vara viktig både för att medarbetaren ska uppleva arbetstillfredsställelse och inte känna missnöje.

För att motverka att studiens deltagare upplever missnöje och väljer att avsluta sina tjänster bör fokus främst läggas på personalvård för att visa att deltagarna och deras arbete är uppskattat. I och med kollegornas viktiga roll i arbetet, finns en risk att den ökade personalomsättningen skapar en ond spiral där allt fler medarbetare väljer att lämna sin tjänst då kollegorna hela tiden byts ut. Att värdera och bekräfta myndighetens medarbetare är därför de viktigaste faktorerna att uppfylla för att medarbetarna ska vilja stanna kvar på sin arbetsplats.

### 4.3 Metoddiskussion

Studien avser till att undersöka vilka faktorer inom arbetstillfredsställelse som upplevs påverka valet att stanna kvar inom en organisation. Utifrån detta valdes en kvalitativ metod där intervjuer användes för att samla in data genom en semistrukturerad intervjuguide. Denna metod valdes för att kunna uppmuntra deltagarna att tala fritt samt för att kunna försäkra oss om att få fram en mer detaljerad beskrivning om vilka faktorer som är viktiga för deltagarnas upplevda arbetstillfredsställelse.

En faktor som kan ha haft påverkan studiens resultat är att deltagarna själva valde att medverka. Detta kan ha bidragit till att de som valde att medverka var individer som anser att det krävs förbättringar inom myndigheten och därför har lättare för att tala från sin nuvarande situation och dess brister, vilket kan leda till att de faktorer som redan är uppfyllda glöms bort. Det kan även ha bidragit till att materialet blev informationsrikt då deltagarna ställde upp och kan därför ha ägt eget intresse i frågan.

Noteras bör dock att en kvalitativ studieinriktning enbart är baserat på individuella svar och upplevelser och kan därför inte generaliseras eller ens säkerställa att samma svar givits under ett annat intervjutillfälle. För ett mer generaliserbart studieresultat bör en kvantitativ ansats istället ha valts. Den kvantitativa studien besvarar dock endast en del av frågan och kan leda till felaktiga antaganden, något som den kvalitativa ansatsen kan motverka genom en möjlighet att gå in på djupet (Lacey & Luff, 2007). Att felaktiga antagandes motverkades genom en kvalitativ ansats, märktes tydlig vid tal om lön, som var deltagarnas första spontana svar på vad som var viktigt för deras arbetstillfredsställelse. Ju mer tid de fick för att reflektera, desto mindre viktig blev också lörens roll. Risken att lönen felaktigt framstod som det allra viktigaste för deltagarna när det i själva verket fanns faktorer som var mycket viktigare, minskade därav och är den främsta anledningen till att en kvalitativ ansats valdes.

Med en kvalitativ ansats kan det vara svårt att ställa bra och rätta frågor från början, särskilt som oerfarna intervjuare (Merriam, 2009). Detta märktes under intervjuerna då vi efter varje intervju reflekterade och kom fram till sådant som skulle kunna förbättras och borde ställas frågor om samt gav varandra återkoppling för att kunna utvecklas inom rollen intervjuare. Som oerfarna intervjuare har vi även upptäckt att det i början är svårt att undvika ledande frågor till fullo och detta är något som kan tänkas ha påverkat resultatet. I och med vår oerfarenhet att hålla intervjuer har det varit bra för oss att vi varit två som deltagit under intervjuerna; en ansvarig och en medlyssnare. Medlyssnaren hade då möjlighet att fånga upp värdefull information genom att ställa följdfrågor. Utan dessa följdfrågor anser vi att studiens

resultat inte hade blivit lika innehållsrikt då mycket värdefull information framkom till följd av medlyssnarens frågor.

För den tematiska analysmetoden finns inga klara direktiv för vad det är eller hur det genomförs (Braun & Clarke, 2006). Vi har dock valt att utgå ifrån Hayes (2000) sju steg av tematisk analys där vi tillsammans transkriberade intervjuerna för att sedan var för sig noggrant läsa igenom det transkriberade materialet för att kunna ta fram intressanta delar. Därefter sorterades materialen in i preliminära teman som definierades för att tydliggöra innehållet. Efter att preliminära teman definierats, lästes allt transkriberat material ytterligare en gång för att kontrollera att ingen värdefull information missats. Slutligen färdigställdes de färdiga temana för att sedan välja ut representativa data. I och med att vi båda analyserade materialet var för sig för att sedan göra en gemensam bedömning, anser vi att detta minskat risken för att materialet feltolkats. Detta är, enligt Merriam (2009), en typ av triangulering, vilket innebär att flera personer, oberoende av varandra, tolkar materialet och jämför tolkningarna med varandra. Triangulering används som en metod för att öka den interna validiteten i en studie (Lacey & Luff, 2007; Merriam, 2009). För en ökad reliabilitet har vi, i enighet med Lacey och Luffs (2007) riktlinjer, beskrivit analysmetoden och varför den är lämplig för den valda studien, tydligt dokumenterat temans innehåll och jämfört vårt resultat med andra utförda studier.

Trots att endast sex intervjuer utfördes, anser vi ändå att studiens resultat är pålitligt eftersom vi redan i ett tidigt skede av analysen började uppnå datamättnad då vi kunde urskilja gemensamma teman för samtliga deltagare.

#### *4.4 Praktisk Relevans Och Fortsatt Forskning*

Efter genomgång av relevant forskning och litteratur inom området, har det framkommit en avsaknad av yrkesstolthets påverkan på den upplevda arbetstillfredsställelsen. Då yrkesstoltheten framkom som väldigt viktig i deltagarnas val av yrke och valet att stanna kvar inom organisationen trots brister inom viktiga områden, anser vi att forskning inom detta område vore fördelaktigt. Särskilt inom yrken där medarbetarna kan utsättas för extrema situationer som poliskåren, brandkåren och sjukvården kan forskning vara fördelaktigt då vi anser oss ha funnit ett samband mellan yrkesstolthet och upplevd arbetstillfredsställelse. Det vore även intressant med studier om yrkesstoltheten har samma påverkan inom andra yrken där medarbetarna inte är lika utsatta för extrema situationer.

Från det resultat som framkommit anser vi att det viktigaste för myndigheten i sitt arbete med att bibehålla medarbetarnas engagemang och vilja att stanna kvar är att vårda de faktorer som anses bidra till arbetstillfredsställelse och fortsätta stärka de faktorer som kan bidra till att medarbetarna väljer att lämna organisationen.

## Litteraturförteckning

- Arbetsmiljöupplysningen. *Avsnitt om polisens arbetsmiljö*. Hämtad online från: [www.arbetsmiljoupplysningen.se](http://www.arbetsmiljoupplysningen.se) (tillgänglig på Internet 2013-05-10)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2 77-101.
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33:1 8-16.
- Carlan, P. E. (2007). The search for job satisfaction: A survey of Alabama policing. *American Journal of Criminal Justice*, 32 74-86.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34:2 189-217.
- DeTienne, K. B., Agle, B., Philips, J., & Ingerson, M.-C. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 110:377-391.
- Ekman, S.-O. (den 9 Januari 2013). *Allt fler poliser lämnar länet*. Hämtat från Gefle Dagblad: <http://www.gd.se/> den 23 Januari 2013.
- Grahn, O. (den 22 april 2013). *Polissmissnöjet har ökat sedan 2010*. Hämtat från Polistidningen: <http://polistidningen.se/> den 12 maj 2013.
- Hackman, R. J. (1980). The individual in the work environment: Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11:3 445-455.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysing data*. New York: Open university press.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: how do you motivate employees?* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Houkes, I., Janssen, P., de Jonge, J., & Bakker, A. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *The British Psychological Society*, 76 427-450.
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: a multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 157-176.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

- Kohan, A., & O'Connor, B. (2002). Police officer job satisfaction in relation to mood, well-being, and alcohol consumption. *The Journal of Psychology*, 136:3 307-318.
- Lacey, A., & Luff, D. (2007). *Qualitative Research Analysis*. The NIHR RDS for the East Midlands/Yorkshire & the Humber.
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Maryland.
- Mahdi, A. F., Mohd Sin, M. Z., Mohd Nor, M. R., Sakat, A. A., & Abang Naim, A. S. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9:9 1518-1526.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50:370-396.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 11-37.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons, inc.
- Mesmer-Magnus, J., & Glew, D. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27:2 155-190.
- Mitchell, T. R., Holtom, B., & Lee, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 4:96-108.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 237-240.
- Polisen. *Avsnitt om så arbetar polisen samt aktuellt*. Hämtade online från: [www.polisen.se](http://www.polisen.se) (tillgängliga på Internet 2013-05-10)
- Polisprogrammet. *Avsnitt om polisyrket*. Hämtad online från: [www.polisprogrammet.se](http://www.polisprogrammet.se) (tillgänglig på Internet 2013-05-10)
- Sloan, M. M. (2012). Unfair treatment in the workplace and worker well-being: The role of coworker support in a service work environment. *Work and Occupations*, 39:1 3-34.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N., & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the swiss armed forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69:2 117-124.
- Zhau, J., Thurman, Q., & He, N. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: a test of demographic and work environment models. *Justice Quarterly*, 153-173.

### Intervjuguide

Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer det är som påverkar din arbetstillfredsställelse.

Denna studie kommer att genomföras via enskilda djupintervjuer med en beräknad tidsåtgång på ca 30 min – 60 min.

Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst välja att hoppa över någon fråga eller avbryta intervjun utan någon som helst motivering. Under intervjun kommer ljudupptagning att ske för att vi skall kunna skriva ut och behandla informationen till kommande uppsats.

Ditt deltagande är konfidentiellt och all information kodas och behandlas så att inga enskilda individer kan identifieras, ljudfilen raderas så snart uppsatsen är färdigbehandlad. Undersökningens resultat kommer sammanställas och utgå från samtliga intervjuer för vårt examensarbete om 15 hp på Personal- och Arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle.

Hur länge har du arbetat inom polisen i [län]?

Vilken befattning har du?

Om jag säger arbetstillfredsställelse, vad tänker du på då?

Hur stämmer detta in med ditt nuvarande arbete?

Vad krävs för att det ska kunna bli bättre? För att du ska känna arbetstillfredsställelse?

Vilka faktorer är viktigast för dig för att känna arbetstillfredsställelse?

Har du någon gång funderat på att sluta?

Har du funderat på att stanna kvar som polis men på en annan enhet?

Vilka brister skulle kunna få dig att vilja byta arbete?

Vilka faktorer är viktigast för att du ska vilja arbeta kvar?

Vad skulle du rekommendera att polisen genomförde för åtgärder för att motverka att individer slutar?

Finns det något du känner att du skulle vilja tillägga?

Om vi skulle behöva komplettera, skulle det vara okej att vi återkommer till dig?

Tack för din medverkan!



### Informationsbrev



#### Vill du delta i en studie kring arbetstillfredsställelse?

*Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer som påverkar din arbetstillfredsställelse.*

Denna studie kommer att genomföras via enskilda intervjuer på en tid som passar dig, någon gång mellan kl. 08:00 och 20:00 på vardagar. Beräknad tidsåtgång är ca 30 min – 60 min. Ni anmäler intresse via mejl eller telefon till någon av undertecknade **senast den 8 april**. Intervjuerna är tänkta att genomföras under vecka 15-17. Exakt tid och plats meddelas efter intresseanmälan. Lämna gärna förslag på tider och datum som passar er vid anmälan.

Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst välja att hoppa över någon fråga eller avbryta intervjun utan någon som helst motivering. Under intervjun kommer ljudupptagning att ske för att vi skall kunna skriva ut och behandla informationen till kommande uppsats.

Undersökningens resultat kommer sammanställas och utgå från samtliga intervjuer för vårt examensarbete om 15 hp på Personal- och Arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle.

Ditt deltagande är konfidentiellt och all information kodas och behandlas så att inga enskilda individer kan identifieras. Ljudfilen raderas när uppsatsen är färdigbehandlad.

Examensarbetet kommer bli sökbart på Högskolans databas. Vill ni ha ert eget exemplar av uppsatsen är ni välkomna att mejla oss.

För intresseanmälan, frågor eller funderingar, kontakta gärna någon av nedanstående.

Linda Karlsson  
PA-student

073-645 68 59

[lindak996@gmail.com](mailto:lindak996@gmail.com)

Sandra Larsson  
PA-student

070-406 83 73

[asbo\\_81@hotmail.com](mailto:asbo_81@hotmail.com)

Handledare: Eva Boman  
Fil dr tillämpad psykologi  
Lektor psykologi  
026-64 81 63

[ebo@hig.se](mailto:ebo@hig.se)

*Detta informationsbrev skickas ut via HR-chef [namn], Polismyndigheten i [län] med hänsyn till sekretessbelagda personuppgifter. Det är först när ni anmäler ert deltagande till oss som vi får vetskap om er.*