



Har distansarbete påverkat intentionen till att byta jobb – hur kan företag förebygga detta?

Nicole Bruun

Lärdomsprov

Företagsekonomi

2023

Lärdomsprov

Nicole, Bruun

Har distansarbete påverkat intentionen till att byta jobb – hur kan företag förebygga detta?

Yrkeshögskolan Arcada: Företagsekonomi, 2023.

Identifikationsnummer:

8944

Uppdragsgivare: -

Sammandrag:

Under COVID-19 pandemin var arbetstagare som jobbar på kontor tvungna att övergå till distansarbete. Efter pandemin har många företag valt att fortsätta tillåta sina anställda att jobba en del av veckan på distans och anpassat sig till en hybridarbetsmodell. Syftet med detta arbete var att undersöka ifall distansarbete påverkat intentionen till att byta jobb och vad företag kan göra för att förebygga en hög personalomsättning. En hög personalomsättning är dyr för företag eftersom det krävs mycket resurser till att anställa och integrera nya arbetstagare i arbetet. Forskningsfrågorna för detta arbete löd således: Kan distansarbete kopplas till en högre intention att byta arbete? Ur de anställdas perspektiv, hur eller vad kunde företag göra för att hålla kvar sina anställda? En kvalitativ forskningsmetod i form av semi-strukturerade intervjuer användes för att få en djupare insikt i ämnet. Fem personer som har erfarenhet av att jobba på kontor både fysiskt och på distans fick svara på nio frågor. Personerna var i varierande åldrar och livsskeden och bosatta antingen i Finland eller Sverige. Intervjufrågorna kunde delas in i tre olika kategorier; (1) tankar kring distans- och hybridmodeller, (2) trivseln på arbetsplatsen, och (3) intentionen att säga upp sig. Resultaten visade att det finns en allmänt positiv inställning till distans- och hybridmodeller men att det är mycket viktigt med en fungerande ledning. Distansarbete i sig verkade inte direkt påverka intentionen att säga upp sig men kan bidra till att göra andra underliggande problem mera synliga. De anställda vill känna sig uppskattade och rättvist behandlade. Det framkom även att åsikterna om distansarbete samt trivseln på arbetsplatsen varierade beroende på respondenternas ålder och generation.

Nyckelord: Distansarbete, hybridmodell, intention att byta jobb, trivsel på arbetsplatsen

Degree Thesis

Nicole Bruun

Has teleworking affected the intention to change jobs - how can companies prevent this?

Arcada University of Applied Sciences: Företagsekonomi, 2023.

Identification number:

8944

Commissioned by: -

Abstract:

During the COVID-19 pandemic, employees working in offices had to switch to remote work. After the pandemic, many companies have chosen to continue allowing their employees to work part of the week remotely and have adapted to a hybrid work model. The aim of this thesis was to investigate whether teleworking affects the turnover intention and what companies can do to prevent high employee turnover. High employee turnover is costly for companies because it requires a lot of resources to hire and integrate new employees into the workplace. The research questions for this work were thus: Can telework be linked to a higher turnover intention? From the employees' perspective, how or what could companies do to retain their employees? A qualitative research method in the form of semi-structured interviews was used to gain a deeper insight into the topic. Five people with experience of working in an office, both physically and remotely, were asked nine questions. The interviewees were of varying ages and life stages and resided either in Finland or Sweden. The interview questions could be divided into three different categories: thoughts on remote and hybrid models, job satisfaction, and intention to resign. The results showed that there is a generally positive attitude towards remote and hybrid models but that it is very important to have a functioning management. Telecommuting itself did not seem to directly affect the intention to resign but may help to make other underlying problems more visible. Employees want to feel appreciated and treated fairly. It was also found that opinions on telework and job satisfaction varied depending on the age and generation of the respondents.

Keywords: Teleworking, hybridmodel, intention to change jobs, well-being at work

Opinnäyte

Nicole Bruun

Onko etätyö vaikuttanut aikomukseen vaihtaa työpaikkaa - miten yritykset voivat ehkäistä tämän?

Yrkeshögskolan Arcada: Företagsekonomi, 2023

Tunnistenumero:

8944

Toimeksiantaja: -

Tiivistelmä:

COVID-19-pandemian aikana toimistoissa työskentelevien työntekijöiden oli siirryttävä etätyöhön. Pandemian jälkeen monet yritykset ovat päättäneet antaa työntekijöidensä työskennellä osan viikosta etätyönä ja ovat siirtyneet hybridityömalliin. Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, onko etätyö vaikuttanut aikomukseen vaihtaa työpaikkaa ja mitä yritykset voivat tehdä estääkseen henkilöstön suuren vaihtuvuuden. Suuri työntekijöiden vaihtuvuus on yrityksille kallista, koska uusien työntekijöiden palkkaaminen ja integroiminen työpaikalle vaatii paljon resursseja. Tämän työn tutkimuskysymykset olivat siis seuraavat: Voiko etätyö olla yhteydessä korkeampaan aikomukseen vaihtaa työpaikkaa? Miten tai mitä yritykset voisivat tehdä työntekijöiden näkökulmasta työntekijöidensä säilyttämiseksi? Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa, jotta aiheeseen saatiin syvällisempi käsitys. Viidelle henkilölle, joilla oli kokemusta toimistotyöskentelystä sekä fyysisesti että etänä, esitettiin yhdeksän kysymystä. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa ja asuivat joko Suomessa tai Ruotsissa. Haastattelukysymykset voitiin jakaa kolmeen eri kategoriaan: ajatukset etä- ja hybridimalleista, työtyytyväisyys ja aikomus irtisanoutua. Tuloksista kävi ilmi, että etä- ja hybridimalleihin suhtaudutaan yleisesti ottaen myönteisesti, mutta että toimiva johto on erittäin tärkeää. Etätyöskentely itsessään ei näyttänyt vaikuttavan suoraan irtisanoutumisaikaisiin, mutta se voi auttaa tekemään muita taustalla olevia ongelmia näkyvämmiksi. Työntekijät haluavat tuntea, että heitä arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Lisäksi havaittiin, että mielipiteet etätyöstä ja työtyytyväisyydestä vaihtelivat vastajien iän ja sukupolven mukaan.

Avainsanat: Etätyö, hybridimalli, aikomus irtisanoutua, työnhyvinvointi

Innehåll

| | | |
|----------|----------------------------------|-----------|
| 1 | INLEDNING | 4 |
| 1.1 | Problemformulering | 4 |
| 1.2 | Syfte | 6 |
| 1.3 | Avgränsning | 6 |
| 1.4 | Begreppsdefinitioner | 6 |
| 2 | TEORI | 8 |
| 2.1 | Distansarbete | 8 |
| 2.2 | Self-Determination Theory | 9 |
| 2.2.1 | Inre Motivation | 9 |
| 2.2.2 | Yttre Motivation | 10 |
| 2.3 | Personalomsättning | 12 |
| 2.3.1 | Frivillig omsättning | 13 |
| 2.3.2 | Avsiktlig personalomsättning | 14 |
| 2.3.3 | Varför säga upp sig | 15 |
| 2.4 | Job Embeddedness Theory | 15 |
| 2.5 | Herzbergs två faktors Teori | 17 |
| 2.6 | Sammanfattning | 18 |
| 3 | METOD | 19 |
| 3.1 | Val a metod | 19 |
| 3.2 | Respondenter | 20 |
| 3.3 | Frågeguide/ Intervjuguide | 20 |
| 3.4 | Validitet och reliabilitet | 21 |
| 4 | RESULTAT | 22 |
| 4.1 | Distansarbete och hybridmodeller | 22 |
| 4.2 | Trivsel på arbetsplatsen | 26 |
| 4.3 | Intentionen att byta jobb | 28 |
| 5 | DISKUSSION | 31 |
| 5.1 | Metoddiskussion | 31 |
| 5.2 | Resultatdiskussion | 32 |
| 5.2.1 | Distansarbete och hybridmodeller | 32 |
| 5.2.2 | Trivsel på arbetsplatsen | 33 |
| 5.2.3 | Intentionen att byta jobb | 34 |
| 5.2.4 | Fortsatt forskning | 35 |
| | Källor | 36 |
| | Bilagor | 40 |

1 INLEDNING

Då COVID-19 pandemin spred sig som en löpeld över världen förändrades inte bara vårt vardagliga liv, utan även arbetskulturen tvingades genomgå förändringar. För vissa branscher var förändringarna stora och delvis katastrofala då exempelvis utskänkningsställen och biografteater måste stängas ned helt vilket resulterade i permitteringar och i en del fall även konkurs. Andra branscher klarade sig utan att behöva lägga sin verksamhet på is men måste övergå från kontorsarbete till distansarbete eftersom det inte rekommenderades att flera personer vistades i samma utrymme under en längre tid.

Redan för ett decennium sedan kunde man se att det började bli en trend att jobba på distans och man fokuserade på det positiva med att inte behöva ta sig till kontoret varje morgon. Genom att jobba hemifrån får man mera tid över till att spendera med familjen då man inte behöver sätta tid på att pendla mellan hemmet och kontoret och företag sparar pengar genom att inte behöva binda kapital till lokaler. Utvecklingen av teknologin möjliggjorde virtuella möten och undersökningar visade att distansarbetet ökade på arbetarnas produktivitet. (Morgan 2013)

En stor skillnad på distansarbete under pandemin jämfört med för tio år sedan är att det inte funnits möjlighet för de anställda att själva välja ifall de vill arbeta hemifrån under de senaste åren. Dessutom har det handlat om att jobba på distans på heltid, inte bara någon dag i veckan. De negativa sidorna med att inte kunna åka till kontoret har blivit allt tydligare och det är inte sagt att denna form av arbete passar alla. Den sociala kontakten till sina kollegor och samhörigheten till arbetsplatsen blir lidande och steget att byta arbetsplats känns plötsligt inte så stort. Personer som inte har ett brett socialt nätverk utanför arbetsplatsen är extra utsatta och situationen kan leda till försämrad psykisk hälsa. (Xiao 2021)

1.1 Problemformulering

Även om pandemins värsta dagar verkar vara bakom oss och livet gradvis kan återgå till det normala kan man ändå anta att distansarbete i viss mån är här för att stanna. Troligtvis kommer det bli allt populärare bland företag att adaptera en hybridmodell, det vill säga

kombinera arbete på kontoret med distansarbete och att fördelningen av dessa skulle basera sig på formen av den anställdas arbetsuppgifter. Detta innebär att det kommer vara allt viktigare för företag att förstå de negativa effekterna av distansarbete samt att finna sätt att motverka dem och istället främja arbetstagarnas mentala hälsa. Redan under senare halvan av 2021 konstaterade ett par företag att en hybridversion kommer vara det nya normala, men påpekade även att det påverkat en del anställda negativt att inte träffas fysiskt på kontoret. (Levo, 2021) En hög personalomsättning är väldigt dyr för företag eftersom det innebär att man måste sätta ganska mycket resurser, både tid och pengar, på att utbilda ny personal (Yrittäjät). Ifall företag är medvetna om och förstår orsaken till att arbetstagare säger upp sig har de möjligheter att påverka situationen och komma på hur de på bästa sätt håller kvar sina anställda och kan på detta sätt spara resurser.

Vad är då orsaken till att arbetstagare som gått över till att antingen helt eller delvis arbeta på distans väljer att säga upp sig? Kanske har man aldrig riktigt trivts med sina arbetsuppgifter men har stannat kvar på arbetsplatsen på grund av kollegorna. Tar man bort den dagliga kontakten med kollegorna blir det plötsligt tydligt hur mycket man vantrivs med sitt arbete. Kanske känner man inte mera samhörighet med sin arbetsplats och upplever inte längre att arbetet är givande och att man spelar en betydande roll i sitt team. I en artikel i Harvard Business Review (Carr och kollegor 2019) diskuteras betydelsen av att känna samhörighet på sin arbetsplats. Skribenternas undersökning påvisade att anställda som upplevde uteslutning på arbetsplatsen var mindre benägna att anstränga sig på jobbet och med större sannolikhet var beredda att byta arbetsplats. I vissa fall kan företagen säkert locka sina anställda att stanna kvar genom att erbjuda en högre lön men mera pengar hjälper inte alltid och om den underliggande orsaken till byte av arbetsplats inte alls har med lön att göra måste andra lösningar hittas.

Kan distansarbete kopplas till en högre intention att byta arbetsplats? Är det bortfallet av den sociala kontakten till kollegor som är orsaken, eller är det något annat? Vilka faktorer borde företag undersöka för att få en uppfattning om vad som påverkar sannolikheten att en anställd säger upp sig? Ur de anställdas perspektiv, hur eller vad kunde företag göra för att hålla kvar sina anställda?

1.2 Syfte

Syftet med denna undersökning är att skapa en bättre förståelse för vad som påverkar intentionen att säga upp sig när det kommer till kontorsarbetare som jobbar på distans och/eller med hybridarbetsmodeller och att på så sätt bidra till insikter om vad företag kan göra för att hålla kvar sina anställda. Finns det en gemensam nämnare hos dem som funderar på att säga upp sig och ifall det finns, är det något som företag genom att vara uppmärksamma kan påverka för att förhindra möjliga framtida uppsägningar? Som tidigare konstaterats är en hög personalomsättning kostsam för företag och genom att förstå orsaken till de anställdas intention att säga upp sig kan man inte bara jobba på att förebygga detta utan även vidta åtgärder för att förbättra de anställdas välmående.

1.3 Avgränsning

Denna undersökning avgränsar sig till arbetstagare som inte regelbundet jobbat på distans innan pandemin men som under och möjligtvis efter har behövt ändra sitt arbets sätt. Undersökningen omfattar intervjuer både med personer som valt att byta arbetsplats och personer som valt att stanna kvar på sin arbetsplats. Eftersom distansarbete kan utföras även om man inte bor i samma land har personer från både Finland och Sverige deltagit i studien.

1.4 Begreppsdefinitioner

Distansarbete – arbete som utförs någon annan stans än på arbetsplatsen men som kunde utföras på arbetsplatsen. Distansarbete behöver inte nödvändigtvis ske hemma utan kan även ske på andra platser och lokaler som inte är den normala arbetsplatsen. (Statistikcentralen)

Hybridmodell – en arbetsmodell som kombinerar distans- och kontorsarbete (Levo, 2021)

Virtuella möten – möten som sker över internet i stället för i fysisk form via plattformar som exempelvis Microsoft Teams, Google Meets eller Zoom. (Villför Larsson, Grönberg, Eliasson, 2011)

Personalomsättning – ett mått på antalet personer som lämnar ett företag under ett en viss tidsperiod (Randstad, 2021)

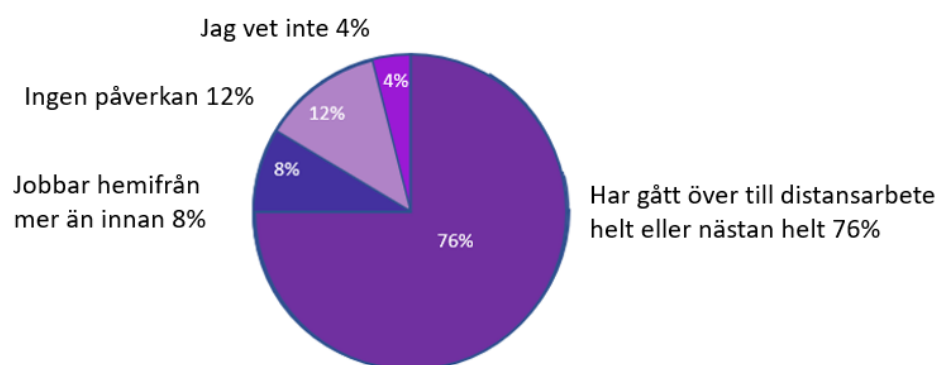
Mikromanagement – en ledarstil där chefen utövar stor kontroll över arbetet (Kristen, 2021)

2 TEORI

Detta kapitel kommer att omfatta den teoretiska referensramen för arbetet. Kapitlet inleds med en redogörelse av hur stor andel av befolkningen som övergått till distansarbete som följd av COVID-19 pandemin och hur det möjligtvis har påverkat arbetstagares förhållningssätt till arbete. Därefter följer en motivationsteori som förklarar vad en människa psykologiskt behöver för att må bra och känna sig fullständig. Med denna teori i åtanke följer sedan en skildring av begreppet personalomsättning och vad som kan ha en inverkan på en arbetstagares benägenhet att säga upp sig. Avslutningsvis framställs två teorier som behandlar olika faktorer som genom studier visat sig vara viktiga komponenter för att en anställd ska känna sig nöjd med sitt jobb och vilja stanna kvar. Med hjälp av dessa teorier kan man undersöka vilka faktorer som kunde vara orsaken till att en distansarbetare väljer att byta jobb.

2.1 Distansarbete

Distansarbete har blivit allt vanligare sen våren 2020. I en undersökning gjord av Taloustutkimus i april 2020 (Statista, 2020) svarade 76% av respondenterna att de helt eller nästan har övergått till att jobba på distans i och med COVID-19 pandemin (se figur 1). Av respondenterna svarade 8% att de jobbar på distans mera än de gjorde innan pandemin och 12% att de inte påverkats alls.



Figur 1 Har du börjat jobba på distans på grund av koronaviruspandemin (COVID-19)? (Statista, 2020)

2018 gjordes det en undersökning om hur många som arbetar på distans och av respondenterna var det 28% som svarade att de i någon mån jobbade på distans och 16% svarade att deras arbetsuppgifter skulle kunna skötas på distans men att de valde att inte jobba

hemifrån. Yle (Valkama 2020) rapporterade i maj 2020 att 59% av finländarna som svarat på frågan ”Har du börjat jobba hemifrån som ett resultat av COVID-19 situationen” svarade att de hade gjort det. Finland var således det land med högsta procent arbetstagare som bytt till att jobba på distans i alla EU-länder. Många av dem som 2018 svarade att deras arbetsuppgifter inte tillät distansarbete var lärare men nu vet vi att även läraryrket är möjligt att utföra på distans. (Sutela 2020)

Modern teknik har möjliggjort distansarbete även inom yrken man inte tidigare tänkt att det kunde vara ett alternativ. I Finland har i princip endast de vars arbetsuppgifter inte fysiskt går att utföra på distans fortsatt att jobba på sin arbetsplats. Tilastokeskus undersökte 2021 hur många av dem som jobbat hemifrån under pandemin skulle vilja fortsätta på samma sätt även efter pandemin. Av dem som svarade hade 90% angett att de skulle vilja fortsätta jobba åtminstone en fjärdedel av sin arbetstid hemifrån vilket tyder på att inställningen till distansarbete har förändrats sedan pandemins början. (Sutela 2021)

2.2 Self-Determination Theory

Människor utsetts dagligen för situationer som kan komma att påverka deras motivation för olika saker. Det har gjorts mycket forskning inom ämnet motivation och en av motivationsteorierna är Self-Determination Theory, självbestämelse teorin (egen översättning). Self-Determination Theory, SDT, förklarar att människan motiveras både av inre och yttre faktorer och vidare att vi har tre medfödda psykologiska behov som spelar en viktig roll i vår förmåga att motivera oss själva; behovet av kompetens, behovet av tillhörighet och behovet av autonomi dvs. självbestämmande (Ryan & Deci, 2000). Uppnås dessa psykologiska behov leder det till att vi kan utveckla vår personlighet och våra sociala förmågor på ett positivt sätt samt integreras med omgivningen och genom detta må bättre på ett mentalt plan. (Ryan & Deci 2000)

2.2.1 Inre Motivation

Intrinsic motivation, dvs inre motivation (egen översättning) är den sortens motivation som kommer inifrån oss själva och som inte är styrd av materiella belöningar. De handlingar vi utför som är styrda av vår inre motivation gör vi för att slutresultatet är att vi

mår bättre i oss själva. Detta är något vi är födda med men exakt vad som motiverar oss kan och kommer att ändras under vår livstid. Som små barn förundras vi över världen runt omkring oss. Barn finner glädje i att upptäcka nya saker hela tiden, men med åren påverkas och formas vår personlighet och vår inre motivation av vår omgivning vilket gör att det kan bli svårare att avgöra vad som verkligen är en inre motivationskälla. På samma sätt som vår omgivning kan påverka vår inre motivation på ett positivt sätt kan en skadlig omgivning ha en förödande inverkan på den personliga utvecklingen och mentala hälsan. (Ryan & Deci 2000)

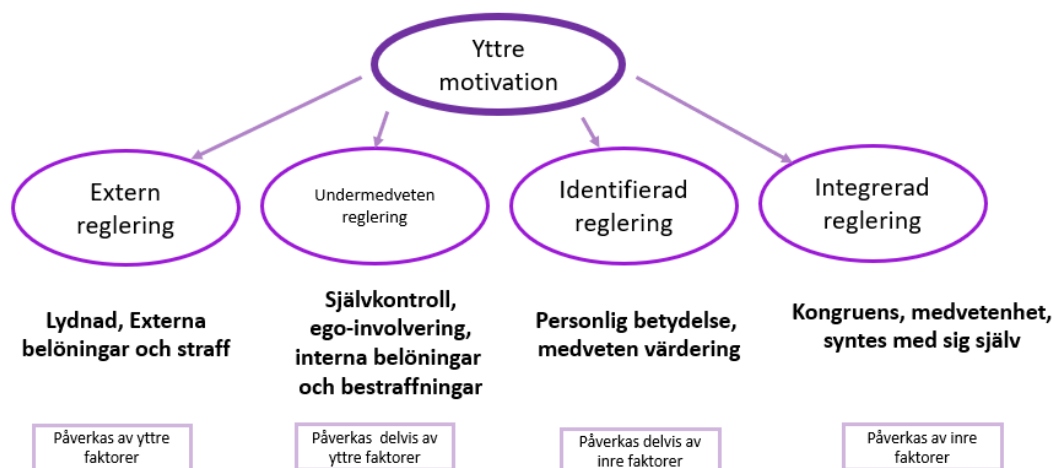
Cognitive Evaluation Theory, CET, är en underteori till SDT och bygger på att förklara vilka faktorer som påverkar förändringarna i vår inre motivation. Enligt Ryan och Deci (2000) är det viktigt att förstå vilka omständigheter som gynnar den inre motivationen och vilka omständigheter som har motsatt effekt. Förstår vi dessa är vi ett steg närmare att förstå oss på vad som leder till att en människa känner sig antingen befriad eller isolerad i sig själv. Av de tre psykologiska behoven presenterade ovan berör CET främst behovet för kompetens och autonomi. Teorin förklarar att sociala sammanhang som bidrar till att man känner sig kompetent höjer den inre motivationen för en specifik handling så länge som man samtidigt upplever att ens agerande var självbestämt. Ett exempel på detta kunde vara att en anställd får beröm för en bra arbetsinsats och att den anställda upplevde att arbetsinsatsen utfördes på eget initiativ. Detta kommer att leda till att den anställda i framtiden motiveras inifrån för att genomföra samma eller liknande arbetsuppgift och inte är i lika stort behov av externt beröm. Skulle det vara tvärtom, dvs att den anställda får beröm men upplever att uppgiften var ett tvång skulle detta inte leda till att personen i framtiden känner sig motiverad att utföra uppgiften eftersom behovet av autonomi inte uppfylls. Som tidigare nämnts handlar inre motivation om handlingar som vi gör för att det ger oss glädje och vi känner oss fulländade, inte om att få beröm eller pris för det vi gör. (Ryan & Deci 2000)

2.2.2 Yttre Motivation

I det här sammanhanget anses yttre motivation vara genomförandet av en handling som medvetet leder till ett specifikt resultat till skillnad från inre motivation där man upplever tillfredsställelse av att genomföra själva handlingen. Yttre motivation kan både anses

uppfylla behovet av autonomi och inte göra det, beroende på varför man utför handlingen. Ett exempel på detta är en anställd som utför sina uppgifter för att jobba för en befordran jämfört med en anställd som utför sina uppgifter för att inte få sparken. Den anställda som strävar efter en befordran kan anses uppfylla sitt behov av autonomi eftersom personen jobbar för ett mål denne själv satt upp för sig. I det senare fallet uppfylls inte behovet av autonomi då den anställda utför sina uppgifter för att hålla chefen glad och i princip inte gör det för sin egen vinning. (Ryan & Deci 2000)

En annan undert teori till SDT är Organismic Integration Theory, OIT, som förklarar vilka olika former av yttre motivation det finns och ifall dessa bidrar till att internalisera ett beteende eller en handling, dvs göra det till ett beteende eller handling som upplevs uppfylla behovet av autonomi. Denna undert teori riktar in sig på behovet av tillhörighet. Eftersom vi oftast utför handlingar som motiveras av yttre faktorer, dvs. för att någon som är viktig för oss uppskattar dessa handlingar, eller vi utför dem själva för att vi vill känna tillhörighet med arbetskollektivet. Tabellen nedanför (se figur 2) målar upp en klar bild av hur OIT kategoriserar olika former av yttre (eng. extrinsic) motivation, hur handlingen eller beteendet regleras, vem individen anser tjänar på det och varför handlingen utförs. De yttre motivationsformerna delas in i fyra kategorier varav den längst till höger nuddar vid att vara en inre motivation där handlingen har integrerats i oss så att vi upplever nyttan av handlingen internt även om det inte är själva utförande av handlingen som ger oss mening. Längst till vänster finner vi handlingar som motiveras av yttre faktorer där vi inte upplever att vi utför handlingarna för att gynna oss själva utan däremot för att gynna någon annan. Detta kan vara handlingar som vi blir straffade för ifall vi inte utför dem och som vi inte själva har makt att påverka. (Ryan & Deci 2000)



Figur 2 Kategorisering av olika typer av yttre motivation (Ryan & Deci, 2000)

” Employees’ experiences of satisfaction of the needs for autonomy, competence, and relatedness in the workplace predicted their performance and well-being at work. Such research shows that within specific domains, especially those central to the lives of individuals, need satisfaction is correlated with improved well-being.” Ryan & Deci 2000

2.3 Personalomsättning

En hög personalomsättning är något som redan länge varit problem för företag. Med personalomsättning menas antalet anställda som börjar och slutar i ett företag under en tidsperiod exempelvis ett år. Personalomsättning är inte alltid en negativ sak och något som sker naturligt inom alla företag, det är när graden av omsättning blir hög som det kan bli en utmaning. (Berggren 2017)

Det är dyrt för företag att anställa ny personal eftersom företaget först måste investera i rekrytering och sedan behöver den nyanställda handledas i sina arbetsuppgifter vilket även detta utnyttjar företagets personal och ekonomiska resurser. Något man lätt försummar är att företaget inte enbart går miste om arbetskraft då en anställd väljer att säga upp sig utan även sakkunnighet vilket kan vara mycket svårt att ersätta och kan kräva ännu

mera resurser i form av pengar och tid. Kostnaden för att ersätta en anställd kan till och med utgöra runt 50% av en anställds årslön och att förstå orsaken till, speciellt en hög, personalomsättning är således mycket viktig ur ett företags ekonomiska synvinkel. (Stovel & Bontis 2002)

Work Institute (2022) uppger att kostnaderna kopplade till personalomsättning har fördubblats sedan 2009 och att personalomsättningskostnaderna i U.S.A. överskred 700 miljarder dollar 2021.

Hur sannolikt det är att en arbetstagare säger upp sig efter en relativt kort tid kan även i viss mån anses vara en generationsfråga. Millennialer tenderar att byta arbetsplats mera frekvent än tidigare generationer och stannar sällan mer än tre år på en och samma arbetsplats. Denna generation kommer att utgöra tre fjärdedelar av arbetskraften inom det närmaste decenniet vilket betyder att det är viktigt att arbetsgivare förstår vilka faktorer som kan bidra till att dessa arbetstagare säger upp sig för att kunna hantera omsättningsgraden. (Tenakwah, 2021)

2.3.1 Frivillig omsättning

Personalomsättning delas oftast in i två olika grupper; ofrivillig och frivillig omsättning (Stovel & Bontis 2002 och Berggren 2017). Ofrivillig omsättning syftar på den personalomsättning som sker via uppsägningar, avsked och omplaceringar med andra ord allt det som organisationen själv kan kontrollera. Eftersom syftet med denna studie är att undersöka varför anställda väljer att lämna sin organisation kommer ofrivillig omsättning inte diskuteras mera ingående. Frivillig omsättning blir därför mera relevant i denna studie då begreppet syftar på den omsättning som sker för att anställda självmant bestämmer sig för att säga upp sig. Utöver dessa två grupper kan man även dela in personalomsättning i en tredje kategori – oundviklig omsättning (Ngo-Henha 2017). Till denna kategori hör personal som lämnat organisationen på grund av pension, sjukdom och familjesituationer.

Att i mån av möjlighet påverka den frivilliga omsättningen ligger, eller borde ligga, starkt i organisationens intresse eftersom frivillig uppsägning ofta brukar betyda att organisationen går miste om kompetenta och värdefulla arbetstagare. Förutom att organisationen förlorar både ekonomiska och immateriella resurser kan frivillig omsättning ha en

förödande effekt på resten av de anställdas attityd till organisationen. Speciellt när en kompetent medarbetare som haft en viktig roll i ett projekt lämnar sin position leder detta lätt till att projektet blir försenat och har en negativ effekt på resten av gruppens samarbete, vilket i sin tur kan leda till att fler personer väljer att säga upp sig. (Ngo-Henha 2017).

2.3.2 Avsiktlig personalomsättning

Med avsiktlig personalomsättning, eller turnover intention, menas avsikten att lämna sin arbetsplats, dvs. säga upp sig (Berggren 2017). Själva fenomenet personalomsättning har det forskats mycket i och den första empiriska studien i ämnet gjordes redan 1925 (Ngo-Henha 2017) men att förstå vad som bidrar till avsikten att lämna sin arbetsplats är fortsättningsvis en utmaning för företag.

Att fundera på att säga upp sig till att verkligen göra det är oftast ett beslut som inte sker över en natt. Däremot kan det anses vara en process som börjar med tanken på att säga upp sig varefter personen i fråga börjar leta efter en annan potentiell arbetsplats och slutar med att personen har en stark intention att lämna sin arbetsplats. Då en anställd genomgår denna process är det möjligt att personen avslöjar tecken på sin avsikt att byta jobb genom sitt beteende och sin attityd. Det är under den här tiden företaget har en chans att försöka göra något för att hålla kvar den anställda. Därför skulle det vara viktigt att chefer lägger märke till beteendeförändringar och inser att ingripa i tid. (Ngo-Henha 2017)

Berggren (2017) fann i sin studie om förebyggande av hög personalomsättning att det finns ett samband mellan avsikten att säga upp sig och övergripande rättvisa. Med övergripande rättvisa menar skribenten ett fenomen som baserar sig på begreppet organisatorisk rättvisa och dess tre dimensioner: distributiv rättvisa, procedurmässig rättvisa, och interaktiv rättvisa. Distributiv rättvisa handlar om fördelningen av resurser bland arbetstagarna, dvs. pengar, i form av lön och bonusar, och arbetsförmåner. Procedurmässig rättvisa syftar på att processen för uppdelningen av resurserna sker opartiskt och upplevs som rättvis. Interaktiv rättvisa upplevs då de anställda uppfattar att de är en del av viktiga beslut som organisationen tar, att viktig information är tillgänglig för alla, samt att alla blir behandlade med samma respekt. Studien visade att sambandet mellan variablerna var negativt vilket betyder att arbetstagare med större sannolikhet väljer att säga upp sig ifall dom upplever orättvisa på sin arbetsplats. (Berggren 2017)

Det finns många olika orsaker till att arbetstagare väljer att säga upp sig men studier har visat att de två mest omfattande orsakerna till att säga upp sig är bristen på möjlighet att avancera i sitt arbete samt bristen att hantera balansen mellan arbete och privatliv (Tenakwah 2021). Det kan även ha förödande konsekvenser ifall en stjärnanställd, dvs en anställd med extraordinära talanger eller makt inom företaget, blir ofrivilligt uppsagd. Detta kan leda till att andra anställda med lägre status känner att deras arbetssituation kan vara hotad eller att synen på hur de anställda behandlas försämras vilket kan resultera i att andra anställda börjar se sig om efter nya möjligheter.

2.3.3 Varför säga upp sig

Som tidigare nämnts finns det många olika orsaker till att anställda säger upp sig och Tenakwah (2021) listar i sin publikation följande orsaker; karriäravancemang, balans mellan arbetsliv och privatliv, chefers beteende, kompensation och förmåner, välbefinnande, arbetsuppgifter, arbetsmiljö, omplacering, ofrivillig uppsägning och pension. Av dessa är de tre sistnämnda antingen kontrollerade av organisationen eller oundvikliga orsaker till att arbetstagaren lämnar arbetsplatsen. Resten är orsaker som inte direkt kan kontrolleras av organisationen men som i viss mån kan förebyggas ifall ledningen är uppmärksam på hur de anställda tycker och tänker. Enligt Tenakwah kunde 78% av de frivilliga uppsägningarna under 2021 ha förebyggts.

Högre lön har länge ansetts vara en stor orsak till att arbetstagare väljer att byta arbetsplats men Work Institute (Nelms et al. 2021) rapporterar att detta inte stämmer och att trenden visar att andelen arbetstagare som säger upp sig på grund av lön och andra kompensationer samt förmåner har sjunkit sedan 2018. Work Institute menar att de orsaker som uppskattas vara mera framträdande de kommande åren är arbetsmiljön, balansen mellan arbetsliv och privatliv, omplacering samt själva arbetsuppgifterna.

2.4 Job Embeddedness Theory

Job Embeddedness Theory, JET, förklarar att arbetstagare skapar länkar med sin arbetsplats och kollegorna och ju starkare dessa länkar är desto mindre risk är det att den anställda säger upp sig (Ngo-Henha 2017). JET bygger på tre olika kategorier: länkar,

passform och uppoffring (eng. links, fit and sacrifice). Länkarna handlar om banden man knyter till andra människor och aktiviteter. Passformen syftar på hur bra en anställds arbetsplats och arbetsmiljö passar ihop med personens egna värderingar och livssituation. Uppoffring handlar precis som ordet antyder om uppoffringarna en arbetstagare måste göra för arbetet, tex. flytta till en annan stad. Det kan också handla om vad den anställde skulle vara tvungen att uppoffra ifall personen bestämmer sig för att säga upp sig. (Lee, Burch & Mitchell 2014)

Dom tre kategorierna kan vidare delas in i två dimensioner varav den ena kallas organisational embeddedness, organisatorisk förankring (egen översättning), och omfattar det som berör arbetsplatsen och den andra kallas community embeddedness, samhällsanknytning (egen översättning), vilket fokuserar mera på omgivningen utanför arbetsplatsen (Lee, Burch & Mitchell 2014). Med andra ord kan alla tre kategorier studeras ur två synvinklar samtidigt som de är kopplade till varandra. När man undersöker kategorierna ur ett organisatorisk förankringsperspektiv fokuserar man på relationerna som finns till kollegorna, cheferna och den avdelning man jobbar på (länkarna), hur individen uppfattar sin roll och sitt arbete i organisationen samt ifall individen upplever att hen lever upp till sin potential (passform), vad individen skulle vara tvungen att avstå från, tex förmåner, ifall hen säger upp sig (uppoffring). Ur ett samhällsanknytningsperspektiv fokuserar man på relationerna till omgivningen, vänner och familj (länkar), hur individen känner att hen passar in i samhället (passform), vad individen skulle förlora på att säga upp sig, tex hem ifall individen bestämmer sig för att flytta i samband med att byta arbete (uppoffring). (Tanova & Holtom 2008)

Vilken kategori som anses vara den viktigaste är väldigt individuellt och påverkas av var man är i livet och var i världen man bor. Tanova och Holtom (2008) förklarar att det är alla kategorierna tillsammans som sist och slutligen är avgörande. Ju starkare koppling en anställd har till arbetsplatsen och samhället när man undersökt alla tre kategorier, desto mindre sannolikt är det att den anställda kommer säga upp sig.

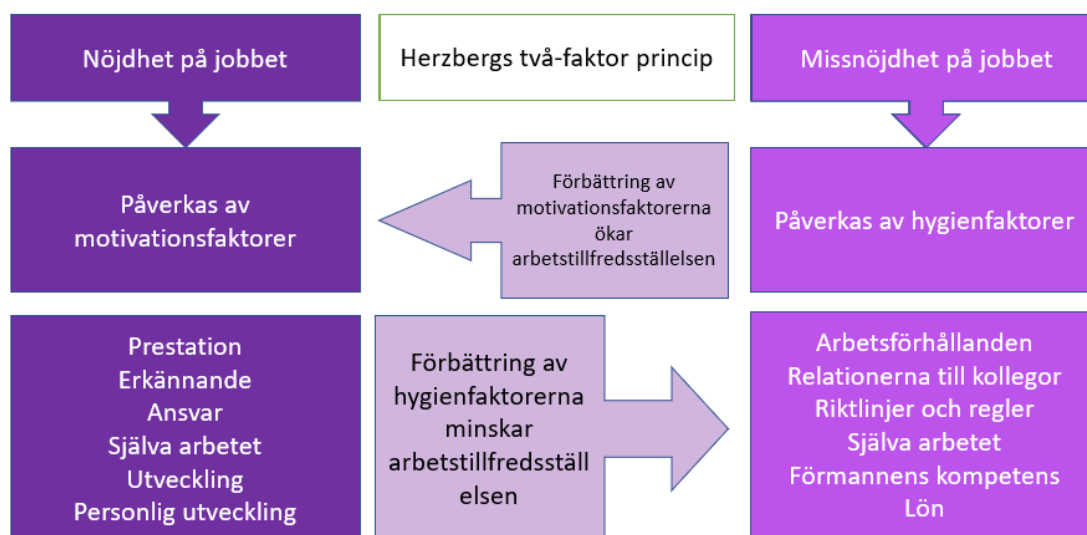
Resultaten i Tanova och Holtoms (2008) studie visar att JET är giltig och att förmän inte längre kan nöja sig med att bara mäta arbetstillfredsställelsen eller nöjdhet med lönen för att hålla kvar sina anställda. Man måste även hjälpa arbetstagarna att bli mera förankrade

i sin organisation och samhället för att kunna sänka risken för att arbetstagarna säger upp sig och därmed minska på personalomsättningen.

2.5 Herzbergs två faktors Teori

Herzbergs två faktors teori säger att det finns två uppsättningar faktorer som kan påverka personalomsättningen: motivation och hygien faktorer. Motivationsfaktorerna bidrar till arbetstillfredsställelse, exempel på detta är intressant arbete, ökat ansvar, att bli uppmärksam och få erkännande samt möjlighet att avancera. Hygienfaktorerna bidrar däremot till försämrad arbetstillfredsställelse, dessa faktorer är exempelvis orättvisa företagspolicy, oangenäma arbetsförhållanden, orättvis lön och inkompetenta eller orättvisa förmän. (Ngo-Henha 2017)

Miner (2005) förklarar att det inte endast räcker med att fokusera på hygienfaktorerna för att förhindra personalomsättning, man måste även underhålla motivationsfaktorerna. En arbetstagare som inte har möjlighet att avancera och tycker att arbetsuppgifterna är tråkiga kommer knappast stanna kvar bara för att chefen är trevlig, förmånerna är bra och man har stor frihet på jobbet. För att få personal att stanna kvar är det viktigt att se till att motivationsfaktorerna möts, detta kommer även att leda till förbättrad arbetsprestation.



Figur 3 Herzberg's Motivation - Hygien Teori (Lumen Learning 2022)

Genom att använda sig av dessa uppsättningar faktorer kan man dela in arbetstagare i fyra olika kategorier. I första kategorin finns de vars både motivations- och hygienfaktorer tillfredsställs och de är således lyckliga. I både andra och tredje kategorin är bara ena faktoruppsättningen tillfredsställd. I den förstnämnda möts inte hygienfaktorerna men motivationsfaktorerna tillfredsställs så personen kan anses vara olycklig och lycklig på samma gång. I den andra är det tvärtom och då anses personen vara varken olycklig eller lycklig. Den sista kategorin omfattar arbetstagare som inte upplever att någondera faktoruppsättningen tillfredsställs och är olycklig. Arbetstagare som kan sättas i den sistnämnda kategorin är mest sannolika att säga upp sig. (Miner 2005)

2.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns flera olika aspekter som behöver undersökas när det kommer till orsaker till personalomsättning. SDT beskriver vad som bidrar till att en människa blir motiverad och som det framkommer i kapitlets senare teorier är motivation en viktig komponent när organisationer vill behålla sina anställda. I närpå ett decennium har fenomenet personalomsättning forskats i och befintliga teorier utvecklas ständigt för att förbättra organisationers förståelse för vad som påverkar fenomenet. Detta ger intrycket av att orsakerna till variationer i personalomsättning är komplicerade och det är utmanande att formulera en modell som passar i alla situationer.

3 METOD

I detta arbete använder sig skribenten av en kvalitativ forskningsmetod. I kapitlet följer motivering av metodval, beskrivning av respondenterna och förklaring på hur intervjuguiden byggts upp.

3.1 Val a metod

Då det kommer till val av metod har man två alternativ; kvalitativ metod eller kvantitativ metod. Kvantitativa metoder bygger på att man samlar in data på ett strategiskt sätt och att data kan presenteras i statistiska diagram med hjälp av siffror. Kvalitativa data består däremot av ord och resultatet är mer öppen för tolkning. (Erlandsson 2015) I denna studie används kvalitativ intervju som metod.

Det finns flera olika former av kvalitativ intervju och olika sätt att genomföra dem på. Man måste fundera på ifall det lämpar sig bättre med enskilda intervjuer eller gruppintervjuer och ifall intervjuerna borde ske personligen, per telefon eller online. Intervjuformatet och sättet man ställer frågorna på kan ha en stor inverkan på resultatet av intervjuerna. Intervjuerna bör spelas in för att sedan kunna transkriberas och man måste välja ifall man endast spelar in ljud eller ifall man gör en videoinspelning. En videoinspelning kan vara till nytta då man genomför en gruppintervju eftersom det blir lättare att avgöra vem som sagt vad då man kan se det och inte behöver förlita sig på att skilja på rösterna. (King, Horrocks & Brooks, 2018)

Enskilda intervjuer har använts i detta arbete då skribenten är intresserad av att höra respondenternas personliga åsikter och erfarenheter och ämnet kan anses vara känsligt vilket kunde leda till att en gruppintervju ger upphov till ofullständiga eller ytliga svar. Intervjuerna har genomförts online eftersom detta passar både respondenterna och skribenten bäst. Alla intervjuer har spelats in med online mötesplattformen Zoom. Orsaken till detta är att Zoom har en inspelningsfunktion som spelar in både bild och ljud.

Då man väljer att genomföra intervjun personligen finns det vissa saker som bör tas i betraktande. Var man genomför intervjun kan påverka hur respondenten svarar. Ett privat utrymme som är bekvämt och inte störs av onödigt ljud är att föredra eftersom intervjun

då kan ske i lugn och ro utan störnings- eller stressmoment och respondenten bättre kan slappna av. Man ska även reservera längre tid för intervjun än den väntas ta för att undvika att det blir ont om tid och att man kan gå igenom intervjun med respondenten efteråt eller svara på möjliga frågor som respondenten har. (King, Horrocks & Brooks, 2018)

3.2 Respondenter

I detta arbete intervjuades arbetstagare som har erfarenhet av att jobba på distans på heltid såväl som med en hybridmodell. Nio personer som skribenten visste att har jobbat på kontor både fysiskt och på distans kontaktades varav fem gick med på att ställa upp på intervju. Av personerna som ställde upp på intervjun var tre bosatta och arbetade i Sverige och resterande två i Finland. Respondenterna kontaktades via Instagram, Whatsapp och Facebook Messenger varefter intervjuerna hölls på distans via Zoom för att få tidtabellerna att gå ihop. Åldern på de intervjuade varierade mellan 25 och 60. Intervjuspråket för alla respondenter var svenska.

3.3 Frågeguide/ Intervjuguide

När man använder sig av en kvalitativ intervjumetod bör man vara beredd på att vara flexibel när det kommer till formuleringen och ordningen av frågorna. Eftersom en kvalitativ intervju inte har färdiga svarsalternativ så som en kvantitativ frågeenkät skulle ha, kan det vara att det finns behov av att flytta om ordningen på frågorna under intervjun för att samtalet ska flyta naturligt. Man ska även fundera på ifall man vill använda sig av en intervjuguide med frågor i form av fullständiga meningar eller ifall man bara har med lösryckta ord för att föra diskussionen in på rätt spår. Ifall man använder hela meningar ska man reflektera över hur man uttrycker frågan så att man undviker att göra den allt för ledande eftersom det finns risk att man påverkar respondentens svar om ens egna åsikter blir allt för tydliga i frågeformuleringen. Ifall man i stället använder sig av lösryckta ord blir intervjun mer flexibel men då finns också risken att diskussionen svävar utanför det tänkta samtalsämnet. (King, Horrocks & Brooks, 2018)

King och kollegor (2018) rekommenderar att en oerfaren intervjuare använder sig av frågor i formen av hela meningar eftersom det kan vara svårt att hålla sig till ämnet och att det kan vara utmanande att formulera frågorna under intervjun ifall man bara har några

stödord. På grund av detta har skribenten valt att använda sig av hela meningar i intervjuerna för detta arbete. Frågorna i intervjuguiden är baserade på den teoretiska referensram som presenterades tidigare i arbetet. Intervjuguiden bestod av nio frågor kopplade till ämnet (Bilaga 1).

3.4 Validitet och reliabilitet

Det finns etiska regler och moralprinciper som ska följas då man genomför kvalitativa intervjustudier för att studien ska kunna anses vara valid. Den som genomför studien bör vara transparent i sitt tillvägagångssätt och vara medveten om att personliga åsikter och erfarenheter lätt formar frågorna och styr dem i en viss riktning. Alla som deltar i studien skall ha fått tillräckligt med information om undersökningen för att kunna göra ett informerat beslut om de vill ställa upp eller inte. Respondenterna ska själv ha valt att ställa upp på intervjuerna och ska få vara anonyma. (King, Horrocks & Brooks, 2018)

Skribenten har baserat intervjufrågorna på den teoretiska referensramen som presenterades i föregående kapitel för att i mån av möjlighet undvika att basera frågorna på sin personliga uppfattning. Respondenterna fick en klar beskrivning på vad arbetet handlar om och hur deras svar kommer att behandlas samt bads att muntligen ge sitt samtycke i början av inspelningen. Ingen information om respondenternas identiteter annat än ungefärlig ålder kommer ges ut, skribenten kommer inte heller att nämna vilka företag respondenterna arbetar för. Åldersgruppen för respondenterna avslöjas eftersom inställningen till distans- och hybridmodeller möjligtvis kan vara en generationsfråga.

För att försäkra att respondenternas välbefinnande är i fokus ska det alltid finnas en möjlighet att dra sig ur deltagandet även om detta skulle ske mitt under intervjun. Detta ska ske utan att deltagaren upplever negativa konsekvenser för att hen velat avbryta processen. Den intervjuade kan också välja att svaren inte får användas efter att intervjun redan skett. Det kan vara en god idé att gå igenom syftet med undersökningen en gång till med respondenterna efter intervjun för att försäkra sig om att de har full inblick i vad intervjun kommer användas till och vad det är de har svarat på. (King, Horrocks & Brooks, 2018)

4 RESULTAT

I detta kapitel redogörs resultatet av undersökningen. Intervjuerna genomfördes under vintermånaderna december 2022 – april 2023. Längden på intervjuerna var 30–40 minuter och alla respondenter svarade på samma nio frågor. I slutet av varje intervju gjordes ett kort sammandrag av svaren för att ge respondenterna möjligheten att rätta till eventuella feltolkningar. Intervjuerna inleddes med några bakgrundsfrågor så som ålder, bransch och hur länge respondenten arbetat på samma arbetsplats. Frågorna kan delas in i tre kategorier; tankar om distansarbete och hybridmodeller, trivsel på arbetsplatsen och intentionen att säga upp sig.

| | Ålder | Arbetssituation | Funderat på att byta jobb/ bytt jobb de senaste 2 åren |
|--------------|-------|-----------------|---|
| Respondent 1 | 26-30 | Distans | Ja |
| Respondent 2 | 21-25 | Hybrid | Ja |
| Respondent 3 | 26-30 | Hybrid | Ja |
| Respondent 4 | 26-30 | Hybrid | Ja |
| Respondent 5 | 56-60 | Fysiskt | Ja |

Tabell 1 Sammanfattning över respondenterna

4.1 Distansarbete och hybridmodeller

Frågorna i denna kategori löd på följande sätt; Vad anser du är fördelarna och nackdelarna med distansarbete? Vad tycker du om hybridmodeller? Hur ser din ultimata arbetsmodell ut?

| Respondent | Fördelar/nackdelar med distansarbete | Hybridmodeller, hot eller möjlighet | Din ultimata arbetsmodell |
|------------|--|--|--|
| 1 | + Finns tid för annat, mera produktiv, kan spara pengar på lunch - inga spontana diskussioner, möten för allting -> kommunikationsbrist | Möjlighet så länge produktiviteten kan mätas och följas upp | Distansmodell |
| 2 | + mera arbetsro, mera tid för annat - saknar kollegor, bättre utrustning på kontoret, lättare att bli distraherad av annat | Möjlighet så länge man har tillräckligt med möten så alla har koll på läget | Hybridmodell |
| 3 | + mera frihet - sämre produktivitet, inga spontana diskussioner, sämre samarbete | Hot, folk kommer undan med mindre arbete, blir dyrare för företaget i längden. Möjlighet, man inte är lika bunden till att jobba och bo i samma stad/land. Krävs dock nåt sätt att övervaka produktiviteten. | Hybridmodell, men fysiskt på plats ifall hen varit chef |
| 4 | + mera produktiv, mera arbetsro, friare tidtabeller, mera tid till annat - blir lite ensamt, svårt att få hjälp, högre tröskel att ställa "onödiga" frågor, glömmer ta pauser, jobbet och hemmet samma sak | Möjlighet, man har mera kontroll över sitt eget arbete men passar inte alla, kräver mera av chefen | Hybridmodell, distans hellre än fysiskt om man skulle måsta välja nåndera |
| 5 | + tidsoptimering, smidighet, inga arbetsresor - förlorar gemenskapen med kollegorna, svårare att komma in i arbetet som nyanställd, svårare att få hjälp, dålig ergonomi, långtråkigt, svårt att skilja mellan arbetstid och fritid, glömmer pauser | Möjlighet men produktiviteten måste kunna övervakas. Ifall man jobbar mest på distans finns risken att man förlorar känslan för företaget och enklare säger upp sig | Fysiskt på kontor men med möjlighet till flexiblare arbetstid och att jobba på distans i undantagsfall |

Tabell 2 Tabell över respondenternas tankar kring distansarbete och hybridmodeller

Alla respondenter kunde räkna upp både för- och nackdelar med distansarbete. En fördel som alla respondenter nämnde var att man inte behöver sätta tid på att ta sig till och från arbetsplatsen. Detta gör det möjligt att spendera mera tid med familj och vänner och man har mera tid att lägga ner på sin hobby eller annat man gärna gör utanför jobbet. En respondent påpekade att arbetsdagen känns kortare då man inte behöver pendla till och från arbetsplatsen och att man inte känner sig lika trött efter arbetet då pendlandet kan ta en del på krafterna speciellt om man har en lite längre väg till jobbet. Det påpekades också att man kan spara en del pengar på arbetsresor och att det är billigare att äta lunch hemma.

En annan fördel som togs upp var att distansarbete i viss mån gör det möjligt att skräddarsy sin arbetstid. Det är exempelvis möjligt att ta en lite längre lunchpaus, gå ut på en promenad under dagen eller ta en sovmorgon ifall man har behov av det. När respondenterna fick frågan ifall de utnyttjar detta själv svarade majoriteten att även om de kunde ta sovmorgon föredrar de att hålla sig till normala kontorstider eftersom de hellre börjar arbeta tidigt på morgonen än blir tvungna att jobba på kvällen. Det som utnyttjades mest var möjligheten att själv kunna bestämma när pauserna hålls och en av respondenterna var tacksam för att kunna gå ut med hunden mitt på dagen. Dock var det två respondenter

som svarade att det finns större risk för att glömma bort att hålla pauser och att äta när man inte har en gemensam lunchpaus med kollegorna.

Nackdelarna med distansarbete var enligt de flesta av respondenterna att det finns en större risk att man blir distraherad av saker som inte är arbetsrelaterade. Speciellt sociala medier utspelar ett visst hot eftersom man lätt fastnar i att kolla till exempel Instagram och omedvetet kan lägga ner flera tiotals minuter på plattformen innan man fortsätter med sitt arbete. En annan nackdel som togs upp av alla var att det blir mindre interaktion mellan kollegorna och att tröskeln att ställa frågor och be om hjälp känns mycket högre då man inte bara spontant kan prata med folk utan nästan alltid måste gå via email eller boka in ett möte. Detta ansågs vara ett problem speciellt ifall man är ny på arbetsplatsen då det kan vara svårare att komma in i arbetet och få hjälp med att förstå sina arbetsuppgifter.

Arbetsergonomin lyftes också upp som ett problem. Man har sällan ett skilt kontorsutrymme i sin bostad och även om man har det är det inte garanterat att man har en bekväm och ergonomisk arbetsstol och all den utrustning man skulle ha på ett riktigt kontor. Speciellt om man jobbar mycket hemifrån kan detta ha konsekvenser för hållningen och orsaka ryggont vilket i sin tur kan leda till mera omfattande problem längre fram.

Alla respondenter ansåg att hybridmodeller är en möjlighet för framtidens arbetsmarknad eftersom arbetstagare då inte är lika bundna till att ta sig till kontoret varje dag och detta kan medföra en större frihet och flexibilitet. Dock förklarade en av respondenterna att även om hen ser fördelarna med hybridmodeller så skulle hen själv inte tillåta detta ifall hen var chef eftersom det finns en risk för lägre produktivitet och för att det är svårare att övervaka att de anställda verkligen utför sitt arbete när man jobbar på distans. Detta uttalande stöddes av en annan respondent som ansåg sig själv bli uttråkad lättare när hen jobbar på distans och respondenten ansåg att hens egen produktivitet är högre på kontoret. Samma respondent påpekade att det finns en större risk för att man tappar känslan för företaget man jobbar för ifall man mest är på distans speciellt ifall man inte har regelbundna träffar där man diskuterar hur de anställda mår och hur det går i deras arbete.

Respondenterna som uttryckte oro för sämre produktivitet och risk för att bli distraherad av annat vid distansarbete var överens om att någon form av parametrar som mäter

effektivitet kunde vara en lösning. Finns det tydliga deadlines för när arbeten ska vara gjorda är det svårare att använda arbetstiden till annat och detta kan samtidigt fungera som en motivator. Dock finns det en viss risk att chefer missbrukar detta och utövar mikromanagement (eng. micromanagement) vilket i sin tur kan leda till att anställda känner sig konstant övervakade.

När det kom till frågan om hur den ultimata arbetsmodellen skulle se ut för respektive respondenter var alla förutom en överens om att någon form av hybridmodell skulle vara det bästa. Respondenten som själv inte skulle vilja tillåta distansarbete ifall hen var chef förklarade att hen föredrar att vara på kontoret men uppskattar möjligheten att jobba på distans vid behov. Dock konstaterade hen att om hen helt skulle få bestämma själv skulle hen troligtvis vilja jobba på distans eftersom man då inte är bunden till att hitta ett jobb i samma stad eller ens land man bor i. De andra ansåg att det som fungerar bäst för dem är att de själva får välja när de jobbar på distans och att detta troligtvis skulle var två till tre dagar i veckan. Respondenten som inte skulle välja att jobba på distans tyckte ändå att det skulle vara bra att möjligheten till distansarbete finns ifall det skulle uppstå en situation där detta behövs men skulle utnyttja detta alternativ endast vid mycket få tillfällen. Respondenterna fick även frågan om de föredrar att hålla sig till normala kontorstider eller att jobba lite när det passar dem. På detta var svaret enhälligt att det känns mera strukturerat med samma rutiner varje dag och att de nog skulle hålla sig till att följa samma schema förutom vid undantagsfall men att det skulle uppskatta att ha möjlighet att kunna ha frihet att reglera sin arbetstid.

Respondenternas svar på frågorna i denna kategori tyder på att det finns en allmänt positiv inställning till distans- och hybridmodeller men att mängden av önskat distansarbete är individuell. Att hålla sig till så kallade normala arbetstider ansågs inte vara ett problem utan tvärt emot något alla respondenter eftersträvar även om möjligheten att kunna vara flexibel i arbetstiden vid behov uppskattades. Oro uttrycktes för att tappa känslan för företaget som kunde leda till att man lättare säger upp sig samt dålig arbetsergonomi ifall man mestadels jobbar på distans.

4.2 Trivsel på arbetsplatsen

Frågorna angående trivsel på arbetsplatsen var följande; Är kollegor viktiga för trivsel på arbetsplatsen? Om du kunde förändra ditt nuvarande arbete, hur skulle du göra det? / Vad skulle göra ditt nuvarande arbete mera givande? Vad anser du är det viktigaste då det kommer till trivsel på arbetsplatsen?

| Respondent | Är kollegorna viktiga för trivseln | Hur skulle du förändra ditt nuvarande arbete | Det viktigaste för trivseln på jobbet |
|------------|---|---|--|
| 1 | Nej, de är en fördel men inte ett måste | Mera träffar med kollegorna som inte är arbetsrelaterade | Öppen kommunikation och transparens, tillit till ledningen, ingen mikromanagemang |
| 2 | Ja, behöver ett socialt umgänge även på jobbet | Bättre setup hemma, mera ansvar vilket gradvis också ges | Att man känner sig uppskattad och att chefen tror på en, inge mikromanaging, respekt för sina anställda |
| 3 | Nej, inte just nu pga aktivt socialt umgänge utanför jobbet, men kanske blir viktigare längre fram | Högre lön och mera givande/roligare arbetsuppgifter | Inge mikromanaging, att folk känner att dom gör något viktigt, betydelsefullt arbete |
| 4 | Jo och nej, trevlig att ha någon att bolla tankar med men inom den härbranschen finns det viss konkurrens kollegorna emellan, beror på jobbet | Ganska nöjd just nu, större engagemang av resten av gruppen | Ett jobb som är intressant och man känner att det gynnar både en själv och samhället, man har möjlighet att utvecklas, fungerande arbetsgrupp och ledarskap, trevlig arbetsmiljö, möjlighet att välja om man jobbar på kontoret eller på distans |
| 5 | Ja, man spenderar största delen av sin vakna tid på jobbet och umgås då med kollegorna | Saknar tysta rum (jobbar på ett öppet kontor) | Trevligt kontor och trevliga kollegor, trevlig arbetsmiljö, ändamålsenlig utrustning, företagets värderingar stämmer överens med ens egna, fungerande ledningsteam, finnas en chans att avancera/göra karriär |

Tabell 3 Respondenternas tankar kring trivsel på arbetsplatsen

På den första frågan svarade respondenterna lite olika. En del tyckte att kollegor var viktigare än andra. En respondent svarade att de försöker träffas med kollegorna ibland utanför jobbet för att skapa en starkare gemenskap medan en annan ansåg att kollegor kan vara en trevlig fördel men absolut inte ett måste för trivsel på arbetsplatsen. Det ansågs att trevliga kollegor var viktigare ifall man inte hade ett socialt umgänge utanför arbetet eftersom man då kanske behöver fylla sin sociala kvot på jobbet i stället. Det konstaterades också att det är stor skillnad på om man måste vara fysiskt på plats hela tiden eller kan vara på distans eftersom otrevliga kollegor påverkar en mycket mera då man dagligen måste umgås med dem och jobba för ett gemensamt mål. En respondent kände starkt att kollegor är mycket viktiga för trivseln eftersom man spenderar största delen av sin vakna tid på jobbet och upplevde att det annars blir ganska ensamt och man känner sig isolerad

från omvärlden. Av svaren framkom det att kollegor kan bidra till bättre trivsel genom att vara ett bollplank vid svårare uppgifter och att man har möjligheten att ibland tala om annat än jobb och på det sättet få en liten paus om arbetsuppgifterna känns tunga.

Frågan om vad som skulle göra det nuvarande arbetet mera givande visade sig vara svårare att svara på. Efter en stunds betänketid kom en av respondenterna fram till att en högre lön och roligare arbetsuppgifter skulle få hen att trivas bättre på sin nuvarande arbetsplats. En annan svarade att hen inte skulle ha något emot lite mera förmåner så som motions-, kultur- och arbetsreseförmåner. Mera träffar med kollegorna som inte är arbetsrelaterade lyftes också fram. Respondenten som jobbar i grupp med projekt hade önskat att de andra i gruppen skulle vara mer involverade och svara bättre på meddelanden som skickas till hela gruppen. Det var fler än en som konstaterade att en högre lön nog kunde göra jobbet mer givande men att detta bara skulle vara en tillfällig lösning och att det efter ett tag inte längre skulle ha en effekt på motivationen.

Respondenten som endast undantagsvis jobbar på distans hade önskat så kallade tysta rum på kontoret där man kunde sitta och arbeta i tystnad utan att bli påverkad av omgivningens ljudnivå. Denna respondents arbetsplats använder sig av ett öppet kontor.

När det kom till vad som är det viktigaste för trivseln på arbetsplatsen var alla respondenter snabba med att påpeka att ett fungerande och kompetent ledningsteam är a och o. En förman eller chef som visar uppskattning och vägleder sina anställda utan att hålla på med mikromanagement upplevdes som mycket viktigt. Företagets värderingar ansågs också spela en stor roll och ingen av respondenterna kunde tänka sig trivas med att jobba för ett företag vars värderingar går emot ens egna.

Själva arbetsmiljön verkar också ha en stor påverkan på trivseln. Ett ofräscht och oorganiserat kontor sänker direkt på känslan av välbefinnande och minskar på arbetsmotivationen. Jobbar man hemifrån är det visserligen på ens eget ansvar att hålla rent men hemma har man kanske lite större tolerans för mindre kaos eftersom det är man själv som orsakat det. Ändamålsenlig utrustning ansågs också vara mycket viktigt då otillräcklig utrustning direkt påverkar effektiviteten och höjer på irritationen då saker inte fungerar som de ska.

Sammanfattat verkar ett bra ledningsteam vara den största bidragande faktorn till trivsel på arbetsplatsen och denna åsikt delades av alla respondenter. Hur viktigt det är med trevliga kollegor och kollegor över huvudtaget fanns det delade åsikter om men alla var överens om att otrevliga kollegor drar ner på trivseln. Respondenterna vill känna sig uppskattade och hörda av både chefer och kollegor.

4.3 Intentionen att byta jobb

I denna kategori placeras frågorna; Har du funderat på att byta jobb, varför? Skulle du diskutera möjligt byte av arbetsplats med din chef/förman, eller skulle du tala om det först då du bestämt dig för att sluta? Hur tror du arbetsgivare bäst kunde hålla kvar sina anställda?

| Respondent | Har du funderat på att byta jobb | Skulle du diskutera jobbyte med din förman | Hur anser du företag bäst håller kvar sina anställda |
|------------|---|--|---|
| 1 | Jo, kollar aktivt vad det finns för möjligheter | Har berättat, har inte blivit dålig stämning | Bra ledning, bry sig om sina anställda, |
| 2 | Har nyligen bytt | Beror på orsaken till att man tänkte säga upp sig | Visa uppskattning för sina anställda |
| 3 | Jo, men kollar inte väldigt aktivt | Jo, ifall detta skulle leda till en högre lön, annars nej | Bra lön, förmåner, incitamentsprogram tex genom att låta anställda köpa in sig i företaget, inspirerande och rättvis chef |
| 4 | Har tidsbundet kontrakt så naturligt jo, men har även funderat på att avbryta det tidsbundna kontraktet | Har i en tidigare situation diskuterat med förmannen vilket ledde till en löneförhöjning men kritiken togs inte jättebra emot och problemen fortsatte. Funderar även nu på att möjligtvis inleda en diskussion | Har själv stannat kvar pga trevliga kollegor, en högre lön även om detta bara hjälper tillfälligt, ledningen kan ta emot kritik och bemöta sina anställda med respekt, givande arbetsuppgifter, kompetenta ledare |
| 5 | Har precis bytt, men är fortfarande inom samma företag | Diskuterade innan, trivdes på företaget och ville höra ifall en omplacering till grannlandet var möjligt | Uppmärksamma den befintliga personalen, visa att man är engagerad i sina anställdas arbete och ge bekräftelse, förman ska kunna ta emot kritik, lönen spelar större roll ju yngre du är |

Tabell 4 Respondenternas tankar kring intentionen att byta jobb

Två av respondenterna svarade att dom har funderat på att byta jobb under de senaste två åren och en av dom är mer eller mindre aktivt sökande. Största orsakerna till detta var lönen och att respondenterna ville ha mer givande arbetsuppgifter. En respondent funderar inte för tillfället på att byta arbetsplats men bytte för cirka ett år sedan. Orsaken till att hen valde att säga upp sig från sin tidigare arbetsplats var att hen inte upplevde att förmannen uppmärksammade sina anställda då de gjort en bra arbetsinsats men däremot var ganska snabb med att kommentera ifall någon gjort ett misstag. Den femte respondenten bytte arbetsplats för snart ett halvt år sedan på grund av flytt från Finland till Sverige men

ville stanna kvar inom samma företag och hade möjlighet att byta till den svenska enheten.

Alla respondenter svarade att omständigheterna till byte av arbetsplats skulle ha stor påverkan på ifall de skulle diskutera saken med sin förman på förhand. Ingen var villig att bränna broar med arbetsplatsen och skulle inte ta upp saken med sin förman ifall de upplevde att det kunde leda till en obekväm stämning efteråt. Den respondent som svarat att hen aktivt utforskar andra möjligheter berättade att hen talat om saken med sin förman för att förvarna denne att möjligheten finns att hen säger upp sig ifall ett bättre tillfälle presenterar sig. Detta hade tagits emot bra av förmannen och har inte lett till osämja. Respondenten som nyligen bytt enhet inom samma företag hade flera månader innan bytet diskuterat saken med sin förman för att ta reda på ifall en omplacering över huvudtaget var möjlig och sade att upplevelsen varit positiv.

Även på frågan om vad arbetsgivare kunde göra för att hålla kvar sina anställda togs det upp att ett bra ledningsteam kan vara mycket viktigt. Fungerar inte ledningsteamet kan detta skapa en orolig stämning på arbetsplatsen som i sin tur kan göra att arbetstagarna söker sig vidare. Ledningsteamet skall kunna ta emot feedback på ett professionellt sätt även om den skulle vara negativ och ska jobba tillsammans med sina anställda för att förbättra situationen i stället för att sopa problemen under mattan. Det är också viktigt att arbetstagarna får tillräckligt med handledning så att man förstår sina arbetsuppgifter och kan utvecklas inom sitt område. Av en respondent ansågs lönen och förmåner vara det bästa sättet att hålla kvar sina anställda eller genom att använda sig av incitamentprogram som att till exempel ge de anställda en möjlighet att köpa in sig i företaget. Äger man en del av företaget är man troligtvis mera insatt i hur det går för företaget och mera benägen att investera tid och anstränga sig mer för att göra ett bra jobb.

Påståendet att en hög lön är bästa sättet att hålla kvar anställda höll inte alla respondenter med om. Visst är det viktigt att man har en lön man klarar sig på men lönen ersätter inte en trevlig arbetsmiljö. Det konstaterades att lönen antagligen spelar större roll ju yngre man är, dels för att äldre anställda ofta har en högre lön för att dom helt enkelt gjort karriär, dels för att trivseln på arbetsplatsen blir viktigare ju längre man varit i arbetslivet. Som tidigare konstaterades i en annan fråga motiverar högre lön endast tillfälligt och ifall

man inte trivs med jobbet annars sjunker motivationen ganska snabbt och risken att man söker sig till nya utmaningar blir större.

Att ha ett fungerande välkomst- eller integrationsprogram bedömdes ha stor betydelse för att hålla kvar nya anställda. Får man en positiv upplevelse från början och känner att man har en plats i teamet är det mera sannolikt att man väljer att stanna kvar. Dock påpekade en respondent att man inte får sätta för stor vikt på att bara uppmärksamma de nya eftersom detta i sin tur kan leda till att de som redan varit anställda många år känner sig bortglömda och inte längre känner sig sedda. Det skall även finnas en möjlighet att avancera och känna att man kan skapa karriär och utvecklas ifall företaget strävar till att hålla kvar sina anställda länge. Annars finns risken att man tröttnar på att göra samma sak hela tiden utan att det går framåt och söker sig med större sannolikhet till nya utmaningar.

5 DISKUSSION

Syftet med arbetet var att ta reda på vilka faktorer som väger tyngst när kontorsanställda funderar på att säga upp sig och genom det bidra med en insikt i vad företag kunde göra för att hålla kvar sina anställda. Frågorna jag ville ha svar på handlade mycket om respondenternas tankar och åsikter kring distansarbete och det faktum att många företag valt att implementera någon form av hybridmodell. I detta kapitel följer en analys av intervju svaren med den teoretiska referensramen som bakgrund.

5.1 Metoddiskussion

Till denna studie valdes en kvalitativ forskningsmetod i form av intervju framför en kvantitativ metod eftersom jag var intresserad av deltagarnas personliga åsikter och ville låta dem tala fritt om sina erfarenheter. En färdig intervjuguide på nio frågor användes som stöd men de intervjuade fick ibland tilläggsfrågor när detta kändes nödvändigt för att få ett djupare svar på frågorna. Även om det var en utmaning att få ett skäligt antal respondenter att ställa upp på intervjun så gick själva intervjuprocessen mycket smidigt och ledde till givande diskussioner. En kvalitativ forskningsmetod skulle enligt mig inte ha fungerat lika bra eftersom respondenterna då skulle ha fått färdiga svarsalternativ och inte på samma sätt kunnat motivera sina tankar.

Alla intervjuer utfördes online vilket hade både sina för- och nackdelar. Fördelarna var att intervjuerna kunde hållas när som helst under dagen och det var lätt att pricka in en lämplig tid. Jag upplevde även att det var ganska lämpligt att hålla intervjuerna online då själva arbetet omfattar denna typ av arbetssätt. Nackdelarna var dock att det vissa gånger uppstod små tekniska problem i form av att ett par respondenters kameror inte kunde vara på, jag måste flytta mig till ett annat rum för att hörlurarna inte fungerade och en intervju måste avbrytas med en kort paus för att möteslängden nått sin gräns på det program jag använde. Skulle jag göra studien på nytt skulle jag igen välja att använda mig av samma forskningsmetod men skulle dock välja att hålla intervjuerna fysiskt.

5.2 Resultatdiskussion

Nedan följer en analys av intervju svaren i de olika kategorierna.

5.2.1 Distansarbete och hybridmodeller

Den allmänna koncensusen bland respondenterna var att hybridmodeller kan vara något positivt, att det finns både för- och nackdelar med att jobba på distans och att deras ultimata arbetsmodell skulle vara någon form av hybridmodell eller åtminstone möjlighet till hybridmodell i vissa situationer. Vilka för- och nackdelarna är samt hur mycket av arbetsveckan som skulle spenderas på distans jämfört med fysiskt varierade mycket. Största hotet med hybridmodeller ansågs vara risken att anställda inte utför sina arbetsuppgifter på överenskommet sätt och ”kommer undan med att jobba mindre” för att citera en av respondenterna. Alla var överens om att det behövs någon form av uppföljning av arbete såsom regelbundna möten eller olika parametrar som mäter effektivitet men att det inte får förekomma mikromanagement då detta kan leda till att de anställda känner sig övervakade.

Fördelarna med distansarbete bedömdes, som förväntat, vara att man har mera tid till annat då man inte behöver pendla mellan hemmet och arbetsplatsen samt att man har större möjlighet till tidsoptimering. ”Frihet under ansvar” var ett uttryck som användes av både respondent ett och fem och som jag tycker passar ganska bra i det här sammanhanget. Majoriteten tyckte även att man har mera arbetsro hemma men det fanns delade åsikter om ifall man är mera produktiv på kontoret eller hemma. På min fråga om hur den ultimata arbetsmodellen skulle se ut för respondenterna svarade tre av fem att dom skulle föredra någon form av hybridmodell, en hade helst önskat sig distans på fulltid och en föredrar att endast jobba fysiskt på kontoret. Här kunde man spekulera i ifall detta är en generationsfråga då alla respondenter som föredrog antingen distansarbete eller hybridmodell var mellan 20–30 år gammal och personen som föredrar att inte jobba på distans var 30 år äldre.

5.2.2 Trivsel på arbetsplatsen

Trivseln på arbetsplatsen är av stor betydelse då man undersöker vad som gör att anställda vill stanna kvar. Detta blev tydligt under intervjuernas gång och frågan om vad som är viktigast för trivseln på arbetsplatsen resulterade i de längsta och mest utarbetade svaren. Jag hade förväntat mig att kollegorna skulle ha spelat en större roll i trivseln men bara en av fem svarade att kollegorna har stor betydelse, en att det nog behövs ett visst socialt umgänge även på arbetsplatsen medan de övriga inte ansåg att det var nödvändigt att ha kollegor för att trivas på sin arbetsplats. Svaren fick mig att fundera på ifall detta kunde tänkas vara en åldersfråga eftersom de som svarade att kollegor inte spelar en central roll nyligen avslutat sina studier och fortfarande hade tät kontakt med sina studiekompisar och ett mycket aktivt socialt liv utanför arbetet. En av dessa spekulerade dock i ifall det längre fram i livet kommer vara viktigare med kollegor just för den orsaken att man lätt tappar kontakten till många av sina studiekompisar då livet kommer emellan och då kanske inte har ett lika aktivt socialt liv utanför jobbet. Det visade sig också bero på själva arbetsuppgifterna. Vid mera krävande arbetsuppgifter där det är till fördel att kunna se saker ur olika perspektiv var det flera av de yngre respondenterna som gärna önskat en kollega att kunna bolla tankar med. Alla tyckte dock att det är mycket viktigt med regelbundna möten med kollegorna speciellt då man jobbar på distans för att alla ska vara medvetna om vad som är på gång och vad som förväntas av en samtidigt som detta stärker samhörigheten med arbetsplatsen.

När jag frågade vad som då är det viktigaste för trivseln på arbetet var svaret enhälligt att ett fungerande och kompetent ledningsteam är a och o. Ingen av respondenterna hade uppskattat ifall chefen sysslade med mikromanagement och alla önskade respekt för både sig själv och det arbete de utförde. Det framkom att det finns ett behov att få utföra sina arbetsuppgifter självständigt utan ständig övervakning för att kunna utvecklas och trivas med sina arbetsuppgifter. Att kunna avancera och få mera ansvar eller mera krävande arbetsuppgifter lyftes också fram som en viktig aspekt och därtill även att bli uppmärksamman för ett väl utfört arbete. Lönen nämndes inte som en särskild stor bidragande faktor till trivseln på arbetsplatsen. Lönen måste naturligtvis vara tillräckligt hög för att täcka ens levnadskostnader men ansågs inte spela en lika betydande roll för trivseln som känslan av att förverkliga sig själv och bidra till att utveckla samhället till det bättre. Allt detta går hand i hand med det som anges i teorikapitlet om hur vår motivation påverkas

(SDT), hur vi känner samhörighet med vår arbetsplats (JET) och vad som bidrar till arbetstillfredsställelse (Herzbergs två faktors teori).

5.2.3 Intentionen att byta jobb

Intressant nog hade alla som deltog i studien antingen funderat på att byta jobb under de senaste två åren eller faktiskt bytt jobb. När jag frågade varför deltagarna gått i dessa tankar var svaren lite olika. Två har antingen bytt eller funderat på att byta jobb på grund av ledningen. I ena fallet upplevdes det som att de anställdas arbetsinsats inte uppskattades och att ledningen istället fokuserade på att hitta fel medan det i andra fallet egentligen var mera arbetsgruppen som inte hade en fungerande dynamik men ledningen valde att inte ta ställning till saken då problematiken framfördes. Två funderade på att byta jobb för att hitta något mera utmanande där de kunde ha bättre möjlighet till att förverkliga sig själv och utvecklas inom sitt område. En bytte jobb på grund av en flytt men ville mer än gärna fortsätta inom samma företag då personen upplevde att det var en trevlig arbetsmiljö och att företagets värderingar stämde överens med personens egna värderingar och det fanns möjlighet till karriär. Inte heller här nämndes lönen som en betydande orsak i något av svaren.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns många olika faktorer arbetsgivaren borde tänka på för att försäkra sig om att de anställda trivs på jobbet och fortsätter inom samma företag. En fungerande kommunikation är mycket viktigt både då det kommer till att hålla kvar sina anställda och då en anställd uttrycker tankar om att byta arbetsplats. Har man en fungerande kommunikation kan det vara att chefen märker av en ändring i en anställds beteende när denne funderar på att säga upp sig och kan kanske locka den anställda att stanna kvar innan ett slutgiltigt beslut tagits. En av respondenterna berättade att de brukat hålla avskedsintervjuer med de som sagt upp sig för att bättre förstå orsaken och att det då visat sig att yngre oftare byter jobb på grund av bättre lön men att äldre byter för mera givande arbetsuppgifter eller flexibla arbetstider. Det finns inte en lösning som skulle fungera i alla situationer men genom att ha bra kontakt med sina anställda kan chefen förstå individens behov bättre. Ifall ett företag har hög personalomsättning skulle jag på basen av de svar jag fått rekommendera att först av allt grundligt undersöka ifall problemet kan sitta i ledningen. Det verkar inte vara distansarbetet i sig som påverkar

intentionen till att byta jobb men att problem som möjligtvis funnits redan tidigare blir allt tydligare då kommunikationen försvåras av att många jobbar antingen helt eller delvis på distans.

5.2.4 Fortsatt forskning

Av resultatet från studien framgår det att det inte går att fastställa en specifik orsak till att kontorsarbetare som antingen jobbar på distans eller med någon sorts hybridmodell väljer att säga upp sig. Det kan vara en kombination av flera olika orsaker och kan även påverkas av den anställdas ålder och vilken generation individen är uppväxt i. Denna forskning har varit ganska begränsad med få intervjudeltagare. Det skulle vara intressant att genomföra en undersökning som omfattar ett större antal deltagare i olika åldrar för att få ett mera konkret svar på frågan ifall åldern verkligen spelar roll, på vilket sätt och ifall det med en större grupp deltagare går att finna ett tydligare mönster.

Det skulle även vara intressant att göra en mera omfattande forskningen nu och sedan följa upp den om ett par år för att se om attityden till distans och hybridarbete ändrats då arbetstagarna vant sig ännu mera vid det nya normala.

Källor

- Berggren, A. (2017), *Förebyggande av hög personalomsättning: en kvantitativ analys av möjliga prediktorer för avsikten att lämna en organisation*, Stockholms Universitet Psykologiska Institutionen. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1110534/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 28.10.2022
- Carr, E., Reece, A., Kellerman, G., Robichaux A. (2019), *The Value of Belongin at Work*, Harvard Business Review. Tillgänglig: <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work> Hämtad 2.10.2022
- Erlandsson, M., (2015), *Kvant eller kval – eller både och?*, (s. 471-473), Statsvetenskapliga förbundet
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in Qualitative Research* (2nd ed.). SAGE Publications. Tillgänglig: <https://www.perlego.com/book/1431546/interviews-in-qualitative-research-pdf> Hämtad 12.11.2022
- Kristen, Vera, 2021. *Micromanagement*, projektledning.se. Tillgänglig: https://projektledning.se/micromanagement/?utm_content=cmp-true Hämtad 3.5.2023
- Emma, Levo, (2021). ”Vi lever i det nya normala” – många arbetsgivare vill nu kombinera distans- och närarbetarbete, YLE. Tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/a/7-10004634> Hämtad 3.5.2023
- Lee, T., Burch, T., Mitchell T. (2014), The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness, Annual Review of Organisational Psychology and Organizational Behaviour, vol 1. pp 199-216. Tillgänglig: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244> Hämtad 29.10.2022
- Levo, E. (2021). ”Vi lever i det nya normala” – många arbetsgivare vill nu kombinera distans- och närarbete, Svenska Yle. Tillgänglig: <https://svenska.yle.fi/a/7-10004634> Hämtad 2.10.2022
- Lumen (2022), *Herzberg's Two-Factor Theory*, Organizational Behavior and Human Relations. Tillgänglig: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizational-behavior/chapter/herzbergs-two-factor-theory/> Hämtad 31.10.2022
- Miner, J. (2005), *Organisational Behavior I. Essential theories of motivation and leadership*, kap 5, M.E. Sharpe, Inc
- Morgan, J. (2013), *8 Indisputable Reasons Why We Don't Need Offices*, Forbes. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/10/01/8-indisputable-reasons-for-why-we-dont-need-offices/?sh=54c15fcc1abc> Hämtad 24.9.2022

- Nelms, D., Mahan, W., Huddleston, K., Jackson, A., Spinner, G., French, S., Dean, S., Witherow, R. (2021), *2021 Retention Report The Covid Edition*, Work Institute. Tillgänglig: <https://info.workinstitute.com/hubfs/Retention%20Reports/2021%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202021%20Retention%20Report.pdf> Hämtad 8.4.2023
- Nelms, D., Tucker, S., Spinner, G., Mahan, W. (2022), *2022 Retention Report How Employees Caused The Great Resignation*, Work Institute. Tillgänglig: <https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf> Hämtad 8.4.2023
- Ngo-Henha, P. (2017), A Review of Existing Turnover Intention Theories, *International Journal of Economics and Management Engineering*, vol 11, no 11, World Academy of Science, Engineering and Technology
- Randstad, 2021. *Personalsättning – vad är det och vad beror det på?*, randstad.se. Tillgänglig: <https://www.randstad.se/hr-trender-insikter/rekrytering/personalsattning-vad-aer-det-och-vad-beror-det-pa/> Hämtad 3.5.2023
- Ryan, R., Deci, E. (2000), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, American Psychologist.
- Statista (2020), *Have you started working from home because of the coronavirus (COVID-19) pandemic?*, Statista. Tillgänglig: <https://www.statista.com/statistics/1105777/share-of-people-working-from-home-due-to-the-coronavirus-pandemic-finland/#statisticContainer> Hämtad 23.10.2022
- Statistikcentralen, *begrepp – distansarbete*, stat.fi. Tillgänglig: https://www.stat.fi/meta/kas/etatyvo_sv.html Hämtad 25.9.2022
- Stovel, M. & Bontis, N. 2002, "Voluntary turnover: Knowledge management -- friend or foe?", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, no. 3, pp. 303-322.
- Sutela, H., (2020), *Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa*, Tilastokeskus Blogit ja Trendit. Tillgänglig: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/> Hämtad 23.10.2022
- Sutela, H., (2021), *Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluutta, jos työntekijöiltä kysytään*, Tilastokeskus Blogit ja Trendit. Tillgänglig: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluutta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/> Hämtad 23.10.2022

- Tanova, C., Holtom, B. (2008), Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 19:9, 1553-1568. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190802294820?needAccess=true> Hämtad 29.10.2022
- Tenakwah, E. (2021). *What do employees want? Halting record-setting turnovers globally*. *Strategic HR Review*, 20(6), 206-210. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2021-0040> Hämtad 8.4.2023
- Valkama, H. (2020), *Korona aiheutti Suomessa ryntäyksen etätöihin: Missään muussa EU-maassa ei siirrytty pois työpaikalta yhtä innokkaasti kuin täällä*, Yle Uutiset. Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-11346371> Hämtad 23.10.2022
- Villför Larsson, P., Grönberg, K., Eliasson, M. (2011). *Virtuella möten Rapport om framgångsfaktorer och hinder*, Facilitatorhuset. Tillgänglig: <https://www.facilitatorhuset.se/wp-content/uploads/2018/01/Virtuella-moten.pdf> Hämtad 2.10.2022
- Yrittäjät, *Vad kostar en anställning?*, yrittajat.fi. Tillgänglig: <https://www.yrittajat.fi/sv/till-arbetsgivare/sa-har-anstaller-du/vad-kostar-en-anstallning/> Hämtad 25.9.2022
- Xiao Y., Becerik-Gerber B., Lucas G., Roll S. (2021). *Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-being of Office Workstation Users*, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Tillgänglig: https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2021/03000/Impacts_of_Working_From_Home_During_COVID_19.2.aspx Hämtad 25.9.2022

Figur 3 Har du börjat jobba på distans på grund av koronaviruspandemin (COVID-19)? Statista (2020), *Have you started working from home because of the coronavirus (COVID-19) pandemic?*, Statista. Tillgänglig: <https://www.statista.com/statistics/1105777/share-of-people-working-from-home-due-to-the-coronavirus-pandemic-finland/#statisticContainer> Hämtad 23.10.2022

Figur 4 Kategorisering av olika typer av yttre motivation (Ryan & Deci, 2000)
Ryan, R., Deci, E. (2000), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *American Psychologist*.

Figur 3 Herzberg's Motivation - Hygien Teori Lumen (2022), *Herzberg's Two-Factor Theory*, Organizational Behavior and Human Relations. Tillgänglig: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/herzbergs-two-factor-theory/> Hämtad 31.10.2022

Tabell 5 Sammanfattning över respondenterna

Tabell 6 Tabell över respondenternas tankar kring distansarbete och hybridmodeller

Tabell 7 Respondenternas tankar kring trivsel på arbetsplatsen

Tabell 8 Respondenternas tankar kring intentionen att byta jobb

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bakgrundsfrågor – ålder, bransch, varit med företaget hur länge, arbetssituation: distans, fysiskt, hybrid?

1. Vad anser du är fördelarna och nackdelarna med distansarbete?
2. Hur ser din ultimata arbetsmodell ut?
3. Är kollegor viktiga för trivsel på jobbet? Motivera.
4. Om du kunde förändra ditt nuvarande arbete, hur skulle du göra det? /Vad skulle göra ditt nuvarande arbete mera givande?
5. Vad tycker du om hybridmodeller, hot eller möjlighet?
6. Har du funderat på att byta jobb, varför?
7. Skulle du diskutera möjligt byte av arbetsplats med din chef/förman, eller skulle du
8. Hur tror du att arbetsgivare bäst kunde hålla kvar sina anställda?
9. Vad anser du är det viktigaste då det kommer till trivsel på arbetsplatsen?

Tack för att du tog dig tiden att svara på dessa frågor!