

Should I stay, or should I go?

- om medarbetares benägenhet att
stanna kvar på ett logistikföretag

Pernilla Björklund och Jason Martin



Linköpings universitet

Institutionen för beteendevetenskap och lärande
Programmet för personal- och arbetsvetenskap

Should I stay, or should I go?

- om medarbetares benägenhet
att stanna kvar på ett logistikföretag

Should I stay, or should I go?

- the propensity for employees
to remain on the job

Pernilla Björklund och Jason Martin

Kandidatuppsats i HRM/HRD
Programmet för personal- och arbetsvetenskap
Linköpings Universitet
Vårterminen 2014
Handledare: Dan Rönnqvist

SAMMANFATTNING

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. Studien identifierar vilka betydelsefulla faktorer och aktörer som påverkar medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen, samt vilka av dessa som är mest centrala. Vår avsikt är även att göra en jämförelse mellan två personalgrupper i den studerade organisationen. Empirin samlades in via intervjuer med en kompletterande enkät.

Resultatet visar att det finns ett flertal betydelsefulla faktorer och aktörer för medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen och där uppvisar de två personalgrupperna stora likheter. De mest centrala faktorerna och aktörerna är social gemenskap, anställningstrygghet samt intressanta och utmanande arbetsuppgifter. De största skillnaderna mellan personalgrupperna är upplevda utvecklingsmöjligheter och hur behovet av stöd från chef och ledning uttrycker sig. Resultatet visar även att vissa faktorer och aktörer blir betydelsefulla först när de sätts i relation till andra faktorer eller aktörer.

Nyckelord

Benägenhet att stanna, medarbetare, behålla, faktorer, aktörer.

FÖRORD

Inledningsvis vill vi rikta ett särskilt tack till de respondenter och det företag som givit oss möjligheten att genomföra denna studie samt till vår handledare, Dan Rönnqvist, för hans engagemang, stöd och råd under hela processen. Vi vill även uttrycka vår tacksamhet för den förståelse och det tålamod våra nära har visat oss under den process det har varit att skriva uppsats. Dessutom vill vi passa på att lyfta fram övriga inspirationskällor som hjälpt oss under vårt uppsatsskrivande, dessa är: Nancy Drew, för att hon lockar fram den kvinnliga nörden i oss alla, Joe Strummer, för hans musikaliska arv samt Brooks Holtom, Ph.D. för dennes livsprioritering av Gud, fru och barn (i nämnd ordning), vilken har varit oss till varnagel. Sist men inte minst vill vi tacka Google för all den ovärderliga och onödiga kunskap vi har fått om världens beskaffenhet, men som tyvärr inte har rymts inom ramen för denna studie.

Linköping, en askgrå eftermiddag i slutet av maj, 2014.

Pernilla & Jason

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Den studerade organisationen	2
1.3 Avgränsningar	2
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	3
2.1 Teoretiska utgångspunkter	3
2.1.1 <i>Job Characteristics Model</i>	3
2.1.2 <i>Inbäddning</i>	4
2.1.3 <i>Social identitetsteori</i>	5
2.2 Tidigare forskning.....	5
2.2.1 <i>Arbetets karaktär</i>	5
2.2.2 <i>Instrumentella faktorer</i>	6
2.2.3 <i>Sociala faktorer</i>	7
2.2.4 <i>Utvecklingsmöjligheter</i>	7
2.2.5 <i>Stöd från chef och ledning</i>	8
2.2.6 <i>Organisationsidentitet</i>	9
2.2.7 <i>Att stanna eller lämna</i>	9
3. METOD	11
3.1 Metodologiska utgångspunkter	11
3.2 Kvalitetskriterier	12
3.3 Studiens undersökningsgrupp	12
3.4 Urval.....	12
3.5 Databasinsamlingsmetod	13
3.6 Studiens genomförande.....	14
3.7 Bearbetning och analys av data.....	14
3.8 Etiska överväganden	15
3.9 Metoddiskussion	16
4. RESULTAT	18
4.1 Arbetets innehåll	18
4.1.1 <i>Arbetets karaktär och arbetstillfredsställelse</i>	18
4.1.2 <i>Instrumentella faktorer</i>	20
4.1.3 <i>Utvecklingsmöjligheter</i>	20
4.1.4 <i>Stöd från chef och ledning</i>	22
4.2 Sociala faktorer	23
4.2.1 <i>Gemenskap med kollegor</i>	23
4.2.2 <i>Relation till närmsta chef</i>	24
4.2.3 <i>Kundrelationer</i>	25
4.3 Att vara en del av helheten.....	25
4.3.1 <i>Känsla av tillhörighet</i>	26
4.3.2 <i>Grupperingar på Logistikföretaget</i>	26
4.3.3 <i>Logistikföretagets rykte</i>	28

4.3.4 Att stanna eller lämna?	29
5. DISKUSSION	31
5.1 Arbetets innehåll	31
5.2 Sociala faktorer	35
5.3 Att vara en del av helheten	36
5.4 Slutsatser	40
5.5 Förslag på fortsatt forskning	41
REFERENSER	42

BILAGA 1. Information om studie

BILAGA 2. Intervjuguide

BILAGA 3. Frågeformulär

BILAGA 4. Resultat frågeformulär

1. INLEDNING

En av de viktigaste frågorna för dagens organisationer är hur man behåller sina medarbetare (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). Förmågan att behålla medarbetare med rätt kompetens menar Holtom, Mitchell, Lee och Inderrieden (2005) kan vara den mest avgörande faktorn för att skapa långsiktig konkurrensförmåga. Även Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2011) talar om vikten att behålla medarbetare som en viktig komponent i organisationens kompetensförsörjning.

När en medarbetare lämnar organisationen medför det konsekvenser, framför allt för organisationen (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). Dock ifrågasätter Holtom et al. (2005) om all personalomsättning kan anses vara dålig. Författarna menar att en obefintlig personalomsättning inte är eftersträvansvärd och de uppmanar organisationen att betänka om det är låg- eller högpresterande medarbetare som lämnar.

De konsekvenser som uppstår när en medarbetare lämnar organisationen är dels direkta ersättningskostnader i form av rekryteringsprocesser, dels indirekta kostnader i form av att investerad erfarenhet och kompetens försvinner (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). Författarna pekar också på kostnader i form av effektivitetsförluster i och med den tid och kraft det tar att återvinna den kompetens som går förlorad när en medarbetare lämnar. För små och medelstora företag (SMF) kan dessa kostnader vara förödande med tanke på deras storlek och begränsade resurser.

Holtom et al. (2005) menar att det finns ett flertal faktorer och aktörer som påverkar benägenheten hos medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen. Författarna menar även att dessa faktorer och aktörer i olika hög grad kan förklara hur eller varför medarbetare stannar kvar på arbetsplatsen. Exempel på faktorer kan vara lön eller arbetets karaktär och exempel på aktörer kan vara chefer och arbetskamrater (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001). Att undersöka vilka dessa faktorer och aktörer är torde således vara intressant för alla typer av organisationer, men kanske framförallt för små och medelstora företag (SMF), vilka Europeiska Kommissionen (2003) definierar som företag med minst 10 och upp till 250 anställda, samt med en årsomsättning mellan 2 miljoner och 50 miljoner euro, då SMF ofta har begränsad möjlighet att strukturerat söka och rekrytera medarbetare med rätt kompetens (Windolf, 1986). SMF är även den absolut vanligaste företagsstorleken i Sverige. År 2012 bestod 99,8 procent av företagen i Sverige av SMF (Europeiska Kommissionen, 2012).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att beskriva och analysera medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. Vi vill öka kunskapen om vilka förhållanden som kan påverka medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen och mot bakgrund av ovanstående inledning är detta ett intressant ämne att undersöka.

1. Vilka faktorer och aktörer har betydelse för medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen?
2. Vilka faktorer och aktörer, av de som identifierats i frågeställning 1, är mest centrala för medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen?
3. Vilka likheter och skillnader finns mellan de som arbetar på företagets kontor respektive produktion med avseende på frågeställning 1 och 2?

1.2 Den studerade organisationen

Den studerade organisationen utgörs av ett privatägt SMF inom logistikbranschen, beläget i Östergötland. I studien kommer vi härnäst att benämna den studerade organisationen som "Logistikföretaget". Den studerade organisationen har färre än 100 anställda, varav ca 20 procent är kvinnor. Logistikföretaget är organiserat utifrån tre huvudsakliga affärsområden; lagerlogistik, transport och bud samt spedition. Affärsområdena är i sin tur uppdelade i funktionsspecifika avdelningar. Logistikföretaget har, under de senaste fem åren, expanderat vilket har lett till en kraftig omsättningsökning och nyanställning av personal.

1.3 Avgränsningar

I denna studie är ett medarbetarperspektiv centralt då studien avgränsar sig till att omfatta de faktorer och aktörer som kan vara betydelsefulla för benägenheten hos medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkter och den tidigare forskning som är relevant för denna studie.

2.1 Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt beskrivs inledningsvis Job Characteristics Model, vilken tar sin utgångspunkt i det konkreta arbetsinnehållet. Därefter presenteras inbäddning, som utgår från socialisationsprocesser framförallt i, men även utanför organisationen. Slutligen redogörs för social identifikation, vilken tar sin utgångspunkt i hur individen identifierar sig med organisationen. De teoretiska utgångspunkterna har valts utifrån ett antagande om att faktorer och aktörer i huvudsak kan beskrivas utifrån arbetet, organisationen och individen.

2.1.1 Job Characteristics Model

I Hackman och Oldhams (1976) *Job Characteristics Model* (JCM) beskrivs hur arbetsinnehållet påverkar en individs motivation och arbetstillfredsställelse, där den sistnämnda tydligt kan kopplas till medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen (Brown, Fraser, Wong, Muise & Cummings, 2013; Karantzas, Mellor, McCabe, Davison, Beaton & Mrkic, 2012; Bergiel, Nguyen, Clenney & Taylor, 2009; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et al., 2001).

Hackman och Oldham (1976) beskriver fem centrala dimensioner i arbetet vilka påverkar tre olika psykologiska tillstånd hos individen. De tre första dimensionerna består av variation och mängden av färdigheter som krävs för att lösa arbetsuppgiften, upplevelsen av att ha en helhetssyn över arbetsinnehållet samt hur individen värderar de egna uppgifterna i en större kontext. Dessa tre dimensioner påverkar intresset hos medarbetaren och har en direkt inverkan på det psykologiska tillståndet om uppfattad meningsfullhet.

Den fjärde dimensionen beskriver individens personliga inflytande i möjligheten till frihet, kontroll och påverkan över sin arbetssituation samt arbetsmiljö. Denna dimension har en direkt påverkan främst på det psykologiska tillståndet om uppfattat ansvar för arbetsresultatet. Den femte dimensionen handlar om medarbetarens lärande genom feedback. Denna dimension påverkar det psykologiska tillståndet om uppfattad kunskap om arbetets resultat (Hackman & Oldham, 1976).

Mottagligheten för de psykologiska tillstånden avgörs, enligt Hackman och Oldham (1976), av de individuella förutsättningarna vilka utgörs av utvecklingsbehov, kunskaper och färdigheter samt individuell tillfredsställelse med arbetsförhållandena. Författarna menar att den sammantagna effekten av de psykologiska

tillstånden leder till en självgenererande motivation för individen, vilken blir störst när alla psykologiska tillstånd är närvarande. De effekter som följer av de psykologiska tillstånden beskriver Hackman och Oldham (1976) som upplevd inre arbetsmotivation, upplevd kvalitet på arbetsprestationer, upplevd arbetstillfredsställelse samt låg frånvaro och personalomsättning.

2.1.2 Inbäddning

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al. (2001) menar att inbäddning skulle kunna förklara varför medarbetare väljer att stanna kvar på arbetsplatsen. Inbäddning handlar om vilka kopplingar en medarbetare har till andra i organisationen, i vilken utsträckning denne upplever sig passa in samt vad medarbetaren skulle förlora på att lämna organisationen.

Den första delen av inbäddning är *links*, vilket består av formella och informella kopplingar mellan en individ och andra individer, team eller grupper (Bergiel et al., 2009). Ju fler kopplingar det finns mellan medarbetaren och andra i organisationen desto mer bunden är denne till organisationen (Bergiel et al., 2009), men Mitchell, Holtom och Lee (2001) menar även att relationer utanför arbetet, såsom med familj och vänner, kan vara betydelsefulla för medarbetarens benägenhet att stanna kvar i organisationen. Dessutom poängterar Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al. (2001) att vissa kopplingar kan vara mer betydelsefulla än andra.

Den andra delen *fit* handlar om hur väl medarbetaren upplever sig passa in i organisationen med sina arbetsuppgifter samt den närmaste omgivningen (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al., 2001). Ju bättre individen upplever sig passa in i organisationen, desto mer troligt är det att personen ifråga känner sig professionellt och personligt knuten till organisationen (Bergiel et al., 2009). Här menar Mitchell, Holtom och Lee (2001) även att individens upplevelse av att passa in i samhället och den närmsta omgivningen kan påverka individens bindning till arbetsplatsen.

Den sista och tredje delen, *sacrifice* är den uppfattade förlusten av materiella och psykologiska förmåner som individen skulle förlora om denne lämnar organisationen (Bergiel et al., 2009). Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al. (2001) menar att exempel på materiella förluster kan vara lön och andra förmåner. Psykologiska eller personliga förluster skulle exempelvis kunna vara att behöva lämna sina arbetskamrater, intressanta arbetsuppgifter och sin anställningstrygghet (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al., 2001). Andra förluster som inte direkt har en koppling till arbetet, men som också kan påverka individen är tillgången till bra barnomsorg och skola samt ett rikt utbud av fritidsaktiviteter (Mitchell, Holtom & Lee, 2001).

2.1.3 Social identitetsteori

Social identitetsteori beskriver hur en individ uppfattar sig själv som inkluderad i en definierad social grupp samt vilket känslomässigt värde individen tillmäter ett medlemskap i gruppen (Turner, 1982). Enligt Van Knippenberg, Van Dick och Tavares (2007) så kan även social identitetsteori förklara benägenheten att stanna kvar på arbetet.

En central del i social identifikation är den sociala kategorisering individen gör, av sig själv och sin sociala omgivning (Turner, 1982). Ashforth och Mael (1989) betonar även hur social kategorisering leder till en individuell jämförelseprocess för att identifiera likheter och skillnader med andra. Hogg och Terry (2000) menar att individen, genom den sociala identifikationsprocessen, försöker definiera vilken grupp individen vill tillhöra, *ingroup*, eller inte vill tillhöra, *outgroup*.

Hogg och Terry (2000) menar att de viktigaste motivationsskapande effekterna av social identifikation är att den bygger en positiv självkänsla och reducerar osäkerhet för individen. Ashforth och Mael (1996) menar även att individer söker självkänedom, självförverkligande och självförbättring genom social identifikation. Enligt Hogg och Terry (2000) är dessa effekter några av de starkaste motivationsfaktorerna för människor. Dessa motivationsfaktorer, tillsammans med individens känslomässiga koppling till gruppen, påverkar även individens benägenhet att stanna (Van Knippenberg et al., 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009).

Teorin om social identitet inrymmer således alltid ett växelspel mellan individer och den sociala kontexten. Hogg och Terry (2000) menar att övergången mellan individ och grupp kan beskrivas som en utveckling av social identitetsteori. Enligt författarna är även detta direkt överförbart för att kunna förklara fenomen kring grupp och organisationsidentitet.

2.2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras det urval av tidigare forskning som kan kopplas till faktorer och aktörer, vilka kan förklara benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen. Faktorer och aktörer som beskrivs är; arbetets karaktär, instrumentella faktorer, sociala faktorer, utvecklingsmöjligheter, stöd från chef och ledning samt organisationsidentitet. Även medarbetarens möjlighet att lämna arbetsplatsen kommer att beröras.

2.2.1 Arbetets karaktär

Humphrey, Nahrgang och Morgeson (2007) vidareutvecklar JCM genom att tillföra dimensionerna variation i uppgifter, graden av informationsbearbetning,

arbetsuppgifternas svårighetsgrad, graden av specialisering och problemlösning. Författarna beskriver även hur de beteendemässiga effekterna påverkar benägenheten att stanna kvar på arbetet. Humphrey et al. (2007) lyfter även fram individens arbetstillfredsställelse i förhållande till olika subjekt, vilka är jobbet, chefen, medarbetare, lön, utveckling, karriär samt nivån av engagemang och upplevd förpliktelse mot organisationen. Arbetstillfredsställelse kan beskrivas som en individuell attityd hos individen vilken återspeglar balansen mellan begäret att tillhöra en arbetsorganisation och den upplevda möjligheten att lämna densamma. (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008).

Karantzas et al. (2012) menar att feedback utgör en viktig komponent i upplevelsen av arbetstillfredsställelse. Enligt Wiley (1997) kan feedback även ses som ett erkännande för genomfört arbete. Humphrey et al. (2007) pekar på hur feedback på det utförda arbetet påverkar graden av arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse vilket därmed har direkt och indirekt påverkan på benägenheten att stanna. Behovet av feedback på arbetet av chefer och ledare betonas även av Bergiel et al. (2009) och författarna menar att detta påverkar benägenheten att stanna. Även Brown et al. (2013) beskriver upplevelsen av att bli uppmärksammas för sin arbetsinsats som betydelsefull för benägenheten att stanna.

I Humphrey et als. (2007) modell beskriver författarna även hur psykosociala faktorer, såsom arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd, påverkar arbetstillfredsställelsen. Dessa beskrivs även som centrala i Eriksson och Larssons (2009) definition av vad som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Författarna menar att dessa faktorer i viss mån kan balansera varandra på ett positivt sätt, där höga arbetskrav således kan uppfattas som positivt om det åtföljs av hög egenkontroll och/eller gott socialt stöd.

2.2.2 Instrumentella faktorer

Utifrån ett rationellt ekonomiskt perspektiv menar Schein (1994) att lön och materiell ersättning kan fungera som en faktor för medarbetaren att stanna kvar i organisationen. Författaren pekar dock på den relativt större betydelsen av andra faktorer såsom social gemenskap och möjligheten till självförverkligande, vilka tonar ner betydelsen av instrumentella faktorer. I kontrast till Schein (1994) visar exempelvis Wiley (1997) att ersättning i form av lön och andra materiella förmåner har relativt stor betydelse. Författaren menar att ersättningen kan tolkas som en materiell återkoppling av genomfört arbete samt som en belöning för medarbetarens förmåga och kompetens.

Wiley (1997) menar således att det inte enbart är storleken på själva ersättningen som är central utan också i vilken utsträckning denna ersättning kan anses

motsvara en korrekt och rättvis värdering av medarbetarens insatser. Vidare menar Bergiel et al. (2009) att när en medarbetare överväger att lämna arbetsplatsen kan materiella ersättningar, såsom lön, ses som en materiell förlust. Författarna menar med andra ord att om medarbetaren är nöjd med sin lön och andra förmåner ökar det dennes benägenhet att stanna kvar i organisationen.

2.2.3 Sociala faktorer

Humphrey et al. (2007) menar att sociala faktorer är en viktig del för att medarbetare ska trivas med sitt arbete och Furåker (2010) menar att arbetskamrater är en stark anledning till varför medarbetare vill stanna kvar på arbetsplatsen. I Humphrey et als. (2007) studie delas sociala faktorer in i relationen mellan individ och arbetsgrupp, återkoppling från andra, socialt stöd från ledning och arbetskamrater samt nätverkande utanför organisationen, exempelvis med kunder, leverantörer och liknande. Även Doherty (2009) menar att arbetsplatsen är en betydelsefull arena för att skapa sociala band med andra människor. Författaren menar vidare att sociala band kan skapas dels genom det sociala samspel som arbetsuppgifterna kräver, exempelvis genom kundkontakter, dels genom den sociala gemenskapen med arbetskamraterna. Humphrey et al. (2007) menar dock att relationen mellan arbetskamrater är den enskilt mest betydelsefulla faktorn för välmående samt upplevelsen av att ens arbete är meningsfullt. De menar även att goda sociala relationer med arbetskamrater kan minska arbetsfrånvaro och personalomsättning.

Vidare lyfter Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al. (2001) fram det sociala sammanhanget och hur socialisationsprocesser skapar förutsättningar för individen att känna tillhörighet samt en upplevelse av att passa in, vilket i sin tur påverkar benägenheten att stanna. Även Schein (1994) lyfter fram sociala faktorer som centrala för individers trivsel och välbefinnande i organisationen. Han menar att faktorerna som driver och motiverar människor är komplexa och individuellt betingade, men att sociala faktorer utgör en betydelsefull del av de faktorer som påverkar benägenheten att stanna.

2.2.4 Utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsmöjligheter är en kombination av kompetens- och karriärutveckling, vilka kan sägas bidra till en höjning av medarbetarens anställningsbarhet (Nilsson et al., 2011). Författarna beskriver kompetensutveckling, dels som formella eller icke formella aktiviteter, dels som ett informellt lärande i det dagliga arbetet samt åtgärder vars syfte är att öka medarbetares potentiella handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift, situation eller kontext. Anställningsbarheten kan ses som ett mått på hur snabbt och enkelt individen kan byta arbete (Böckerman, Ilmakunnas, Jokisaari & Vuori, 2013). Holtom et al. (2008) menar dessutom att upplevelsen av

att ha utvecklingsmöjligheter i arbetet kan förklara benägenheten att stanna på arbetet.

Både karriär- och kompetensutveckling menar Bergiel et al. (2009) syftar till att skapa en bättre överensstämmelse mellan medarbetarens kompetens och de arbetsmässiga kraven. Enligt författarna kan karriärutvecklingsmöjligheter stärka benägenheten att vilja stanna kvar på arbetet medan kompetensutveckling, tvärtom, kan öka benägenheten att vilja lämna arbetet. Bergiel et al. (2009) menar att detta kan bero på att kompetenshöjning sannolikt gör medarbetare mer efterfrågade på arbetsmarknaden och därmed ökar handlingsmöjligheterna för individen.

Schein (1994) menar att självförverkligande genom kompetens- och karriärutveckling täcker individuella behov av autonomi, utmaning och självutveckling. Bratton och Gold (2012) samt Humphrey et al. (2007) beskriver att det individuella behovet av utmaningar och utvecklande arbetsuppgifter kan variera över tid. Nilsson et al. (2011) lyfter även fram att möjligheter till kompetensutveckling i hög grad påverkas av en kombination av de organisatoriska förutsättningarna, dvs. det som erbjuds, och de individuella förutsättningarna, dvs. det egna engagemanget.

2.2.5 Stöd från chef och ledning

Ellström, Fogelberg Eriksson och Kock (2009) menar att den moderna utvecklingen av arbetsplatsen i högre grad präglas av kundstyrning, integration mellan funktioner och arbetsuppgifter, ökad flexibilitet samt fler nätverk. Dessutom betonas att reflektion i arbetet är en effekt av mer processorienterade och hierarkiskt plattare organisationer (Ellström et al., 2009). Författarna menar att detta föranleder en förändrad ledarroll där ett tidigare fokus på beslutsfattande bytts ut mot ett större inslag av kommunikation, information, vägledning och utveckling av medarbetare. Ellström et al. (2009) betonar särskilt vikten av att medarbetarna, genom effektivt ledarskap och kommunikation, ges en ökad förståelse för vad organisationen och individen skall göra. Effektiv kommunikation och ökat inflytande menar Bratton och Gold (2012) kan leda till ett större engagemang samt fler frivilliga åtagande, vilket har en direkt inverkan på medarbetarens benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. När en medarbetare överväger att lämna arbetsplatsen kan ett stödjande chefskap vara det som får medarbetaren att stanna kvar (Bergiel et al., 2009). Även Böckerman et al. (2013) beskriver vikten av att ha stödjande överordnade och författarna menar att ett sådant chefskap kan minska benägenheten hos medarbetaren att lämna organisationen.

2.2.6 Organisationsidentitet

Enligt Albert och Whetten (1985) kännetecknas organisationsidentitet av en kollektivt uppfattad identitet vilken av medlemmarna uppfattas som central, hållbar och särskiljande för just den organisationen. Ashforth och Mael (1996) beskriver organisationsidentiteten som socialt konstruerad, det vill säga formbar, framförhandlad och bekräftad av dess medlemmar. Organisationsidentitet är således ett dynamiskt fenomen som ständigt förändras utifrån växelspelet mellan grupp- och individidentifikation (Ashforth & Mael, 1996).

Randsley de Moura et al. (2009) beskriver organisationsidentitet som viktig för att påverka individens benägenhet att stanna kvar i organisationen. Detta stöds även av Edwards (2010) som menar att ju högre överensstämmelse mellan individens sociala identitet och organisationsidentiteten, desto mindre är den uttryckta benägenheten för individen att lämna organisationen.

I organisationer kan även undergruppsidentifiering inträffa vilket kan skapa spänningar inom den övergripande organisationen. Hogg och Terry (2000) pekar på hur individers sociala identitet kan grunda sig i en mer närliggande undergrupp än i den övergripande organisationen. Resultatet kan då bli en övervärdering av den egna gruppen och en nedvärdering av andra undergrupper eller av den övergripande organisationen. Enligt Ashforth och Mael (1989) är undergruppsidentifiering den största anledningen till inomorganisatoriska konflikter och de menar att en enhetlig organisationsidentitet kan verka konfliktförebyggande eller konfliktdämpande.

2.2.7 Att stanna eller lämna

Hirschman (2008) menar att när en individ upplever missnöje eller missförhållanden hos den egna organisationen kan denne antingen göra sorti eller uttrycka protest. Att göra sorti handlar om att lämna organisationen under tystnad och författaren menar att dessa två reaktioner är sammankopplade med den lojalitet individen känner mot den egna organisationen. Vidare menar Furåker (2010) att individens möjlighet att byta arbetsplats eller yrke påverkar en individs benägenhet att göra sorti.

Böckerman et al. (2013) menar att individens anställningsbarhet antingen kan underlätta eller hindra individen från att göra sorti. Författarna menar att anställningsbarhet dels handlar om individens utbildningsnivå och lönenivå, dels om i vilken utsträckning individen har resurser och förmåga att fortsätta vara produktiv och attraktiv på den föränderliga arbetsmarknaden. Förutom en låg anställningsbarhet menar Furåker (2010) att andra arbetsgivares negativa

föreställningar om äldre arbetskraft kan bidra till att medarbetare över 50 år kan ha svårare att byta arbete. Furåker (2010) menar även att arbetsmarknadsläget kan fungera som en inlåsningsmekanism då låg efterfrågan på arbetskraft och hög konkurrens om tillgängliga arbeten påverkar individer med låg anställningsbarhet mer negativt.

Till skillnad från sorti handlar protest om att försöka skapa en förändring utifrån ett upplevt missförhållande i den egna organisationen. Protest kan, enligt Hirschman (2008), antingen fungera som en ersättning eller som ett komplement till sorti. När protest används som en ersättning menar författaren att det används då möjligheten till sorti inte finns, vilket Furåker (2010) benämner som inlåsnings. När protest används som ett komplement till sorti är det av vikt att individen är övertygad om att protesten kommer att vara effektiv, vilket i sin tur kan leda till ett uppskjutande av sortin. Att använda protest som ett komplement till sorti gör att individen behåller möjligheten att göra sorti, men det motsatta innebär däremot att individen förlorar möjligheten till protest. Detta kan leda till att individen endast tar till sorti när protesten har misslyckats.

Att använda sig av protest istället för sorti kan handla om att individen vill påverka det upplevda missförhållandet, att den personliga uppoffringen gällande sorti är för hög eller att individen känner lojalitet mot organisationen (Hirschman, 2008). Om organisationen håller hög standard i jämförelse med andra organisationer är det troligare att individen kommer använda sig av protest än av sorti i första hand.

Ytterligare ett begrepp som Hirschman (2008) använder är lojalitet. En individ som upplever en stark bindning till organisationen kommer försöka utöka sitt inflytande, speciellt om individen anser att organisationen rör sig i en felaktig riktning. Med andra ord hindrar lojalitet individens benägenhet att göra sorti. Om två organisationer är likvärdiga är det möjligt att lojaliteten till den egna organisationen trots upplevda missförhållanden hindrar individen från att göra sorti.

3. METOD

I detta kapitel presenteras hur studien har genomförts. Inledningsvis beskrivs metodologiska utgångspunkter, följt av studiens kvalitetskriterier, studiens undersökningsgrupp samt urval. Därefter följer datainsamlingsmetod, undersökningens genomförande, bearbetning och analys av data samt etiska överväganden. Slutligen redogörs för metoddiskussion.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Vi utgick från ett kvalitativt förhållningssätt där vi ville närma oss det valda fenomenet utifrån beskrivningar av människors egna erfarenheter. Avsikten med metodvalet var således att kunna fånga upp tillräckligt med relevant information om dessa erfarenheter genom att respondenterna med egna ord fick berätta om dessa under en intervju, vilket gav oss kvalitativa data. För att validera och stärka våra huvuddata valde vi att komplettera vår datainsamlingsmetod med ett frågeformulär, vilket gav oss kvantitativa data (Bryman, 2011).

Respondenternas intervju svar kan beskrivas som subjektiva föreställningar och ur ett ontologiskt perspektiv kan vi därmed anses ha antagit en socialkonstruktivistisk syn, dvs. en syn att de fenomen vi studerar är sociala företeelser som skapas, framförhandlas och definieras via sociala samspel (Bryman, 2011). Även vår beskrivning och tolkning av dessa fenomen kan, enligt Bryman (2011), också anses utgöra konstruktioner av den sociala verkligheten. Ur ett epistemologiskt perspektiv har vi närmast antagit ett förhållningssätt som bygger på förståelse och tolkning, dvs. den kunskap vi har genererat utgår från vår förståelse och tolkning av respondenternas beskrivna erfarenheter.

Även om vi i huvudsak har försökt sträva efter att följa ”upptäckandets väg” (Patel & Davidson, 2011) så har vi dock, i studiens olika faser, pendlat mellan ett induktivt och ett deduktivt förhållningssätt. I linje med Patel och Davidson (2011) så har den induktiva inriktningen främst präglats av att vår insamlade empiri lett till slutsatser utifrån de specifika villkor och förutsättningar vi funnit på det studerade företaget. Utifrån en deduktiv inriktning har vi samtidigt betraktat vår förförståelse och den teoretiska referensram vi har valt som nödvändig för att kunna precisera och definiera en utgångspunkt för vårt analysarbete, samt att detta även medförde att vi, i vår datainsamling, kunde ställa bättre och mer relevanta intervjufrågor till våra respondenter (Patel & Davidson, 2011).

3.2 Kvalitetskriterier

Enligt Bryman (2011) bör kvalitetskriterierna bygga på begrepp som rör tillförlitlighet, vilken författaren i sin tur delar upp i fyra olika delar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet handlar enligt författaren om att genomföra studien i enlighet med vedertagna etiska principer samt vedertagen vetenskaplig metod. Den andra aspekten; överförbarhet, berör i hur stor utsträckning resultaten av studien är tillämpbara i en annan liknande miljö (Bryman, 2011). Författaren menar vidare att aspekten pålitlighet handlar om hur replikerbar studien skulle kunna vara under liknande förhållanden. Aspekten styrka och konfirmera handlar om att studien bör vara fri från forskarnas subjektiva åsikter eller värderingar gällande resultat och slutsatser (Bryman, 2011). Författaren lyfter även fram äkthet och autenticitet, vilket innebär att studien ger en så rättvis bild som möjligt av respondenternas erfarenheter samt att studien kan sägas uppfylla nyttogörande kriterier i form av autenticitet.

3.3 Studiens undersökningsgrupp

I studien ville vi göra en jämförelse mellan två personalgrupper hos den studerade organisationen. Vi valde att använda oss av uppdelningen kontor respektive produktion, då vi ansåg att detta var ett gränssnitt som tydligt kunde härröras från Logistikföretagets organisationsstruktur. Den personalgrupp vi hädanefter kommer att benämna som kontor består av avdelningarna förråd, produktion, transportledning, spedition och ekonomi. Den personalgrupp vi hädanefter kommer att benämna som produktion består av avdelningarna lager och transport. Fördelningen av anställda mellan kontor respektive produktion på Logistikföretaget utgörs av cirka 20 procent anställda på kontoret och 80 procent anställda i produktionen.

3.4 Urval

Under en informationsträff på Logistikföretaget informerades vi om studiens syfte och upplägg för personal på kontoret och i produktionen. Förutom en muntlig presentation med möjlighet att ställa frågor delade vi ut ett informationsblad med information om studien (se bilaga 1). I informationsbladet presenterade vi studien, informerades om hur själva samtalen eller intervjuerna skulle gå till samt att deltagandet var frivilligt. Vi upptog intresseanmälan för att delta i studien via e-post. Vi fick även stöd av vår kontaktperson på Logistikföretaget med att informera om studien samt förmedling av frivilliga respondenter. Den ursprungliga idén var att intervjua fyra respondenter i varje urvalsgrupp, men i och med att vi fick fem frivilliga i ena gruppen beslutade vi oss för att låta det vara ett ojämnt antal. Eftersom den kvalitativa ansatsen främst handlar om att få fram innehållsmässiga aspekter och utveckla mening ur respondenternas erfarenheter (Kvale &

Brinkmann, 2009) snarare än kvantitativa jämförelser så bedömde vi att det ojämna antalet mellan urvalsgrupperna inte hade avgörande betydelse för studiens resultat.

I urvalsgruppen kontor deltog fem respondenter och i urvalsgruppen produktion deltog fyra respondenter. Sammanlagt var sju av respondenterna män och två var kvinnor. Vi hade önskat att det hade varit en jämnare könsfördelning i båda personalgrupperna, men på grund av urvalets storlek och företagets könsfördelning i stort var detta svårt att uppnå. Vi beskriver respondenter med kortare anställningstid än 10 år på företaget som respondenter med *kortare anställningstid* och respondenter med längre anställningstid än 10 år som respondenter med *längre anställningstid*. Vårt urval skulle närmast kunna beskrivas som ett bekvämlighetsurval genom att vi valde att samtala med de respondenter som var tillgängliga för oss utifrån praktiska omständigheter (Bryman, 2011). En sådan praktisk omständighet var att vår kontaktperson förmedlade kontakten med några av studiens respondenter.

3.5 Datainsamlingsmetod

Vår datainsamlingsmetod var kvalitativa, semistrukturerade intervjuer där en, för studien särskilt utformad, intervjuguide användes (se bilaga 2). Intervjuguiden utformades med grund i studiens frågeställningar samt i den litteratur vi hade valt att använda oss. Intervjuguiden testades innan intervjuerna genom en enkel pilotstudie med nära eller bekanta (Patel & Davidson, 2011). Syftet med pilotstudien var att pröva huruvida frågorna uppfattades på rätt sätt, pröva funktion och kvalitet på inspelningen samt hur lång tid intervjuerna skulle kunna ta.

Våra intervjufrågor strukturerades utifrån de teman vi hade identifierat i vår teoretiska referensram. Intervjuguiden bestod av åtta öppna frågor där intervjupersonerna, med egna ord, gavs möjlighet att berätta om sina erfarenheter i mer fri form. Varje öppen fråga följdes av ett antal uppföljningsfrågor, vilka syftade till att få täta beskrivningar och kvalitativa svar. Under intervjuerna ställde vi även sammanfattande och klagörande frågor i syfte att kvalitetssäkra de svar vi tidigare fått och därmed förbättra trovärdigheten. Som ett komplement till intervjuerna valde vi att använda oss av ett frågeformulär (se bilaga 3) där de intervjuade respondenterna, utifrån en femgradig Likertskala, fick skatta ett antal faktorer och aktörer som utifrån tidigare forskning kunde kopplas till benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen. Syftet med frågeformuläret var att ge oss möjlighet att stärka och validera resultatet samt även förtydliga eventuella likheter och skillnader mellan respondentgrupperna (Bryman, 2011).

3.6 Studiens genomförande

Kvale och Brinkmann (2009) menar att intervjuens inledande del är central för hur respondenterna uppfattar intervjuaren, därför valde vi att innan själva intervjun började inleda med att hälsa välkommen och att i mer generella drag redogöra för syfte, upplägg av samtalen samt poängtera att medverkan i studien var frivilligt. Respondenten medgavs då också tillfälle att ställa frågor och först därefter påbörjades inspelning av intervjun. Inspelningen av intervjuerna gjordes med hjälp av en mobiltelefon för att undvika att information gick förlorad och för att underlätta dokumentation. Syftet med valet av denna utrustning var dels att det medförde enkelhet i användningen för intervjuerna, dels att en telefon är vanlig och därmed mer diskret och mindre uppseendeväckande än en traditionell bandspelare eller diktafon.

Efter intervjudelen följde en avslutande del, vilken berörde respondenternas sinnesstämning efter intervjun. Under denna del avslutades även inspelningen och respondenterna fick möjlighet att ställa frågor om intervjun samt studien i stort. Kvale och Brinkmann (2009) menar att respondenterna i slutet av en intervju kan uppleva oro eller en viss spänning i och med att de på ett öppet sätt har berättat om sina egna upplevelser och känslor. Innan intervjun avslutades fick de intervjuade respondenterna fylla i frågeformuläret och därefter tackade vi respondenterna för deras medverkan. Varje intervju pågick i ungefär 45 minuter.

Samtliga intervjuer genomfördes av två intervjuare, förutom en intervju som genomfördes med en intervjuare. Syftet med att vara två intervjuare var att försöka säkerställa att relevant information kom fram samt för att minska risken att missa relevanta uppföljningsfrågor. I syfte att underlätta för respondenterna förlades intervjuerna under ordinarie arbetstid samt att vi valde att genomföra intervjuerna i en företagslokal som för närvarande inte brukas, detta för att undvika att respondenterna skulle kunna identifieras av annan personal på företaget.

3.7 Bearbetning och analys av data

Vår analysmetod utgjordes av meningskoncentrering, vilken hade ett fokus på samtals mening (Kvale & Brinkmann, 2009). De inspelade intervjuerna transkriberades till skrift i syfte att förenkla analys och informationsbearbetning. Efter att textmaterialet hade lästs igenom började vi leta efter meningsenheter i varje intervju. Vi identifierade och lyfte sedan ut nyckelord från meningsenheterna, vilka vi på ett så rättvisande sätt som möjligt tematiserade för att beskriva respondenternas mening utifrån hur vi hade uppfattat utsagorna.

I analysens sista steg sammanfogade vi det bearbetade och strukturerade textmaterialet i en deskriptiv text, vilket kom att utgöra vårt resultatkapitel. Vi eftersträvade att finna mönster i respondenternas utsagor utifrån vår analysmetod. För att belysa och styrka resultatet användes även citat från intervjuunderlaget, där vi använde oss av (...) för att utesluta onödiga ord eller upprepningar och där vi använde oss av [...] för att förtydliga vad som avsågs.

I resultatkapitlet benämndes respondenterna utifrån vilken personalgrupp de tillhör för att kunna göra den jämförelse mellan personalgrupperna som var relevant utifrån studiens frågeställningar. Respondenter på kontoret benämndes som IPK och respondenter i produktionen benämndes som IPP. Samtliga respondenter finns representerade med citat i resultatkapitlet. Dessutom har vi valt att använda hen istället för hon eller han, även detta för att försvåra identifikationen av våra respondenter.

Data från frågeformuläret bearbetades genom att dela upp respondenterna i respektive urvalsgrupp och därefter beräknades medelvärdet på varje faktor och aktör. Medelvärden beräknades dels för hela respondentgruppen, dels för respektive urvalsgrupp.

3.8 Etiska överväganden

I studien har vi tagit hänsyn till de grundläggande etiska aspekterna gällande god forskningssed, vilka är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2011). Informationskravet innebär att forskaren har en skyldighet att informera berörda personer om studiens innehåll och omfattning (Bryman, 2011). Detta krav kan anses vara uppfyllt i och med att både respondenterna och organisationens ansvariga företrädare fick information om studiens syfte och genomförande. Dessutom meddelades det att deltagandet i studien var frivilligt och att det gick att avbryta sitt deltagande när som helst under studiens gång.

Samtyckeskravet, som innebär att deltagarna har gett sitt samtycke att delta i studien (Vetenskapsrådet, 2011), tillgodosågs genom att intervjupersonerna delgavits information om studien och därefter, frivilligt accepterat att ställa upp på undersökningen utifrån de ramar som delgavits dem. Vidare fick varje respondent möjligheten att ställa frågor angående studien och intervjun.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter och intervjuunderlag i undersökningen inte skall kunna skada eller härleda individers identitet (Bryman, 2011). Enligt författaren är kodning och avidentifiering av information viktiga aspekter av informationsskyddet och upprätthållandet av konfidentialitet. För att tillmötesgå

konfidentialitetskravet har vi i denna studie valt att inte benämna respondenter eller företag vid namn. De enda undantagen för detta utgörs av studiens författare och institutionens handledare. Tillgång till intervjuunderlaget och det inspelade materialet är begränsat till studiens författare.

Nyttjandekravet innebär att allt undersökningsunderlag och alla insamlade uppgifter i studien endast får användas för forskningsändamålet (Bryman, 2011). Detta kan även minska risken att intervjupersoner eller företaget lider skada av att delta i studien (Kvale & Brinkmann, 2009). För att tillmötesgå nyttjandekravet har vi, under ovan nämnda informationsmöten, informerat om hur det insamlade materialet kommer att användas.

3.9 Metoddiskussion

Utifrån studiens syfte och frågeställningar var vi måna om att ha ett urval som representerade de personalgrupper vilken studien avsåg att undersöka. Det kan diskuteras huruvida sammansättningen i urvalet verkligen gav en så rättvisande bild som möjligt. Respondenterna på kontoret var överrepresenterade med respondenter från en avdelning, vilket kan föranleda en diskussion om trovärdighetskriteriet var uppfyllt till fullo. Å andra sidan var vi noggranna med frivillighetsaspekten, så att inte samtyckeskravet skulle äventyras och dessutom krävde inte vår kvalitativa ansats ett representativt urval för att tillgodose studiens trovärdighet och pålitlighet.

Våra semistrukturerade intervjuer baserades på vår intervjuguide, vilken i sin tur baserades på tidigare forskning och teori. Här gjordes en avvägning mellan risken att dels utforma intervjufrågorna alltför nära teori och tidigare forskning, dels risken att ställa alltför öppna frågor och tappa riktning mot studiens syfte, dvs. att försöka hitta betydelsefulla faktorer och aktörer för benägenheten att stanna kvar. Den valda datainsamlingsmetoden, intervju med ett kompletterande frågeformulär, gav oss dock en bredd på faktorer och aktörer. Frågeformuläret fungerade som ett validitetsverktyg för de faktorer och aktörer vi identifierat under intervjuerna. Således uppfattade vi att intervjun, kompletterad med frågeformuläret, medförde en replikerbarhet vilket gav oss ett mer tillförlitligt resultat.

När det kommer till trovärdighetsaspekten var vi måna om att vår tolkning skulle ligga nära respondenternas egen mening. Under databearbetningen återkom vi ofta till intervjuunderlaget för att på ett nyanserat sätt kunna beskriva respondenternas svar. Förutom detta använde vi oss även av validering i form av att vi gjorde en respondentvalidering, där vi sökte bekräftelse på informationen genom kontinuerliga sammanfattningar under själva intervjun.

Under intervjun valde vi att båda vara närvarande, förutom vid en intervju. Detta gav oss två fördelar; dels kunde vi utveckla vår egen intervjukompetens samt säkerställa kvaliteten på intervjuerna genom att exempelvis ställa kompletterande frågor, dels fick vi en ökad förståelse för empirin vilket vi upplevde gav en mer empirinära analys. Utifrån pålitlighetsaspekten försökte vi under analysen vara noggranna med att försöka återberätta empirin på ett så rättvisande sätt som möjligt samt vara trogna och nära respondenternas egen mening och beskrivning av deras erfarenheter. I vår diskussion och slutsatser försökte vi i så stor utsträckning som möjligt diskutera resultatet utifrån vår teoretiska referensram för att undvika att lägga in våra egna subjektiva åsikter, detta för att styrka och konfirmera studiens resultat.

När vi diskuterade vårt resultat utifrån vår teoretiska referensram kunde vi diskutera och analysera kontexten där de olika faktorerna och aktörerna visade sig ha betydelse. Överförbarhet genom generaliseringar är svåra att göra, men utifrån förutsättningen att den studerade organisationen är ett SMF under stark expansion samt befinner sig i en konkurrensutsatt bransch skulle studiens resultat kunna överföras till andra organisationer med liknande kontextuella förutsättningar. Dock inser vi begränsningen i hur långt man kan dra generella slutsatser i kvalitativa intervjustudier eftersom de ofta fokuserar på variationsbredden i empirin samt den upplevda betydelsen av det som har undersökts.

När det kommer till kvalitativa studier menar Bryman (2011) att det, utifrån en pålitlighetsaspekt, är svårt att granska eller genomföra en liknande studie igen, men att transparens i hur studien har genomförts kan möjliggöra ett granskande synsätt. Detta hoppades vi kunna åstadkomma genom att vara tydliga och noggranna i vår beskrivning av studiens genomförande.

Äktheten och autenticiteten i studien hoppades vi främst kunna uppnå genom att den kunskap studien producerar kan komma att ge framtida nytta för företag i SMF-storlek. Vår ambition var således att studiens slutsatser skulle kunna vara till nytta för den studerade organisationen genom att vi har belyst betydelsefulla faktorer och aktörer som påverkar benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen.

4. RESULTAT

I detta kapitel presenteras studiens resultat där faktorer och aktörer kommer att beskrivas utifrån följande teman: arbetets innehåll, sociala faktorer och att vara en del av helheten.

4.1 Arbetets innehåll

I detta avsnitt presenteras faktorer och aktörer gällande benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen utifrån arbetets karaktär och arbetstillfredsställelse, instrumentella faktorer, utvecklingsmöjligheter samt stöd från chef och ledning.

4.1.1 Arbetets karaktär och arbetstillfredsställelse

När det gäller arbetets karaktär och vad som är viktigt för att uppleva arbetstillfredsställelse värderar den samlade respondentgruppen frihet under ansvar, att ha arbetsuppgifter med tydlig början och slut, att arbetsuppgifterna upplevs som intressanta och utmanande samt att göra ett bra arbete. Speciellt tydligt är det att flertalet respondenter både på kontoret och i produktionen upplever ett starkt ansvar för de egna arbetsuppgifterna.

Frihet under ansvar är någonting som värderas högt och många av respondenterna både på kontoret och i produktionen upplever sig även ha det i sitt dagliga arbete. En respondent från produktionen menar att ju mer ansvar man tar, desto bättre är det. I detta avseende lyfter flera respondenter ur båda grupperna möjligheten att själv kunna påverka sitt arbete samt att få ta ett helhetsansvar för uppgifter med många ingående delar som betydelsefullt för den egna arbetstillfredsställelsen. Följande citat från varsin respondent i produktionen och från kontoret visar hur eget ansvar värdesätts på Logistikföretaget:

Frihet under ansvar, det tycker jag, precis. Man får, ganska fria tyglar så där. Och, ja, visar man att man tar ansvar där så, har man det rätt bra. (IPP)

Så länge man lever upp till att man tar sitt ansvar över jobbet så har man stor frihet i det. (IPK)

Just helhetsansvaret och behovet av att vara självgående och självständig inom ramen för sin uppgift uttrycks av många som viktigt för arbetstillfredsställelsen. Några respondenter både i produktionen och på kontoret uttrycker även vikten av att vissa arbetsuppgifter har en tydlig början och ett tydligt slut. En majoritet av respondenterna från kontoret uttrycker särskild tillfredsställelse över att kunna ha en helhetssyn samt att se resultatet av sitt arbete. Några respondenter, både från produktionen och från kontoret, beskriver även känslan av att få bidra till någonting bra, att det man gör faktiskt har en betydelse och bidrar till någonting

större. En respondent i produktionen uttrycker tillfredsställelsen av att kunna leverera kvalitet och kundnöjdhet så här:

Det är ju ett stort förtroendeuppdrag man får då. Så att, sedan när man lyckas att göra ett bra jobb så känner man ju en otrolig stimulans att det känns bra, för både mig och kunden. (IPP)

Medan en respondent på kontoret uttrycker det på följande sätt:

Något nyttigt, just i mitt jobb är det kanske att ju bättre jobb jag gör desto fler folk kan Logistikföretaget anställa. (IPK)

Vidare upplevs varierande arbetsuppgifter generellt, både av respondenterna på kontoret och i produktionen, som positivt för arbetstillfredsställelsen. En respondent i produktionen uttrycker detta som flexibilitet i sitt arbete. Majoriteten av respondenterna, i båda grupperna, beskriver även detta i motsatstermer såsom motvilja gentemot monotona, upprepade eller repetitiva uppgifter, vilka anges som tråkiga och “inte så kul”. Här nämner respondenter från båda grupperna att exempelvis tristess, mindre intressanta arbetsuppgifter eller ökade krav skulle kunna få dem att lämna företaget.

Det finns ett generellt starkt behov och även en stark upplevd arbetstillfredsställelse över att ha intressanta och utmanande arbetsuppgifter, där problemlösning får stort utrymme. Detta gäller både för respondenterna på kontoret och i produktionen och uttrycks i termer av att få möjligheten att “få klura och fundera” där kreativitet, möjlighet att påverka samt utveckling beskrivs som viktigt för arbetstillfredsställelsen.

Bland respondenterna i produktionen nämner ett flertal att en alltför hög arbetsbelastning skapar negativ stress. En respondent menar exempelvis att arbetsbelastningen gör att hen inte har möjlighet att ta pauser i sitt arbete, utan att det mer blir att ta en kaffe i farten. Vidare uppges att arbetsbelastningen ger liten tid för arbetsplanering, vilket gör det svårt att skapa framförhållning och arbetsro.

Det råder små skillnader avseende de bägge respondentgrupperna på faktorer knutna till arbetstillfredsställelse. Det som framförallt lyfts fram är möjligheten att ta eget ansvar, få lösa problem samt att arbetsuppgifterna upplevs som varierande och utmanande. Dock betonas varierande arbetsuppgifter något högre hos respondenterna i produktionen.

Sammanfattningsvis visar resultatet att det arbetsmässiga innehållet utifrån arbetstillfredsställelse kopplat till intressanta och varierande arbetsuppgifter är en

central faktor för respondenternas benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. Resultatet från det frågeformulär som genomfördes i samband med intervjuerna visar på att intressanta arbetsuppgifter (IPK; M = 4,80, IPP; M = 4,25) samt inflytande och möjlighet att påverka (IPK; M = 4,80, IPP; M = 4,25) värderas högt utifrån benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen (se bilaga 4), medan flexibla arbetstider värderas lägre av båda respondentgrupperna (IPK; M = 3,60, IPP; M = 3,25).

4.1.2 Instrumentella faktorer

När det kommer till benägenheten att stanna kvar på Logistikföretaget är den genomgående uppfattningen hos den samlade respondentgruppen att lönen är viktig. Det är dock endast två respondenter, en ur vardera gruppen, som beskriver lönen som en avgörande faktor till varför de väljer att arbeta. Istället menar en majoritet av respondenterna både på kontoret och i produktionen att det är andra faktorer som är mer betydelsefulla för deras benägenhet att stanna, exempelvis trivsel och välbefinnande. Detta kan illustreras av följande två citat från en respondent, ur vardera gruppen:

Om man inte trivs spelar det ingen roll vad man tjänar. (IPP)

Mår du inte bra på jobbet så spelar det ingen roll hur mycket du har betalt. (IPK)

Ett flertal respondenter, ur båda grupperna, poängterar även att en rättvis lön är betydelsefullt för deras benägenhet att stanna. En respondent på kontoret menar till och med att hen skulle överväga att lämna om hen inte upplever sig få den lön hen känner sig berättigad till. Respondenterna menar att lönen bör motsvara den upplevda arbetsinsatsen då lönen ses som ett bevis på det man gör på Logistikföretaget. Resultatet visar dock att alla i den samlade respondentgruppen uppfattar att det är en god överensstämmelse mellan deras arbetsinsats och lön.

Resultatet från intervjuerna överensstämmer även i hög grad med resultatet från frågeformuläret, där lön värderas som varken viktigt eller oviktigt när det kommer till benägenheten att stanna kvar på Logistikföretaget och det är endast en liten skillnad mellan de två grupperna (IPK; M = 3,40, IPP; M = 3,50).

4.1.3 Utvecklingsmöjligheter

På frågan om hur viktig utveckling är svarar majoriteten av respondenterna att de värdesätter möjligheten att utvecklas i sitt arbete, men det är få respondenter som eftersträvar en karriär på Logistikföretaget. Endast ett fåtal respondenter på kontoret anser att karriär är viktigt, men dessa menar att karriärmöjligheter istället kan ses i ett längre perspektiv genom att den kompetens- och erfarenhetsutveckling de får på Logistikföretaget ökar deras anställningsbarhet. Följande citat visar på att

interna karriärmöjligheter är av mindre betydelsefulla för respondenternas benägenhet att stanna kvar:

Jag behöver liksom inte känna att [jag] behöver göra nån karriär för att jag ska nå någonstans. Utan jag trivs ganska bra med, med det jag har just nu. (IPP)

Inte karriär på befattning utan mer karriär på kunskap. (IPK)

Ett flertal respondenter ur båda grupperna uttrycker ett behov och en vilja att ständigt växa och utvecklas, och de anser att de främst får utvecklas genom nya och utmanande arbetsuppgifter. Dock visar respondenterna på kontoret en större vilja att utvecklas genom ny kunskap och nya erfarenheter än respondenterna i produktionen.

Med ett undantag så anser alla respondenter på kontoret att det finns stora möjligheter till kompetensutveckling kopplade till arbetets innehåll. I denna grupp finns även en bred samsyn avseende behovet av att växa och utvecklas genom kompetensutveckling. En respondent uttrycker att kreativitet är någonting som uppmuntras på Logistikföretaget och om man är kreativ så finns det inga gränser för hur kreativ man tillåts vara. Hos respondenterna på kontoret finns även en generell uppfattning att de individuella förväntningarna uppfylls, samt att kompetensutveckling är något som de värdesätter hos arbetsgivaren. Detta återspeglas i följande svar från en respondent på kontoret:

Jag värdesätter nog att jag får, att arbetsgivaren satsar på mig. (IPK)

Detta till skillnad från en majoritet av respondenterna i produktionen vilka upplever sig ha begränsade möjligheter till utveckling. Dock uttrycker samtliga respondenter i produktionen att de blir stimulerade av att lära sig nya saker. Trots att de upplever sig ha små eller begränsade möjligheter till kompetensutveckling berättar flera respondenter i produktionen hur de under de senaste åren fått nya eller kompletterande arbetsuppgifter som har gjort att de har utvecklats i sitt arbete. Följande citat visar på den syn en respondent i produktionen har på kompetensutveckling:

Alltså, möjligheter att utvecklas (...) det är väl dom möjligheter man tar, höll jag på att säga, man hamnar ju på olika arbeten och ställs inför olika situationer och så får man ju lösa dom och få erfarenhet. Det är väl så man får utveckling här, det är ju inte liksom utbildning eller någonting sånt. (IPP)

I den samlade respondentgruppen finns det en huvudsaklig samstämmighet i synen på karriär som mindre viktigt för deras benägenhet att stanna kvar på Logistikföretaget. Det finns dock skillnader mellan de olika respondentgrupperna

när det kommer till intresset av och möjligheten till kompetensutveckling. Dessa skillnader går även att ses i frågeformuläret som visar att respondenterna på kontoret värderar utvecklingsmöjligheter högre än respondenterna i produktionen för benägenheten att stanna (IPK; M = 4,80, IPP; M = 3,00).

4.1.4 Stöd från chef och ledning

En majoritet av respondenterna ur båda grupperna efterfrågar bättre kommunikation och tydlighet från närmsta chef och ledning. Några av respondenterna på kontoret beskriver hur bristande kommunikationsvägar leder till otydlighet och osäkerhet i vilka krav som gäller, samt vad som förväntas. Detta poängterar flera respondenter ur båda grupperna som en källa till frustration och vantrivsel. En av respondenterna i produktionen menar att Logistikföretagets snabba tillväxt och höga arbetsbelastning försvårar intern kommunikationen, vilket en annan respondent i produktionen uttrycker på följande sätt:

Och den, den dialogen har vi inte riktigt idag utan dom löser en ny kund och känner att dom får betalt och pengar så sen får vi jobba häcken av oss för att det ska funka. (IPP)

Att Logistikföretaget expanderar beskrivs även av respondenter på kontoret, där en respondent förklarar tillväxten på följande sätt:

Först så växte vi ju bara växte och växte, och sedan så har det ju gått att det har kommit en helt ny avdelning. (IPK)

En majoritet av respondenterna i produktion beskriver det bristande stödet som upplevd brist på delaktighet och/eller att de inte känner sig sedda. Några av respondenterna i produktion anser att ledningen inte har insikt eller intresse av verksamheten på produktionssidan, vilket leder till motstridiga budskap och en känsla av avskärmning från verksamheten på kontoret. Ett flertal respondenter uttrycker också en önskan att i högre grad bli uppmärksammade, få feedback och uppskattning i sitt arbete. Även respondenter på kontoret värdesätter feedback, men upplever sig få det i högre utsträckning än respondenterna i produktionen.

Respondenter ur båda grupperna beskriver också ett behov av större engagemang, entusiasm och intresse från ledningen. En respondent i produktionen uttrycker sin önskan av en tydligare ledning på följande sätt:

Att man kan samla ihop oss så här. Nu kör vi det här, det här ska vi göra. (IPP)

Liknande behov anges även på kontoret, där en respondent uttrycker det så här:

Ja man, då kanske man skall samla truppen och liksom "så här ligger vi till" och "det här behöver vi jobba mer med" och "det här behöver du jobba mer med". (IPK)

Dock påpekar en respondent på kontoret att en “suddig ledning” kan vara bra på ett mindre företag samtidigt som hen menar att styrningen behöver vara tydlig för att det inte ska bli “flummigt”.

Sammanfattningsvis önskar respondenter från båda grupperna ett förbättrat stöd från närmsta chef och ledning. Dock önskar respondenterna på kontoret i högre grad en bättre styrning och engagemang från närmsta chef och ledningen, medan respondenterna i produktionen i högre grad önskar en bättre kommunikation samt ökad delaktighet. Resultatet från frågeformuläret visar att båda respondentgrupperna anser att visad uppskattning för arbetet är betydelsefullt för deras benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen (IPK; M = 4,20, IPP; M = 4,00). När det kommer till betydelsen av stödjande chefer värderar respondenterna från kontoret det högre än respondenterna i produktionen (IPK; M = 4,60, IPP; M = 3,75).

4.2 Sociala faktorer

I detta avsnitt presenteras de faktorer och aktörer som har betydelse för benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen utifrån respondenternas upplevelser kring gemenskapen med kollegor, relationen med sin närmsta chef och kundrelationer.

4.2.1 *Gemenskap med kollegor*

Behovet av social gemenskap med kollegor värderas genomgående mycket högt i hela respondentgruppen. Samtliga respondenter uttrycker ett behov av social gemenskap med kollegor på arbetet. Dock finns det en märkbar avsaknad av beskrivningar av sociala relationer över avdelningsgränserna inom företaget, vilket några respondenter ur båda grupperna önskar borde finnas. Den sociala gemenskapen med kollegorna kopplas av ett flertal respondenter till begreppet trivsel samt att den sociala samvaron är en stor del i det som också skapar trivsel på arbetet. En respondent i produktionen beskriver den sociala gemenskapen som ett konkret stöd i arbetsvardagen:

Det här, sociala bitarna att man kan garva lite och det går lite lättare. Allting. Att det inte är så här kärvt å så. Att det hakar i, hjälper varandra istället. (IPP)

En annan respondent på kontoret uttrycker sig på följande sätt kring trivsel på arbetet i relation till den sociala gemenskapen med kollegorna:

Jag mår bra av att vara på jobbet tillsammans med dom människorna jag är där med. (IPK)

Vidare uttrycks behovet av social samvaro i termer av gemenskap, att man träffar mycket människor, att man har bra kollegor som man trivs med och att de sociala bitarna är viktiga. Det är inte bara närvaron av social gemenskap som nämns utan även frånvaron av detsamma. En respondent i produktionen menar att den höga arbetsbelastningen gör att samvaron med kollegorna blir lidande och hen uttrycker en önskan om att få tid att ta en kaffe tillsammans med sina kollegor och "snacka lite skit". Och när den samlade respondentgruppen resonerar kring vad de skulle sakna mest om de skulle lämna företaget svarar majoriteten att de främst skulle sakna sina kollegor. Ett flertal respondenter uttrycker även detta i form av att de skulle sakna de relationer och den gemenskap de upplever finnas på företaget samt företagets familjesyn. Nedanstående citat från en respondent ur vardera grupp illustrerar att kollegorna är något som respondenterna skulle sakna om de bytte arbetsplats:

Jag pratar hela tiden om arbetskamraterna, det är verkligen inte uppgifterna. (IPK)

Asså det är det man är lite rädd för också när man byter jobb att det liksom inte blir samma [med kollegorna]. (IPP)

Sammanfattningsvis anser den samlade respondentgruppen att den sociala gemenskapen med kollegorna är en central faktor och aktör för deras benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. Även resultatet från frågeformuläret visar att respondentgruppen anser att social gemenskap är en betydelsefull faktor för deras benägenhet att stanna kvar på Logistikföretaget (IPK; M = 4,80, IPP; M = 4,50). Majoriteten av respondenterna på kontoret och i produktionen anser också att behovet av den sociala gemenskapen i första hand tillgodoses av den närmsta arbetsgruppen eller avdelningen.

4.2.2 Relation till närmsta chef

I relationen till sin närmsta chef uttrycker ett flertal respondenter, både i produktionen och på kontoret, att de har en god relation till sin närmsta chef. Exempelvis beskriver en respondent på kontoret sin relation till sin närmsta chef som öppen och ärlig. Respondenter från båda grupperna upplever att sin närmsta chef ställer upp för dem när de har privata svårigheter eller problem.

En del av respondenterna, framför allt på kontoret, upplever ett starkt stöd av sin närmsta chef gällande arbetsuppgifterna, men det finns även en önskan om en tydligare dialog som bland annat uttrycks så här:

Jag saknar att ha en bättre dialog med honom för han vet inte alls vad jag sysslar med, i stort sett. (IPK)

Majoriteten av respondenterna i produktionen efterfrågar också en kontaktyta att mötas på med sina närmsta chefer, vilket kan illustreras i nedanstående citat:

Att man kanske tar en kopp innan man åker ut på jobbet, eller att man lyssnar “vad är det som händer nu?” och så vidare, både, båda vägarna så att säga. (IPP)

Sammanfattningsvis upplever båda respondentgrupperna att de har en god relation till sin närmsta chef, men de efterfrågar en bättre dialog samt fler kontaktytor att mötas på.

4.2.3 Kundrelationer

En majoritet av respondenterna från båda grupperna beskriver vikten av att ha kundkontakt och etablera kundrelationer. Ett flertal respondenter både i produktionen och på kontoret uppger att det roligaste i arbetet är att träffa och ta hand om kunder. Även om behovet av kundkontakt framhålls generellt, så är det särskilt framträdande bland respondenterna i produktionen, där samtliga respondenter uttrycker både ett behov och en tillfredsställelse av att få träffa kunder och göra dem nöjda. En majoritet av respondenterna i produktionen menar också att de skulle sakna de kundrelationer de har byggt upp om de skulle lämna Logistikföretaget och en respondent i denna grupp uttrycker det som en ovilja att överge sina kunder. Två respondenter, en i produktionen och en på kontoret, uttrycker synen på kundrelationer så här:

Då känner man ett visst ansvar för den kunden man har fått en god relation med kunden där, vilket innefattar att man känner sig liksom uppskattad därifrån också. Det är ju viktigt. (IPP)

Det jag tycker bäst om är när jag träffar kunden. Kundfokus är nummer ett för mig så det tycker jag är det absolut roligaste. (IPK)

Sammanfattningsvis finns det stora likheter mellan grupperna när det kommer till betydelsen av kundkontakter för arbetstillfredsställelsen, men resultatet visar att respondenterna i produktionen värderar kontakten med kunder något högre.

4.3 Att vara en del av helheten

I detta avsnitt presenteras de faktorer och aktörer som har betydelse för benägenheten att stanna utifrån känslan av att tillhöra Logistikföretaget dels utifrån grupperingar på företaget, dels gällande företagets rykte samt dels utifrån vilka möjligheter respondenterna upplever sig ha när det kommer till att byta arbete eller yrke. Även faktorn anställningstrygghet kommer att beröras.

4.3.1 Känsla av tillhörighet

När det kommer till känslan av tillhörighet går det att se två särdrag; dels hur väl respondenterna passar i den närmsta arbetsgruppen, dels en övergripande känsla av lojalitet med företaget i helhet. Samtliga respondenter uttrycker en känsla av att passa in på Logistikföretaget. De allra flesta respondenterna, både på kontoret och i produktionen, uttrycker detta som att de passar med sin egen avdelning, sin egen arbetsgrupp och de kollegor som finns i den närmaste omgivningen. Detta beskrivs i termer av att respondenterna känner varandra, att de passar med varandra och är lika, att gruppen är "tajt" samt att de känner sig uppskattade av arbetsgruppen. En av respondenterna på kontoret uttrycker följande uppfattning:

Och så skulle jag inte vilja lämna gruppen. Det är viktigt att ha gruppen och den erfarenheten. (IPK)

Ovanstående citat speglar även upplevelsen av stark sammanhållning och grupp-tillhörighet i definierade undergrupper, vilket även flera respondenter, framför allt på kontoret, ger uttryck för. Denna gruppsammanhållning beskrivs i termer av god kommunikation, öppenhet och samarbete inom arbetsgruppen.

Särskilt framträdande bland respondenter med längre anställningstid är lojaliteten mot och känslan för företaget. Flera av dessa respondenter uttrycker ett behov av identifikation och tillhörighet med företaget och vad företaget står för i form av kundfokus och service. Tre respondenter, varav två med längre anställningstid, beskriver det i termer av stolthet och lojalitet samt en känsla av att man varit med och format företaget. Dessa respondenter uttrycker även ett känslomässigt engagemang i företagets utveckling. En respondent i produktionen beskriver detta så här:

Ja, precis, man "gifter sig" lite (...) jag har ju mer känsla för företaget (...) kan man ju säga. (IPP)

Sammanfattningsvis visar svaren från båda respondentgrupperna ett starkt behov av tillhörighet inom arbetsgrupperna. Resultatet visar samtidigt en brist eller avsaknad av tillhörighet mellan avdelningar och arbetsgrupper inom Logistikföretaget. Det finns även en tendens att respondenter med längre anställningstid uttrycker en något starkare lojalitet mot företaget.

4.3.2 Grupperingar på Logistikföretaget

Samtliga respondenter beskriver, med varierande emfas, stämningen som ojämn och beroende på vem i företaget man frågar. En majoritet av respondenterna, i båda grupperna, beskriver även skillnader i stämning mellan och inom arbetsgrupper. Samtliga respondenter, både i produktionen och på kontoret, anger stämningen i

den egna arbetsgruppen som god, men många uttrycker samtidigt upplevelser av en sämre stämning mellan olika arbetsgrupper och avdelningar i företaget. En respondent i respektive respondentgrupp beskriver det som:

Ändå tycker jag att alla är Logistikföretaget, men att vi inte är Logistikföretaget utan vi är två avdelningar och man skall tävla mot varandra. (IPK)

Förut satt vi här ute, när kontoret satt här och vi var här (...) men nu har det blivit mer segregerat. (IPP)

Inom arbetsgrupperna beskrivs stämningen generellt sett i positiva ordalag. Ett flertal respondenter, både på kontoret och i produktionen, vittnar bland annat om att stämningen präglas av en prestigelöshet, att den är avslappnad, familjär och öppen. Den egna arbetsgruppen eller avdelningen beskrivs i termer av att de är ett "taggat" gäng, att alla är reko, att de är som ett lag, att det är skämtsam stämning med jargong, att de månar om och jobbar för varandra.

Detta står i kontrast till ordvalen i beskrivningarna av stämningen mellan arbetsgrupper och avdelningar. En majoritet av respondenterna från båda grupperna vittnar då istället om att stämningen inte alls är bra, att man skyller på varandra, att det är som "två olika läger" och att stämningen är "kärv" eller "frostig" mellan avdelningar.

I produktionen svarar en majoritet av respondenterna att om stämningen skulle försämrats ytterligare skulle det kunna vara en avgörande faktor som fick dem att lämna, vilket uttrycks på följande sätt:

Nej, det är väl ifall stämningen försämrats ännu mer om man säger så. (IPP)

Osämja och sociala konflikter som skapar dålig stämning uttrycks även bland respondenterna på kontoret som en betydelsefull faktor i övervägandet att lämna, vilket illustreras i följande citat:

Nej, men skulle jag må så dåligt, liksom varje dag när jag går till jobbet, att det inte hade funkade med en kollega, då skulle jag nog tänka över. (IPK)

När det kommer till den upplevda stämningen är anställningstiden en polariserande faktor för vissa av respondenterna. Respondenter med längre anställningstid vittnar i högre grad än övriga om en förändring i stämningen och uttrycker saknad över hur stämningen upplevdes förut. Andra menar däremot att skillnaderna är störst mellan kontoret och produktionen. En respondent på kontoret uttrycker det som att hen inte har någon kontakt med Logistikföretagets produktion:

Jag har ju ingen kontakt med lagret och med chaufförerna. (IPK)

Och en respondent i produktionen beskriver det istället på det här sättet:

När jag tänker på Logistikföretaget, då tänker jag på kontoret och så tänker jag på fotfolket. (IPP)

När det kommer till upplevelsen av att nya grupperingar har bildats både mellan och inom de olika arbetsgrupperna och avdelningarna menar en respondent i produktionen att hen tror att det kan ha att göra med att de nu för tiden är indelade i olika resultatenheter.

Sammanfattningsvis upplever en majoritet av respondenterna, både på kontoret och i produktionen, att stämningen i den egna arbetsgruppen är god medan stämningen mellan avdelningar är sämre. Detta upplevs ha en negativ inverkan på arbetsklimatet och trivseln. Resultatet från frågeformuläret gällande gott arbetsklimat visar att båda respondentgrupperna värderar ett gott arbetsklimat som betydelsefullt för deras benägenhet att stanna kvar på företaget (IPK; M = 4,60, IPP; M = 4,25).

4.3.3 Logistikföretagets rykte

På frågan om vilket rykte man upplever att Logistikföretaget har, så svarar en överväldigande majoritet att ryktet först och främst uppfattas som gott och positivt. Det goda ryktet beskriver flertalet av respondenterna, ur båda grupperna, i termer av att företaget står för en framåtanda, att man gör ett bra jobb, att man har nöjda kunder och duktig personal som ger hög service. Respondenterna menar även att Logistikföretaget är ett känt branschnamn och att företaget uppfattas som seriöst. Ett flertal respondenter både på kontoret och i produktionen framhåller ägarnas och ledningens viktiga arbete som ansikte utåt för företaget. Några respondenter i båda grupperna uttrycker också behovet av att, genom ett gott rykte, kunna locka till sig bra arbetskraft. En respondent i produktionen säger så här, om vikten av ett gott rykte:

Klart man skall jobba på en arbetsplats som folk uppskattar. (IPP)

Utifrån ryktet hos kunder så anser en respondent på kontoret att:

Du får inga nya jobb om du inte har gott rykte. (IPK)

Ett flertal respondenter ur båda grupperna uttrycker dock viss oro att ryktet kanske inte är så bra som det en gång har varit. Detta är särskilt framträdande bland respondenterna i produktionen samt hos respondenter med längre anställningstid. En majoritet av respondenterna i produktionen menar att ryktet har naggats i

kanten och att det skett en kvalitetssänkning. Dessa visar även besvikelse och oro över att man inte anser sig leva upp till det rykte man tror sig ha, vilket tar sig uttryck i att man upplever frustration och missnöje. En respondent anger att denne vill vara stolt över företaget och att det inte är roligt om någon pratar dåligt om företaget. En respondent i produktionen menar att:

Men det är ju jätteviktigt att vårda det ryktet, det är det ju och hela tiden göra dom jobb man lovar, att man utför det på ett bra sätt och man löser konflikter på ett sätt som inte skapar dåligt rykte. (IPP)

Vikten av att vårda företagets rykte uttrycks även hos respondenter på kontoret där bland annat en respondent uttrycker sig på följande sätt:

Har vi inte ett gott rykte så kan vi inte, då kan man inte utvecklas. Då är det någonstans att då kan vi få kunder på att vi är billigast. Och det, nej, men det ryktet vill jag inte ha. (IPK)

Sammanfattningsvis visar resultatet att upplevelsen av ett gott rykte är lika viktigt för de enskilda respondenterna som de upplever att det är för företaget som helhet. Detta är särskilt starkt hos respondenter med längre anställningstid. Resultatet från frågeformuläret visar att båda respondentgrupperna anser att företagets rykte är betydelsefullt för deras benägenhet att stanna kvar på Logistikföretaget (IPK; $M = 3,80$, IPP; $M = 4,00$).

4.3.4 Att stanna eller lämna?

I den samlade respondentgruppen är det få som anser att det är enkelt att byta yrke och det är inte heller någon som uttrycker en önskan om att göra det. När respondenterna talar om möjligheten att byta yrke eller arbete är det av vikt att nämna att ingen respondent vill lämna arbetsplatsen för att istället bli arbetssökande. Anställningstrygghet som faktor för benägenheten att stanna kvar nämns av flera respondenter ut båda grupperna och där resonerar en respondent i produktionen på följande sätt:

Man känner lite så här att man ska vara glad att man har ett jobb. Och jag vantrivs ju inte så då ska jag väl vara ännu gladare då. (IPP)

Och en respondent på kontoret säger följande om att byta arbetsplats om hen skulle uppleva att arbetsgivaren behandlar sina anställda dåligt:

Sen skulle jag säkert inte säga upp mig om det var så om jag inte hade ett annat jobb, men ja. (IPK)

När det gäller möjligheterna att byta arbetsplats är det endast ett fåtal respondenter från de båda grupperna som anser sig ha relativt goda möjligheter att göra det. Exempelvis anser några respondenter på kontoret att ett stort kontaktnät ger vissa ökade möjligheter. Generellt upplever respondenterna på kontoret sig ha något bättre möjligheter än respondenterna i produktionen när det kommer till att byta arbetsplats. Detta illustreras av följande citat:

Jag tror verkligen att jag sitter på kompetensen så skulle jag byta så tror och hoppas jag att det skulle vara hyfsat enkelt att hitta ett nytt jobb. (IPK)

Jag känner mig ganska instoppad i ett fack där lite nu. (IPP)

Många av respondenterna från båda grupperna uppger olika skäl till varför de upplever sig ha begränsade möjligheter. Exempel på faktorer som de upplever begränsar deras möjlighet att byta yrke eller arbetsplats är hög ålder, låg utbildningsnivå och det tuffa arbetsmarknadsläget.

Sammanfattningsvis uttrycker en majoritet av den samlade respondentgruppen att de har begränsade möjligheter när det kommer till att byta arbete eller yrke, bland annat utifrån faktorerna hög ålder och låg utbildningsnivå. Resultatet från frågeformuläret visar att anställningstrygghet är en central faktor för respondenternas benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen (IPK; $M = 4,80$, IPP; $M = 5,00$).

5. DISKUSSION

I detta kapitel analyseras resultatet utifrån våra teoretiska utgångspunkter. Inledningsvis diskuteras arbetets innehåll, sociala faktorer, känslan av tillhörighet samt möjligheten att stanna eller lämna. Därefter följer slutsatser där studiens frågeställningar besvaras samt generella slutsatser presenteras. Avslutningsvis presenteras förslag på fortsatt forskning.

5.1 Arbetets innehåll

I detta avsnitt diskuteras arbetets innehåll och därtill kopplade faktorer vilka påverkar respondenternas benägenhet att stanna utifrån fyra teman: arbetets karaktär, instrumentella faktorer, utvecklingsmöjligheter samt stöd från chef och ledning.

En majoritet av respondenterna i båda grupperna lyfter fram vikten av att ha varierande arbetsuppgifter, att ha en överblick över dessa samt en känsla av att arbetet bidrar till något större. Ett flertal av respondenterna, främst på kontoret, värderar även möjligheten att ha utmanande arbetsuppgifter med inslag av kreativitet och problemlösning. Detta ligger i linje med Hackman och Oldhams (1976) första tre dimensioner, vilka påverkar det psykologiska tillståndet om uppfattad meningsfullhet. Utifrån ovanstående kan det tolkas som att uppfattad meningsfullhet är viktigt för respondenterna i deras upplevelse av arbetstillfredsställelse (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007).

En majoritet av respondenterna beskriver vikten att ha helhetsansvar samt att känna frihet under ansvar som en betydelsefull komponent i sitt arbete. Frihet under ansvar och det därtill kopplade behovet av att genom inflytande kunna påverka och styra sin arbetssituation, motsvarar Hackman och Oldhams (1976) fjärde dimension vilket påverkar det psykologiska tillståndet om uppfattat ansvar för arbetsresultatet. Resultatet visar att en majoritet av respondenterna i båda grupperna både får och tar betydande ansvar över sina arbetsuppgifter. En respondent menar att ju mer ansvar man tar, desto bättre har man det i företaget. Detta kan tolkas som ett uttryck för en organisationsidentitet vilken utgörs av en stark känsla av ansvarstagande. Enligt Humphrey et al. (2007) så kan detta medföra en känsla av engagemang och förpliktelse mot företaget vilket kan leda till arbetstillfredsställelse. Hos respondenterna i produktionen tar detta sig i uttryck genom en stark känsla av att göra ett bra arbete inför kunden samt en känsla av inte vilja överge sina kunder. En tolkning kan vara att denna förpliktelse mot kunden, i sig, inte är lika stark hos respondenterna på kontoret, där det kanske mer handlar om en primär förpliktelse mot den egna avdelningen.

Ytterligare en del i den fjärde dimensionen är möjligheten att påverka och styra den egna arbetssituationen (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007). Resultatet visar att framförallt respondenterna i produktionen upplever en arbetsbelastning som de själva inte kan påverka i så hög grad som de skulle önska. Deras beskrivningar av bristande uppfyllelse gällande behovet av arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd överensstämmer i hög grad med Eriksson och Larsson (2009) resonemang om hur den psykosociala arbetsmiljön påverkar arbetskontexten för individen.

Den femte dimensionen handlar om medarbetarens lärande genom feedback, vilket påverkar det psykologiska tillståndet om uppfattad kunskap om arbetets resultat (Hackman & Oldham, 1976). I studien framkom det att respondenterna upplever brister avseende feedback från chef och ledning på genomfört arbete. Samtidigt värderade respondenterna uppskattning för arbetet som en betydelsefull faktor för benägenheten att stanna kvar (IPK; M = 4,20, IPP; M = 4,00). Vikten av att chef och ledning uppmärksammar individerna för sitt arbete får stöd i den teoretiska referensramen (Hackman & Oldham, 1976; Schein, 1994; Wiley, 1997). Att detta dessutom har en betydelse för benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen betonas av Bergiel et al. (2009) och Humphrey et al. (2007). De motivationsskapande effekterna av feedback kan även ge positiva effekter på självkänslan och identiteten (Hogg & Terry, 2000) samt kan även öka den känslomässiga bindningen vilket ökar benägenheten att stanna (Van Knippenberg et al., 2007; Randsley de Moura et al., 2009).

När det kommer till instrumentella faktorer beskriver en majoritet av respondenterna lönen som viktig, men samtidigt som mindre betydelsefull i relation till andra faktorer, exempelvis trivsel eller välbefinnandet på arbetsplatsen. Detta är i linje med Schein (1994) som menar att den individuella värderingen av instrumentella faktorer skiljer sig, men att sociala faktorer ofta är viktigare. I intervjuerna utvecklar även ett flertal respondenter ett resonemang om att lönen bör motsvara en rättvis ersättning för nedlagt arbete, vilket överensstämmer med vad Wiley (1997) säger om lönens betydelse. Samtidigt visar svaren från frågeformuläret att respondenterna värderar lönen varken som viktig eller oviktig (IPK; M = 3,40, IPP; M = 3,50). Denna tendens till ambivalens inför lönens betydelse går att diskutera utifrån vad som gör lönen betydelsefull och vad den står i relation till.

Respondenterna värderar social gemenskap och trivsel högre än lön och majoriteten av respondenterna uttrycker även att de är relativt nöjda med de lönenivåer och den löneutveckling de har på Logistikföretaget. Resultatet skulle då kunna tolkas som att lönen i sig står för någonting annat än att enbart vara en materiell och mätbar ersättning för nedlagt arbete. En förklaring kan vara att respondenterna anser att lönen huvudsakligen utgör en grundläggande trygghetsfaktor. I och med detta skulle lönen kunna betraktas som en trygghetskapande följd av att ha ett arbete, vilket då skulle kunna hänföras till anställningstrygghet. I frågeformuläret skattar respondenterna anställningstrygghet som den enskilt viktigaste faktorn för deras benägenhet att stanna kvar. Resultatet skulle därmed kunna indikera att lönen i sig inte betraktas som en betydelsefull faktor, men att den möjligen påverkar den centrala faktorn anställningstrygghet. Detta innebär att lön i form av anställningstrygghet skulle kunna uppfattas som en väsentlig förlust (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al., 2001) för individen om denne skulle bli arbetslös och samtidigt att då lön, indirekt, *är* betydelsefullt för respondenterna för benägenheten att stanna, men huvudsakligen som en del av anställningstryggheten.

När det gäller upplevda möjligheter till kompetens- och karriärutveckling finns det skillnader i resultatet mellan respondenterna i produktionen och på kontoret. I båda respondentgrupperna värderas karriärutveckling som mindre viktigt medan kompetensutveckling värderas högre, framförallt av respondenterna på kontoret. Det går att diskutera hur dessa skillnader skulle kunna förklaras. En förklaring för produktionens svagare intresse för kompetensutveckling kan utgöras av individuella variationer avseende utvecklingsbehov, arbetsinnehåll samt anställningstid (Hackman & Oldham, 1976; Schein, 1994; Humphrey et al., 2007).

En annan förklaring kan utgöras av att respondenterna på kontoret har bättre organisatoriska förutsättningar och får fler erbjudanden om kompetensutveckling än respondenterna i produktionen vilket är i samklang med Nilsson et al. (2011) resonemang. Respondenterna på kontorets upplevelse att ha större möjligheter till kompetensutveckling kan dessutom uppfattas som att arbetsgivaren satsar och värderar den gruppen högre, vilket Hogg och Terry (2000) menar kan leda till en övervärdering av den egna gruppen. Detta kan fungera som en polariserande faktor mellan avdelningarna på Logistikföretaget.

För respondenterna i produktionen kan upplevelsen av begränsade utvecklingsmöjligheter innebära att de kategoriserar sig själva som en grupp på företaget som inte värderas lika högt när det kommer till kompetensutvecklingsinsatser. Enligt Turner (1982) kan detta leda till en social identifikationsprocess där effekten blir att respondenterna i produktionen undervärderar den egna gruppens behov av

kompetensutveckling. Ett sådant förhållande kan möjligen återspeglas i svaren på frågeformuläret där respondenterna på kontoret värderar utvecklingsmöjligheter högre än respondenterna i produktionen gällande deras benägenhet att stanna kvar (IPK; M = 4,80, IPP; M = 3,00).

Bergiel et al. (2009) menar även att kompetensutvecklingsinsatser kan öka en individs anställningsbarhet. Detta torde innebära att respondenterna på kontorets upplevelse av goda utvecklingsmöjligheter skulle kunna leda till en ökad anställningsbarhet. Bergiel et al. (2009) menar att detta kan leda till minskad benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen.

När det kommer till stöd från chef och ledning visar resultatet att båda respondentgrupperna efterfrågar ett bättre stöd, men uppfattningen av vad stödet skall bestå i skiljer sig åt mellan grupperna. Frågeformuläret visar att respondenterna på kontoret värderar stödjande chefer högre än respondenterna i produktionen för deras benägenhet att stanna (IPK; M = 4,60, IPP; M = 3,75). Intervjuresultatet visar att respondenterna på kontoret värderar bättre styrning och engagemang från chef och ledning medan respondenterna i produktionen istället värderar bättre kommunikation och ökad delaktighet högre. En tolkning av denna skillnad kan vara att styrning och engagemang i högre grad kopplas samman med stöd än vad kommunikation och delaktighet gör utifrån hur dessa begrepp används i vardagligt tal hos respondenterna.

Stödet från chef och ledning har genom den moderna arbetsplatsen förändrats mot ett allt större inslag av engagemang, vägledning och information (Ellström et al., 2009). Detta återspeglas i respondenternas beskrivningar av sina arbetsuppgifter samt att respondenterna på kontoret även uttrycker ett behov av större tydlighet och engagemang från chefer och ledning. Stödet från chef och ledning värderas framförallt av respondenterna på kontoret som en betydelsefull faktor att stanna, vilket är i linje med Bergiel et al. (2009) och Böckerman et al. (2013) i deras resonemang om hur viktigt ett stödjande chefskap är för benägenheten att stanna.

Överlag uttrycker respondenterna i produktionen en tillfredsställelse över den relativa friheten och självständigheten i arbetsuppgifterna, men uttrycker samtidigt ett behov av ökad delaktighet och bättre kommunikation med chef och ledning. Ett liknande resonemang förs av Ellström et al. (2009) om chefens roll för att skapa ökad förståelse för vad organisationen och individen skall göra. Den frustration majoriteten av respondenterna uttrycker, över bristen på delaktighet och upplevd avskärmning från kontoret, kan kopplas till Eriksson och Larsson (2009) resonemang om hur bristande delaktighet kan resultera i negativa psykosociala effekter. Effekterna av bristen på upplevd delaktighet på arbetstillfredsställelse och

motivation kan även förklaras utifrån JCM (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007), men stöds även av Ellströms et al. (2009) samt Bratton och Gold (2012) resonemang om hur inflytande och engagemang inverkar på benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen.

5.2 Sociala faktorer

I detta avsnitt diskuteras respondenternas benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen utifrån sociala faktorer såsom gemenskap med kollegor, relation till sin närmsta chef samt kundrelationer.

Social gemenskap på arbetsplatsen värderas högt av båda respondentgrupperna vilket är i linje med Doherty (2009) i hans resonemang om arbetsplatsen som betydelsefull för skapandet av sociala band. Resultatet visar att gemenskapen med kollegorna är en central faktor för benägenheten att stanna kvar på Logistikföretaget för båda respondentgrupperna (IPK; M = 4,80, IPP; M = 4,50). En möjlig förklaring till detta kan vara hur relationer till andra, genom *links*, binder individerna starkare till organisationen vilket är i linje med Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al. (2001) samt Bergiel et al. (2009) i deras resonemang om hur inbäddning genom sociala kopplingar ökar benägenheten att stanna.

Resultatet visar även att den sociala dimensionen är viktig för en del av respondenterna i produktionen för att underlätta och stödja utförandet av de dagliga arbetsuppgifterna. Detta är i linje med Humphrey et al. (2007), som menar att relationen med arbetskamrater är en mycket viktig faktor för välmående och meningsfullhet i arbetssituationen samt att den har en inverkan på upplevelsen av arbetstillfredsställelse.

Trots att social gemenskap är en central faktor för respondenternas benägenhet att stanna kvar är detta också någonting respondenterna skulle kunna få tillgodosett på en annan arbetsplats. En majoritet av respondenterna nämner dock att de skulle sakna den sociala gemenskapen med kollegorna om de skulle lämna Logistikföretaget. Utifrån teorin om inbäddning och dess delkomponent *sacrifice* så skulle det därför kunna tolkas som att den sociala gemenskapen upplevs som en stark psykologisk förlust för individen (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al., 2001), vilket kan påverka benägenheten att stanna kvar.

Av intervju svaren framgår att respondenterna värderar kundkontakt och kundrelationer högt, vilket kan tolkas som att kunden är en betydelsefull aktör för respondenternas benägenhet att stanna på arbetsplatsen. Detta följer Dohertys (2009) resonemang att, förutom den sociala gemenskapen med arbetskamrater, så är även de sociala band som skapas via arbetsuppgifterna, exempelvis med kunder,

betydelsefulla för individen.

Med anledning av Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et als. (2001) resonemang om att vissa relationer är mer betydelsefulla än andra för individens anknytning till organisationen går det att diskutera i vilken utsträckning den närmsta chefen utgör en betydelsefull aktör för respondenternas benägenhet att stanna kvar på Logistikföretaget. Dock anser samtliga respondenter att deras relation till sin närmsta chef är god, vilket skulle kunna tolkas som att den närmsta chefen är en betydelsefull aktör.

Respondenterna på kontoret uttrycker en önskan om en bättre dialog med sin närmsta chef, medan respondenterna i produktionen istället vill öka kontaktytan mot chef och ledning. Respondenterna på kontoret önskan om en tydligare dialog med sin närmsta chef kan förklaras som ett behov av att få feedback på utfört arbete, vilket ligger i linje med Humphrey et al. (2007) och Wiley (1997).

5.3 Att vara en del av helheten

I detta avsnitt diskuteras respondenternas benägenhet att stanna kvar utifrån känslan av att vara en del av Logistikföretaget. Diskussionen kommer även beröra betydelsen av grupperingar samt hur Logistikföretagets rykte påverkar respondenternas benägenhet att stanna.

Respondenternas känsla av att passa in på Logistikföretaget kan förklaras utifrån social identitetsteori. Det känslomässiga värde som Turner (1982) menar att individen skapar i förhållande till den grupp individen vill tillhöra, kan ses återkomma i respondenternas beskrivning av grupptillhörighet och sammanhållning på den egna avdelningen. Denna tillhörighet kan även beskrivas utifrån teorin om inbäddning där anpassning, eller *fit* (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al., 2001), kan förklara den känsla av tillhörighet och upplevelse av att passa in som respondenterna uttrycker.

En tolkning är att det finns undergruppsidentifiering (Hogg & Terry, 2000) på Logistikföretaget, då respondenter ur båda grupperna uttrycker uppfattade spänningar mellan avdelningar samt att stämningen är ojämn beroende var i företaget man befinner sig. Resultatet antyder att förutsättningarna för denna undergruppsidentifiering skulle kunna bero på tre orsaker: Logistikföretagets snabba expansion, den geografiska åtskillnaden mellan avdelningarna samt de kontrasterande skillnaderna mellan avdelningarnas arbetsuppgifter och funktion. Intervjuszvaren visar tydligt hur dessa orsaker uppfattas leda till minskad interaktion mellan avdelningarna samt en upplevd ökad spänning däremellan. Utifrån teorin om social identitet samt resonemanget om social kategorisering

(Ashforth & Mael, 1989) kan detta förklaras som en individuell fokusering på interna och avdelningsspecifika likheter. Denna sociala identifikationsprocess kan, enligt Hogg & Terry (2000), leda till att *ingroups* och *outgroups* skapas. I resultatet kan de överlag positiva omdömena om den egna avdelningen och de överlag negativa omdömena om andra avdelningar, tolkas som tecken på en sådan undergruppsidentifiering och källa till inomorganisatoriska konflikter (Ashforth & Mael, 1989).

Resultatet visar att undergruppsidentifieringen även kan skapa inbäddningseffekter i och med att den sociala identifikationsprocessen med den egna avdelningen skapar sociala bindningar, eller *links*, som är betydelsefulla för benägenheten att stanna (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et al., 2001). I resultatet uttrycker flertalet respondenter, ur båda respondentgrupperna, den psykologiska förlust, eller *sacrifice*, det socialt skulle innebära att behöva lämna avdelningen. Dessa sociala bindningar framstår i första hand som avdelningsrelaterade och inte grundade i organisationen som helhet. Respondenternas upplevda tendenser till inomorganisatoriska konflikter visar dessutom att undergruppsidentifieringen även kan ha en negativ inverkan på individens koppling till den övergripande organisationen och företaget som helhet. Då organisationsidentiteten, enligt Randsley de Moura et al. (2009) påverkar benägenheten att stanna kan det vara relevant att fråga sig var organisationsidentiteten verkligen ligger. Eftersom organisationsidentiteten skulle kunna kopplas starkare till avdelningen än till det övergripande företaget kan det finnas en risk att de sociala banden och bindningen till den egna avdelningen har större betydelse för benägenheten att stanna, än bindningen mot företaget som helhet.

När det kommer till företagets rykte och dess betydelse går det utifrån resultatet att dela upp denna betydelse dels i konsekvenser för Logistikföretaget i sig, dels för respondenternas upplevelse av att arbeta eller vara en del av företaget. Respondenterna menar att de konsekvenser ett gott rykte kan ge är nya och nöjdare kunder, fler jobb samt förmågan att locka till sig kompetent arbetskraft. Den samlade respondentgruppen lyfter även ett flertal aspekter som de förknippar med Logistikföretaget och dess rykte. Det uttrycks bland annat i form av utsagor om att företaget står för en framåtanda samt att hög kvalitet, nöjda kunder och god service värderas högt. Detta kan kopplas till det som Albert och Whetten (1985) beskriver som de centrala, hållbara och särskiljande identitetsskapande faktorerna för organisationen. Företagets rykte kan alltså beskrivas som en viktig komponent i de sociala identifikationsprocesserna och den gemensamma upplevelsen av organisationsidentiteten.

Utifrån respondenternas upplevelse av att identifiera sig med Logistikföretaget och dess rykte så visar intervjuresultatet att respondenterna i produktionen med längre anställningstid beskriver en oro över ryktet som inte återfinns i lika hög grad bland övriga respondenter. Denna oro uttrycks främst utifrån en upplevd kvalitets-sänkning samt besvikelse över att inte kunna leva upp till det rykte respondenterna upplever att organisationen borde stå för. Detta kan, enligt Hirschman (2008), tolkas som ett uttryck för lojalitet mot Logistikföretaget.

Respondenterna i produktionens upplevda lojalitet kan göra att de väljer protest till förmån för sorti. Då resultatet visar att de anser att Logistikföretaget står för värden som man genom protest hoppas kunna återupprätta kan det peka på en större benägenhet att vilja stanna. Dessa värden, i form av det rykte som respondenterna upplever att Logistikföretaget står för, gör det konkurrenskraftigt gentemot andra likvärdiga företag och kan därför även beskrivas som en stark faktor för benägenheten hos respondenterna i produktionen att stanna.

Ytterligare en anledning till varför respondenterna i produktionen väljer protest före sorti kan ligga i en kombination av upplevelsen av möjliga jobbalternativ samt behovet av anställningstrygghet. Osäkerhet kring anställningsbarheten i kombination med trygghetsbehov kan således vara en faktor som ökar benägenheten att stanna och lyfter fram protest till förmån för sorti.

En alternativ förklaring till varför respondenter i produktionen väljer protest skulle kunna hänföras till social identitetsteori och organisationsidentitet. Eftersom Ashforth & Mael (1996) menar att organisationsidentitet är ett dynamiskt fenomen, under ständig omförhandling och förändring, så kan en förklaring sökas i Logistikföretagets snabba expansion. Antingen genom att expansionen medför att alla företagets delar inte hänger med i utvecklingen av organisationsidentiteten, alternativt att hög arbetsbelastning och knappa resurser gör att man måste kompromissa med de värden som företaget står för.

Respondenternas benägenhet att stanna kvar skulle då kunna förklaras utifrån att deras sociala identitet i högre grad överensstämmer med en organisationsidentitet som respondenterna upplever inte längre fullt ut präglar Logistikföretaget. Denna oförmåga att leva upp till organisationsidentiteten kan då skapa en upplevd dissonans med den egna sociala identiteten, vilken respondenterna hanterar genom att protestera. Protesten kan då ses som ett försök till förändring för att påverka överensstämmelsen mellan den egna sociala identiteten och organisationsidentiteten, vilket skulle kunna vara ett uttryck för lojalitet och benägenhet att stanna. En sådan tolkning stöds även av Edwards (2010) i hans resonemang att en god överensstämmelse mellan individens sociala identitet och organisations-

identiteten påverkar individens benägenhet att stanna kvar i organisationen.

När det kommer till respondenternas möjligheter att byta yrke eller arbetsplats så kan de upplevda begränsningarna kopplas till anställningsbarhet, vilket Böckerman et al. (2013) bland annat menar består av att inneha en relevant utbildningsnivå samt en förmåga att vara produktiv och attraktiv på arbetsmarknaden. Ett sätt att öka en individs anställningsbarhet kan ske genom kompetensutveckling, vilket även Bergiel et al. (2009) menar kan öka en individs upplevelse av att passa in i organisationen. Detta kan kopplas både till att respondenterna på kontoret upplever sig ha goda utvecklingsmöjligheter samt att de i högre grad även upplever sig ha bättre möjligheter till att byta arbete, vilket skulle kunna minska deras benägenhet att stanna. En majoritet av de äldre respondenterna lyfter även fram ålder som begränsande för möjligheterna vilket, enligt Furåker (2010), även kan vara en betydande aspekt när det kommer till en individs anställningsbarhet och dennes benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen.

Att vara eller inte vara en del av helheten kan även kopplas till faktorer som skapar trygghet hos respondenterna. Resultatet från frågeformuläret visar att anställningstrygghet är den enskilt starkaste faktorn och central för respondenternas benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. I intervjuerna framkommer dock inte anställningstrygghet lika tydligt, även om den går att tolka in i respondenternas utsagor om exempelvis instrumentella faktorer eller anställningsbarhet. Anställningstrygghetens betydelse som faktor för benägenheten att stanna kan dels förklaras utifrån social identifikation och individens behov av att reducera osäkerhet (Hogg och Terry, 2000). Dels kan anställningstryggheten förklaras utifrån inbäddningsprocesser, där ökad inbäddning medför större upplevelse av förlust, eller *sacrifice*, för individen om denne skulle lämna arbetet (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et al., 2001; Bergiel et al., 2009). En tredje möjlig förklaring är att anställningstryggheten kan kopplas till lön och instrumentella faktorer enligt resonemanget ovan (se 5.1 Arbetets innehåll). Att faktorn anställningstrygghet är så stark i båda respondentgrupperna skulle kunna förklaras av en möjlig samvariation mellan två eller fler av dessa möjliga förklaringar.

5.4 Slutsatser

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som framkommit utifrån studiens syfte och frågeställningar. Dessutom presenteras studiens slutsatser utifrån möjligheter till praktisk tillämpning.

Syftet med studien var att beskriva och analysera medarbetares benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen samt öka kunskapen om vilka förhållanden som kan påverka medarbetares benägenhet att stanna kvar. Betydelsefulla faktorer och aktörer för respondenternas benägenhet att stanna är: intressanta och utmanande arbetsuppgifter, lön som rättvis ersättning för nedlagt arbete, utvecklingsmöjligheter i form av kompetensutveckling, stöd från chef och ledning, sociala faktorer såsom gemenskap med kollegor och kundrelationer samt anställningstrygghet. Även känslan av att passa in och vara en del av Logistikföretaget, företagets rykte och begränsade möjligheter att lämna är betydelsefulla faktorer för benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen.

Vi har funnit att bland de betydelsefulla faktorerna och aktörerna för respondenternas benägenhet att stanna kvar på Logistikföretaget, så är de mest centrala faktorerna och aktörerna: den sociala gemenskapen med kollegor och kundrelationer, anställningstrygghet samt intressanta och utmanande arbetsuppgifter.

Avseende de mest centrala faktorerna och aktörerna så visar resultatet att det inte finns några avgörande skillnader mellan respondentgrupperna. Det råder även stor samstämmighet mellan respondentgrupperna beträffande övriga betydelsefulla faktorer och aktörer. Det finns dock två avgörande skillnader mellan respondentgrupperna, för det första de upplevda utvecklingsmöjligheterna, där respondenterna på kontoret i högre grad upplever sig ha goda utvecklingsmöjligheter samt att de även anser att dessa utvecklingsmöjligheter är mer betydelsefulla för benägenheten att stanna kvar, i jämförelse med respondenterna i produktionen. För det andra behovet av stödjande chefer, där skillnaderna främst består i vilken typ av stöd man efterfrågar och hur man väljer att uttrycka detta. Respondenterna på kontoret efterlyser, i högre grad, styrning och engagemang, medan respondenterna i produktionen, i högre grad, efterlyser kommunikation och delaktighet.

Utifrån studiens syfte och resultat kan några slutsatser dras kring förhållanden och påverkande faktorer och aktörer för medarbetares benägenhet att stanna kvar. Den ökade kunskap dessa slutsatser representerar skulle även kunna ge praktisk vägledning och samtidigt utgöra ett stöd för utveckling av medarbetare och ledning på Logistikföretaget.

Vår första slutsats är att vi i studien kan se att faktorer och aktörer som påverkar benägenheten att stanna kvar på Logistikföretaget kan samvariera och ge indirekta effekter på andra faktorer och aktörer. Det kan därför vara betydelsefullt att analysera faktorer och aktörer tillsammans och inte var för sig för att kunna identifiera vilken effekt de har på benägenheten att stanna.

Vår andra slutsats är att lönen är en betydelsefull faktor trots att majoriteten av respondenterna säger att lönen, i sig, inte är betydelsefull för deras benägenhet att stanna kvar på Logistikföretaget. Dock kan vi, utifrån en samlad analys av resultatet, se att lönen utgör en betydelsefull faktor, men endast i relation till någonting annat, exempelvis den upplevda anställningstryggheten.

Vår tredje slutsats handlar om att studien visar att en snabb expansion kan leda till undergruppsidentifikation i en organisation, vilket kan medföra konflikter och oklar organisationsidentitet som i sin tur kan minska benägenheten att stanna kvar.

Vår fjärde slutsats handlar om att protest kan vara ett uttryck för medarbetarens lojalitet. Denna protest kan uppfattas som destruktiv, men torde kunna ses som en konstruktiv kraft vilken antingen kan hindra eller skjuta upp benägenheten att lämna arbetet. Här är det betydelsefullt att aktörer i chefsposition och i företagsledande ställning har förmågan att effektivt informera, kommunicera och bjuda in till dialog för att maximera delaktighet och öka arbetstillfredsställelsen, vilket kan leda till en ökad benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen.

5.5 Förslag på fortsatt forskning

I detta avsnitt presenteras förslag på fortsatt forskning utifrån studiens resultat och fynd samt vad som skulle vara intressant att undersöka vidare.

Utifrån denna studies resultat tycks det vara intressant att närmare undersöka hur de centrala faktorerna och aktörerna för benägenheten att stanna kvar är relaterade till varandra och hur detta förhållande i så fall ser ut. Ytterligare en forskningsfråga skulle kunna utgöras av en djupare analys av hur förändringar i mindre företag kan hanteras och ledas utifrån en ansats att öka medarbetarens benägenhet att stanna kvar. En sådan studie skulle även i högre grad kunna ta hänsyn till organisationers varierande ekonomiska, strukturella och marknadsmässiga förutsättningar.

REFERENSER

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. I L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, (pp. 263-329). Greenwich, CY: JAI Press Inc.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual, I J.A.C. Baum & J.E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 13, (pp. 19-64). Greenwich, CY: JAI Press Inc.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205–219.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human resource management. Theory and practice*. (5:e uppl.). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C.A., Muise, M. & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21, 459-472.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Böckerman, P., Ilmakunnas, P., Jokisaari, M. & Vuori, J. (2013). Who stays unwillingly in a job? A study based on a representative random sample of employees. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 25-43.
- Doherty, M. (2009). When the working day is through: the end of work as identity. *Work, Employment & Society*, 23(1), 84-101.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Ellström, P-E., Fogelberg Eriksson, A. & Kock. H. (2009). Ledarskap i ”nya” organisationsformer. I P-E. Ellström & H. Kock (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap. Om chefers arbete i team och processorganiserad verksamhet* (s. 47-70). Lund: Studentlitteratur AB.

- Eriksson, B. & Larsson, P. (2009). Våra arbetsmiljöer. I T. Berglund & S. Schedin (Red.), *Arbetslivet* (s. 135-165). Lund: Studentlitteratur AB.
- Europeiska Kommissionen. (2003). Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag. *Europeiska unionens officiella tidning, nr L 124*, 36-41.
- Europeiska Kommissionen. (2012). *Enterprise and Industry, SBA Faktablad, Sverige 2012*. Hämtad från: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/sweden_sv.pdf
- Furåker, B. (2010). Inlåsningsmekanismer på den svenska arbetsmarknaden. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(4), 55-70.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hirschman, A. O. (2008). *Sorti eller protest: En fråga om lojaliteter*. Lund: Arkiv förlag.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Inderrrieden, E.J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work-design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Karantzas, G.C., Mellor, D., McCabe, M.P., Davison, T.E., Beaton, P. & Mrkic, D. (2012). Intentions to Quit Work Among Care Staff Working in the Aged Care Sector. *The Gerontologist*, 52(4), 506-516.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2:8 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C. & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-109.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. (4:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Randsley De Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.

Schein, E. (1994). *Organizational psychology* (3:e uppl.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. I H. Tajfel (Eds.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-36). New York: Cambridge Press.

Van Knippenberg, D., Van Dick, R. & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: identification, support and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Hämtad från: <https://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1321864357049/God+forsknings+sed+2011.1.pdf>

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal Of Manpower*, 18(3), 263-280.

Windolf, P. (1986). Recruitment, selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, 7(3), 235-254.

BILAGA 1. INFORMATION OM STUDIE

Hej!

Vi heter Pernilla Björklund och Jason Martin. Vi läser vår sista termin på Personal- och arbetsvetenskapliga programmet vid Linköpings Universitet. Detta innebär att vi under denna termin skall skriva en kandidatuppsats med inriktning på HRM/HRD (*Human Resource Management/ Human Resource Development*). Efter kontakt med er VD, [namn på VD], har vi erbjudits möjlighet att genomföra vår studie på Logistikföretaget.

Många små och medelstora företag har begränsade möjligheter och resurser samt konkurrerar om den kompetenta arbetskraften vilket gör det intressant att undersöka vad som får medarbetare att vilja stanna kvar. Vi har därför valt att i vår studie undersöka de faktorer som medarbetare upplever som viktiga och vi skulle därför vilja samtala med 6-8 medarbetare från Logistikföretaget kring dessa faktorer.

De individuella samtalen kommer att ta ungefär en timma och bestå av ett tiotal frågor. Samtalen kommer att genomföras av oss bägge samt spelas in. Inbokning av samtalen sker under vecka 12 och 13 (17-28 mars) och vi planerar att genomföra samtalen i [ortsnamn] under vecka 15 och 16 (7-18 april). Arbetsmaterialet kommer att behandlas konfidentiellt och deltagarna kommer inte att kunna identifieras i rapporten utan kommer att benämnas som "Intervjuperson 1", "Intervjuperson 2" (IP1, IP2) och så vidare.

Vår undersökning är beroende av frivilligt deltagande från er och vi vore mycket tacksamma om ni vill delta i vår studie. Om ni är intresserade önskar vi att ni kontaktar oss snarast via e-post. För mer information om uppsatsstudien så kontakta oss gärna på e-post eller telefon.

Jason Martin: [mailadress], [mobilnummer]

Pernilla Björklund: [mailadress], [mobilnummer]

Vid intresse att delta i studien, kontakta oss **senast fredag den 21 mars** med följande information:

- befattning och huvudsakliga arbetsuppgifter (avdelning),
- sammanlagd anställningstid hos Logistikföretaget.

Med vänliga hälsningar,

Pernilla och Jason

BILAGA 2. INTERVJUGUIDE

Bakgrundsvariabler

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du jobbat på Logistikföretaget?
- Vilken är din arbetsbefattning?
- Vilken utbildning har du?

1. Kan du berätta om ditt nuvarande jobb?

- *Hur ser dina arbetsuppgifter ut?*
- *Vilka arbetsuppgifter tycker du bäst om, och varför?*
- *Vilka arbetsuppgifter tycker du sämre om, och varför?*

2. Kan du beskriva vad ett bra jobb är för dig?

- *Hur väl stämmer detta överens med ditt nuvarande jobb?*
- *Vad värdesätter du hos en arbetsgivare?*
- *Hur väl anser du att din nuvarande arbetsgivare svarar upp mot det?*
- *Du har inte nämnt lön i ditt svar vad ett bra jobb innebär...*

3. Vilka möjligheter har du att utvecklas i din yrkesroll?

- *Hur viktigt är det för dig att utvecklas?*
- *På vilket sätt vill du utvecklas/vilken utveckling vill du ha?*
- *Du har inte nämnt karriär i ditt svar, hur viktigt är det för dig att göra karriär?*

4. Hur skulle du beskriva stämningen på företaget?

- *Hur är ni mot varandra? Är alla så?*
- *Brukar du göra saker tillsammans med dina kollegor utanför arbetstid?*
- *Hur skulle du beskriva relationen mellan olika avdelningar?*
- *Hur skulle du beskriva relationen med närmsta chef?*

5. Hur väl tycker du att du passar in på din arbetsplats?

- *Hur kommer det sig att du säger så?*
- *Vad innebär det för dig att...?*

6. Vilka valmöjligheter upplever du dig ha när det kommer till att byta arbetsplats eller yrke?

- *Om du skulle vilja göra det, vad skulle då vara viktigt för dig?*
- *Vad skulle du sakna om du bytte arbetsplats?*
- *Vad skulle kunna få dig att vilja byta jobb?*

7. Vad är det viktigaste för dig för att stanna kvar på Logistikföretaget?
- Hur kommer det sig du tycker att det är det viktigaste?
8. Vilket rykte upplever du att Logistikföretaget har?
- Varför tror du att Logistikföretaget har det ryktet?
- Hur viktigt tycker du att ett gott rykte är?
9. Vill du lägga till någonting eller förtydliga något svar innan vi avslutar?

Nu skulle vi vilja att du fyller i ett kort frågeformulär och skatta ett antal faktorer utifrån hur viktiga dem är för dig att stanna kvar på Logistikföretaget.

BILAGA 3. FRÅGEFORMULÄR

Skatta följande faktorer utifrån hur viktiga du upplever att de är för din benägenhet att stanna kvar på din arbetsplats. Kryssa i en ruta för varje faktor.

1 = Nej, inte alls och 5 = Ja, absolut.

	1	2	3	4	5
1. Lön och andra förmåner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Intressanta arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anställningstrygghet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Utvecklingsmöjligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Stödjande chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Inflytande och möjlighet att påverka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Social gemenskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gott arbetsklimat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Flexibla arbetstider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Uppskattning för arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Företagets rykte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BILAGA 4. RESULTAT FRÅGEFORMULÄR

Faktor	Tot M	IPK M	IPK (n = 5) Fördelning	IPP M	IPP (n = 4) Fördelning
1. Lön och andra förmåner	3,44	3,40	(3,5,3,3,3)	3,50	(5,2,3,4)
2. Intressanta arbetsuppgifter	4,56	4,80	(5,5,5,4,5)	4,25	(5,4,3,5)
3. Anställningstrygghet	4,89	4,80	(4,5,5,5,5)	5,00	(5,5,5,5)
4. Utvecklingsmöjligheter	4,00	4,80	(5,5,5,4,5)	3,00	(3,2,3,4)
5. Stödjande chefer	4,22	4,60	(4,5,5,5,4)	3,75	(4,3,4,4)
6. Inflytande och möjlighet att påverka	4,56	4,80	(5,5,5,5,4)	4,25	(4,4,5,4)
7. Social gemenskap	4,67	4,80	(5,4,5,5,5)	4,50	(3,5,5,5)
8. Gott arbetsklimat	4,44	4,60	(4,4,5,5,5)	4,25	(4,5,4,4)
9. Flexibla arbetstider	3,44	3,60	(3,4,5,4,2)	3,25	(3,4,4,2)
10. Uppskattning för arbetet	4,11	4,20	(3,4,5,5,4)	4,00	(5,3,5,3)
11. Företagets rykte	3,89	3,80	(3,4,4,5,3)	4,00	(5,4,3,4)

IPK= Respondenter på kontor

IPP= Respondenter i produktion