



PERSONALVETARPROGRAMMET

Utmaningen med oavlönad personal

Hur hanterar organisationer icke avlönad personal

Mimmi Mickelsen

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Lars Hansen
Examinator:	Ylva Ulfsson Eriksson



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Lars Hansen
Examiner:	Ylva Ulfsdotter Eriksson
Keywords:	Volunteer, Organization, Human Resources, Unpaid

The challenge of unpaid staff

How do organizations handle unpaid staff

Around the country, there are several organizations and businesses that have employees who work unpaid. In order to drive their organization forward, it may be crucial to have unpaid staff. It operates its business in different ways, if you have the opportunity to work with unpaid staff, this can be a saving. Non-profit organizations allows the profit go back to the organization. It provides a non-profit distributing, that means no economic profit is paid to the owner or principal. It is not only non-profit operations that use unpaid staff but also various events and commercial activities.

The purpose of this paper is to see how organizations work with volunteers. This paper aims to answer to questions: what are the challenges that organizations are handling with volunteers and how to handle them. How organizations are managing the balancing act with unpaid staff

working for their own interest and the organizations goals.

In the theory are contract law, contingency theory, HR/HRM/HRD and matrix model raised. For example, these theories have a great significance in how to understand these activities and the results have been analyzed based on the theories.

This is a qualitative research paper. The empirical data was collected through semi-structured interviews and then analyzed thematically. It's also made an analysis of documents on the basis of documents that the various organizations have shared. The results presented four different themes that also have been analyzed thematically. The themes dealt with are organizational structures, human resources, contract and labor law.

Conditions of organizations are depended on the situation. The organizations are often divided in two organizations. There's one base organization with employees and one volunteer organization that works to make the operation come together. The activities of the organizations depend on the environment it exists in. The structure depends on the conditions that exist for it to be driven forward. HR work is conducted regularly in these organizations and the majority of challenges is confronted. Among other things, you need a good personnel management, competence and communication. These various issues need to be addressed in the organization and worked regularly. Within volunteering is no law that regulates the work or the working environment. This means that the responsibility lies with the organizations on how to regulate voluntary work and the responsibilities it takes to volunteer.

Förord

Den ideella kraft som som många människor bär med sig genom livet går inte annat än beundra. Så många som var dag ger sin tid för att aktivt fylla verksamheter med kompetens och engagemang skapar nyfikenhet för individer. Med stor tacksamhet till de organisationer som lät mig ta del av deras verksamhet samt alla de personer som ställde upp svara på alla frågor. Inte minst tack till mina handledare som följde mig hela vägen in i kaklet. Jag borde även rikta ett tack till Samsung och Google Drive som gjorde det möjligt skriva en c-uppsats via sin telefon. Tekniken är fantastisk!



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

Inledning.....	7
1.1 Syfte och frågeställningar.....	8
1.2 Bakgrund.....	8
2. Tidigare forskning och teori.....	11
2.1 Tidigare forskning.....	11
2.2 Teori.....	13
2.2.1 Matrismodellen.....	13
2.2.2 Contingency teorin/Kontingensmodellen.....	14
2.2.3 Human Resources/Management/Development.....	15
2.2.4 Avtalsrätt.....	16
3. Metod.....	18
3.1.1 Urval och avgränsningar.....	19
3.1.2 Tillförlitlighetsprincip.....	20
3.3 Kritik.....	21
3.4 Etik.....	21
4. Resultat och analys.....	22
4.1 Organisationsstrukturer.....	22
Tolkning av teori och empiri.....	24
4.1 Personal.....	25
Tolkning av teori och empiri.....	29
4.2 Avtal.....	31
Tolkning av teori och empiri.....	32
4.3 Arbetsrätt.....	32
Tolkning av empiri och teori.....	34

6. Diskussion och slutsatser.....	36
6.1 Diskussion	36
6.2 Slutsats	38
6.3 Vidare forskning.....	39
Referenslista	40
Bilaga 1 Intervjuguide examensuppsats	42

Inledning

Runt om i landet finns det organisationer och företag som har medarbetare som både är avlönade och oavlönade. För vissa organisationer kan det vara helt avgörande ha oavlönad personal (Welander, 2013). Frivilligarbete kan man göra på olika sätt, via hjälparbete eller medlemskap i en förening, event och olika sorters festivaler. I många fall finns det en kärna som är avlönade och en grupp som frivilligarbetar utöver dem (Lockstone-Binney, Holmes, Smith & Baum, 2010).

Olika företag och samhällsnyttiga organisationer gagnas på olika sätt av volontärer. Hjälporganisationer gör samhällsnytta tack vare att de har oavlönad arbetskraft och företag har möjlighet att genomföra stora evenemang med hjälp av oavlönad personal. Detta utgör även en besparing när man inte behöver avlöna någon eller endast liten del av personalen avlönas. Det finns heller ingen myndighet eller lag som reglerar volontärers arbete eller engagemang (Svedberg, Von Essens & Jegermalm, 2010).

Organisationer ställs inför olika utmaningar när det gäller betald eller obetald personal. Med betald personal finns alltid möjlighet att ställa tydliga krav på att arbetsuppgiften skall slutföras. Kommer inte individen till arbetet betalas ingen lön ut och risken för arbetslöshet blir ett faktum. När det gäller oavlönad personal sker det mer på individens villkor, hur personen har möjlighet och vilja att ställa upp. Ångrar sig personen i sista minuten finns inte samma krav på att dyka upp när det handlar om att vara volontär (Lockstone-Binney et al., 2010). Oavlönad personal kan ha höga krav på ansvar men inte ha utbildning för den arbetsuppgift de arbetar med. Det kan skapa situationer där uppgifter inte blir rätt utförda eller inte utförs alls beroende på vad individens kunskap och/eller engagemang är (Wijkström, 2012).

Området är intressant för personalvetare då personalvetaren kan komma i kontakt med medarbetare som är volontärer. Personalvetaren kan arbeta i organisationer eller företag som bedriver sin verksamhet delvis baserat just på volontärer. Personalvetaren kan ha ett ansvar för den oavlönade verksamheten, till exempel när det kommer till sådant som utformning av avtal, arbetsrätt, konflikter, olyckor, ta tillvara humankapital och få balans i verksamheten. Det finns dessutom inte så mycket forskning kring hur organisationer arbetar med volontärer, vilket också tyder på ett glapp som kan vara värt att utforska.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att studera hur organisationer arbetar med volontärer. Hur verksamheten hanterar balansgången det innebär att ha obetald personal och vilka utmaningar organisationen ställs inför i sin verksamhet.

Uppsatsen kommer att behandla följande frågeställningar:

- Hur kan organisationsstrukturen se ut i verksamheter som arbetar med volontärer?
- Vilka utmaningar ställs organisationen inför när man har oavlönad personal?
- Hur arbetar organisationerna med arbetsrätt för volontärerna?
- Hur fungerar avtal inom organisationerna för volontärerna?

1.2 Bakgrund

I detta avsnitt redogörs för olika former av organisationer som använder sig av frivilligarbetare. Även beskrivningar av frivilligarbete kommer att tas upp för att få en tydlig bild av de olika varianter som existerar i dagens samhälle.

Olika rörelser växte fram under 1800-talet och tidigt 1900-tal i Sverige. Detta är vad vi idag kallar den svenska folkrörelsen. Just begreppet folkrörelse används i många fall för verksamheter inom ideella sektorn som har ett inflytande på civilsamhället. Det är flera etablerade organisationer som Svenska Röda Korset, fackliga organisationer, IOGT-NTO eller idrottens olika föreningar (Wijkström, 1999). Framväxten av föreningar sker via människors tankar och idéer, intressen individer organiserar sig kring, eller glapp som personer anser finns i samhället. Just glappen handlar ofta om brister som man tycker finns i välfärden och vill göra något åt. Ideella organisationer kan ses som olika sorters röster för individer som har vissa intressen eller värderingar (Wijkström, 1999).

Denna uppsats baseras på tre olika varianter av organisationer som bedriver verksamhet med hjälp av volontärarbete. De verksamheter som valts ut är 1) socialt inriktade organisationer 2) föreningar som bedriver kommersiell och ideell verksamhet samt 3) vinstdrivande organisationer som arrangerar olika evenemang som till exempel musikfestivaler.

Socialt inriktade organisationer är ett slags frivilligarbete, där organisationer av olika slag gör samhällsinsatser. Arbetet sker i soppkök, transitboenden, frivillig hemtjänst, genomför insamlingar för utsatta och andra samhällsnyttiga insatser. Många som engagerar sig gör det för man tycker att samhället brister i dessa avseenden och att ett frivilligt engagemang krävs. I dessa organisationer är engagemanget oftast inte sammankopplat med ett medlemskap. Inom denna kategori finns också många religiösa grupper där insatsen är kopplad till ett medlemskap i en kyrka eller via en religion (Wijkström, 2012).

En annan variant inom verksamheter som har volontärer, är föreningar som bedriver både kommersiell- och ideellverksamhet. Föreningen äger och driver ett bolag som antingen bedrivs med avlönad personal eller volontärer. Det kan också innebära ett tätt samarbete med en kommersiellverksamhet som föreningen inte äger men är beroende av. Arbetslivsmuseum bedriver exempelvis en museal verksamhet och en bevarande av kulturarv. Om det finns en kommersiell verksamhet bidrar den till en fortlevnad för det ideella engagemanget. För att vara volontär krävs också ett medlemskap i föreningen (AB Stockholm Spårvägar, 2016)

Evenemangsorganisationer är den tredje varianten av organisation som behöver volontärer för att kunna genomföra sin verksamhet. Dessa anlitar frivilligarbetare under en kort tidsperiod då själva evenemanget äger rum. Det kan handla om allt från en till 7000 eller fler funktionärer som frivilligt lägger sin tid för att evenemanget skall fungera (Svedberg, m.fl 2010). Oftast är det kommersiella bolag som lockar frivilliga genom att erbjuda fritt inträde mot arbetsinsats men det kan också handla om organisationer som gör större arrangemang och kräver fler volontärer än föreningen har (Wijkström, 2012).

Dessa varianter har några gemensamma kännetecken vad gäller relationen till sina volontärer. Individerna förbinder sig inte genom ett anställningskontrakt och lön. Finns det arbetsuppgifter som inte blir gjorda sänks produktionen och effektiviteten i verksamheten. För individen kan det innebära att kanske inte få förnyat förtroende, men samtidigt står organisationen med en personalförlust (Welander, 2013). Verksamheten blir tvungen att förlita sig på personens samvete, att de gör det som utlovats, och håller fast vid sitt oavlönade uppdrag. I oavlönade och avlönade arbeten är behoven i stor utsträckning det samma. Det behövs någon som kan utföra en arbetsuppgift med kompetens att utföra den (Welander, 2013).

HR är en stödfunktion till chefer som hjälper dem hantera personal, men när det gäller volontärarbetare finns oftast ingen direkt HR-avdelning. Men även i den frivilliga verksamheten bedrivs ett aktivt HR-arbete. Detta i form av personalpolitik, attrahera, behålla och utveckla volontärer. Det ingår också att avveckla och förändra i verksamheten. Organisationen ställer verksamhetens behov i fokus och utefter det utvecklar det HR-arbete som behövs, inte alls olik i näringslivet (Welanders, 2013).

2. Tidigare forskning och teori

Under denna rubrik presenteras tidigare forskning och de teorier som bygger grunden för uppsatsen det vill säga vad tidigare forskare kommit fram till och som har förankring i de frågeställningar som skall besvaras. I det här avsnittet tar jag vidare upp de teorier som är relevanta, för resultatet som presenteras inom organisationers arbete med frivilligarbete. En analys utifrån de olika teorierna på resultatet kommer att presenteras under rubriken resultat och analys.

2.1 Tidigare forskning

Begreppet volontär existerar inte i lagstiftningen. Det finns alltså inga skrivna lagar och regler som gäller volontärer som lägger sin fritid i organisationer. Det finns heller inga lagar som reglerar särskild föreningsverksamhet (Svedberg et al., 2010). Detta gäller även de som arbetar på festivaler, konserter och andra evenemang som arrangeras där frivilligarbetare krävs. Eftersom ingen myndighet eller annan övre instans finns när det gäller volontärer så ligger ansvaret på organisationens vilja att följa svensk arbetsrätt. Det finns endast lagar som styr avlönad personal i Sverige (Svedberg et al., 2010). Organisationer får möjlighet att friskriva sig från arbetsmiljöansvaret och de som är volontärer är inte skyddade. För att arbetsrätten skall gälla måste det finnas en arbetsgivare och en arbetstagar. Anställning innebär att anställda har någons sorts egen vinning i form av till exempel lön (Arbetsmiljöverket, 2012).

Inom näringslivet finns verksamheter som aktivt gör ett val att använda sig av oavlönad personal när projekt eller evenemang bedrivs. Det sker en besparing i företagen motsvarande lönekostnader, som inte behöver betalas ut när man anlitar volontärer. Detta genererar större vinst för bolaget som sedan kan betalas ut till ägare och huvudmän (Wijkström, 2012). Runt omkring i landet arrangeras regelbundet olika festivaler och andra evenemang av etablerade företag. Till evenemangens genomförande vill organisationerna engagera volontärer. En enskild individ engagerar sig oftast av intresse för evenemanget eller verksamheten, men det kan också organiseras genom en förening denne är medlem i (Svedberg et al., 2010). På så sätt lockar man volontärer att delta med sin tid oavlönad. Betalning utgår inte, men möjligheten att gratis få delta på något personen inte skulle ha råd med öppnar dörrar. Det kan också innebära ett ekonomiskt tillskott till fotbollsklubben eller annan förening som ställer upp och arbetar vid dessa tillfällen. Då får klubben en summa i sponsringsform för de engagerar sina medlemmar

(Wijkström, 2012). Bland det frivilligarbete som sker i Sverige är de största insatserna inom idrotts- och fritidsinriktade verksamheter, i form av ledare, engagemang och styrelsearbete (Svedberg et al., 2010). Dock har förändringar med tiden skett och människor engagerar sig också i stor utsträckning för socialt arbete (Engel, 2003).

Volontären gör en aktivitet av fri vilja, som denne sedan inte får ekonomisk ersättning för. Istället bidrar personen med tid, engagemang och kompetens på olika sätt. Det finns några punkter som gör att just ideellt engagemang skiljer sig från andra uppdrag, och varje individ tar ställning till hur dennes deltagande ser ut och om intresse finns att delta (Lockstone-Binney et al., 2010). Det finns en tydlighet i människans engagemang både för egen vinning, men också för samhällets. Stora evenemang kan ha stor betydelse för städers eller platsers möjlighet att marknadsföra sig. Både egenintresset och allmänintresset har en stor betydelse i verksamheter. Kombinationen av ett kommersiellt syfte och frivilligarbete genererar verksamheter som bedrivs med frivillig kraft som festivaler, konserter eller idrottsevenemang (Wijkström, 2012). Rollfördelningar kan bli väldigt otydliga i organisationer som har både avlönad och oavlönad personal, särskilt om de flyter mellan verksamheterna (Svedberg et al., 2010).

Den ideella sektorn håller i allt större utsträckning på att professionaliseras, vilket gör att man mer och mer tittar på organisationer i den privata eller offentliga sektorn och försöker efterlikna dessa (Welander, 2013). I allt högre utsträckning påverkas frivilliga verksamheter av näringslivets strukturer. Även inom den frivilliga sektorn försöker man mäta framgång efter de mallar som skapats för kommersiella syften (Wijkström, 2012). Samma sak sker också åt andra hållet, näringslivssektorn tittar på frivilligverksamheten för att på så sätt bli mer attraktiva. Detta genom att undersöka vad som motiverar, engagerar och driver människor i frivilliga sektorn (Welander, 2011, 14 september). Det finns en skillnad mellan ideell och -kommersiell verksamhet. Huvudsyftet med den kommersiella verksamheten är att generera vinst som gör att företaget växer, betalar ut lön och vinst till dess ägare. I Ideellaorganisationer och frivilligorganisationer finns inget vinstsyfte, vilket innebär att det ej utgår någon vinstutdelning till ägare eller huvudmän. När det inte finns ett vinstsyfte kan de pengar organisationen får, gå oavkortat tillbaka till den verksamhet som bedrivs (Wijkström, 2012).

HR ser annorlunda ut inom frivilligsektorn och oftast kallas det inte för HR-arbete. HR-uppgifterna utförs både av frivillig samt avlönad personal. Kvaliteten på HR beror mycket på organisationens uppbyggnad. Vilken organisationskultur, typ av organisation och hur dess struktur ser ut. Detta är en av de faktorer inom den ideella verksamheten som blir mer professionaliserad i olika former. Verksamheter som bedriver frivilligarbete är medvetna om det humankapital som finns och dess värde i organisationen. Hur HR-arbetet byggs upp handlar om vad syftet är i verksamheten, samt vilka förutsättningar som finns och vad organisationen har för mål med sitt arbete (Welander, 2013).

2.2 Teori

Här presenteras olika teorier som hjälper oss förstå uppbyggnaderna inom de olika verksamheterna. Hur organisationsstrukturer ser ut och hur organisationerna påverkas av omgivningen.

2.2.1 Matrismodellen

Matrisorganisationen är uppdelad i två, en basorganisation och en projektorganisation och ett samspel behöver ske mellan dessa två organisationsdelar. Basorganisationen står för den fortlöpande driften i verksamheten och fungerar som en rekryteringsbas till projektorganisationen. Basorganisationen har också ett ansvar se till att personalen har rätt kompetens eller rekrytera rätt kompetens till projektorganisationen. Projektorganisationen är en tillfällig organisation som skapas för att lösa en viss uppgift åt basorganisationen. När sedan uppgiften är löst så löses projektorganisationen upp och då återgår de individer som deltog i projektorganisationen till basorganisationen (Hatch & Cunliffe, 2013).

Matrismodellen baseras på att en växelverkan finns i utveckling och att utvecklingen inte är linjär. Den växelverkan som sker är mellan olika teorier, idéer och system och för varje begrepp finns det en motsats (Granberg, 2011). Den påverkas också av vilka förutsättningar som finns och hur omgivningen ser ut. Matrismodellen är ett alternativ till gamla byråkratiska sätt att organisera en verksamhet (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014).

Det kan innebära att som individ oftast svara inför flera chefer, en som basar över projektorganisationen och en chef som har personalansvaret från basorganisationen. Det innebär att som individ ingå i en projektgrupp som levererar ett specialistkunnande till

basorganisationen, som i sin tur kontrollerar att det som levereras håller det verksamheten förväntar.

Nackdelarna med just matrisorganisationen är att den kan ses som tungrodd och att intressekonflikter kan uppstå. Men den har fördelar i att organisationen utnyttjar den potential som finns och det kan ge hög produktivitet (Lindkvist et al., 2014).

2.2.2 Contingency teorin/Kontingensmodellen

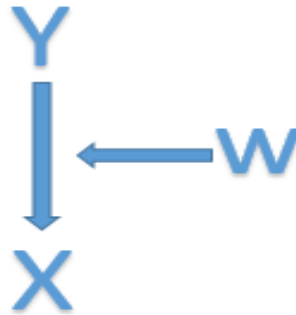
Kontingensmodellen på svenska utgår från att organisationer påverkas av sin omgivning. Kontingens kan översättas till beroendeförhållande. Det finns alltså ett samband mellan organisering och omgivningen verksamheten befinner sig i. Denna teori ifrågasätter hela den klassiska organisationsläran om att det skall finns ett bästa sätt att organisera (Morgan, 2007). Det finns alltså inget självklart sätt att ta beslut, leda och organisera en verksamhet utan det beror helt på vilken verklighet verksamheten befinner sig i. Hur organisationen tar beslut, organiserar och leder verksamheten är situationsanpassad och påverkas av de förutsättningar som finns i dess omgivning. Eftersom omgivningen inte är statisk innebär det också att organisationerna kan få ändra sitt sätt strukturera verksamheten fortlöpande (Donaldson, 2001).

Organisationer som utgår från kontingensmodellen behöver vara medvetna och sträva efter rätt förutsättningar. Olika sorters organisationer står inför olika förutsättningar vilket verksamheten måste ta hänsyn till för att nå de resultat som önskas (Morgan, 2007). Organisationer kan ses som öppna system, vilket verksamheter behöver ta hänsyn till, för att växa och finna balans. Att växa och finna balans sker som organisation genom att det finns en intern och extern förståelse för vilka förutsättningar verksamheten har. Det förhållande som finns mellan organisationen och dess omgivning har en stor betydelse för organisationens tillkomst och fortlevnad (Morgan, 2007).

Ett abstrakt sätt att förklara Contingency-teorin är med hjälp av olika variabler. Variabel Y påverkar variabel X genom en tredje variabel W. Variabel Y är olika organiseringsätt medan variabel X beskriver resultat, och W är olika contingenciens (förutsättningar/situationer/omgivning) se fig 1 (Donaldson, 2001). När W ändras får också Y andra förutsättningarna vilket påverkar X i sin tur. Det oförutsedda (W) påverkar aktivt organisationen (Y) och dess resultat (X). Contingencies är kategoriserade antingen som interna

eller externa. För att få effektiva resultat i verksamheten bör organisationen anpassa interna förhållanden mot omgivning (Donaldson, 2001).

Fig 1.



Det finns en diskussion inom contingencys-teorin om dess praktiska konsekvenser och det är två olika ståndpunkter som diskuteras (Donaldson, 2001). Ståndpunkterna är 1: teorin ger optimal väg för en organisation och 2: organisationer har flera möjliga val gällande vad som kan vara bäst för den specifika organisationen (Bradshaw, 2009).

2.2.3 Human Resources/Management/Development

HR är ett stöd i verksamheten som hjälper chefer att hantera sin personal. HR-funktionen handlar om i stora drag att få individer fungera tillsammans i produktion. Som organisation tar verksamheten tillvara på det humankapital som finns och är den största resursen. Sedan strävas det efter jämvikt mellan individuell och organisatorisk framgång. Arbetsrätt är en viktig del av HR-arbetet (Granberg, 2011). Det som gör HR värdefullt i organisationen är samspelet mellan omgivningen (teknik, ekonomi, globalisering), aktörer (kunder, investerare, chefer och medarbetare), HR-medarbetare (HR-kompetenser av olika slag), HR-processer (personal, prestation, information och arbete) och HR-resurser (HR strategi/organisation). Dessa fem delar är grunden för ett värdeskapande HR. Omgivningen och dess aktörer ger organisationen en bild av varför HR är viktigt inom verksamheten. De tre sista delarna processer, medarbetare och resurser inom HR utgör själva HR-funktionen. HR måste fokusera på vad de levererar i större utsträckning än på vad de gör (Ulrich & Brockbank, 2007).

Human Resource Management (HRM) är ett samlingsnamn för organisationernas personalhantering. HRM handlar om förvaltning och reglering av organisationens arbetskraft och personalfrågor såsom kompetensutveckling, befordran, omplacering, arbetsmiljöfrågor, lönefrågor, anställningsfrågor och bemanning (Paauwe, 2004). HRM har fokus på nutid och att ett harmoniperspektiv finns mellan ledare och medarbetare. Belöning håller medarbetaren

motiverad och produktiv. Genom utbildning och utveckling belönas medarbetaren men tillför också verksamheten utvecklingspotential (Söderlund & Bredin, 2005).

Bemanning inom HRM innebär att man tillgodoser verksamhetens behov av personal. För att verksamheten skall kunna fungera behövs personer med rätt kompetens. Bemanning innefattar olika åtgärder som HR utför för att fylla de behov som finns. Dessa åtgärder är att rekrytera, hyra in och introducera personal till verksamheten (Söderlund & Bredin, 2005).

Human Resource Development (HRD) ses oftast som en del av HRM och innebär en aktiv utveckling inom HR-frågor. Syftet med HRD är utveckling och förbättrande av prestationer hos medarbetare, chefer och organisationer. HR skall kunna översätta idéer från forskning samt omvärlden och sedan kunna omvandla dem till praktik inom organisationen. Kompetensutveckling är en stor del där man utökar och bygger på humankapitalet. Personalen får en möjlighet att aktivt utvecklas inom organisationen som sedan också gynnar produktionen. Det handlar också om employer branding som handlar om att företaget blir en attraktiv arbetsgivare som man söker sig till (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011).

2.2.4 Avtalsrätt

Den allmänna avtalsrätten innefattar avtalets uppkomst, bestämmande av avtalets innehåll, förändringar av avtalets innehåll och regler kring följande av avtalet. Det finns en grundläggande princip och det är att avtal som man ingått skall hållas; "*Pacta sunt servanda = Avtal skall hållas*". Vid avtals uppkomst finns följande regler som är gemensamma för alla avtalstyper, avtals uppkomst, förändring, tolkning och upphävning. När avtal ingås av två parter uppstår ett *obligatorium* som innebär vilka skyldigheter man har till varandra. Genom avtalet har man ingått ett *inomobligatoriskt förhållande* (Grauers, 2007).

Avtalstolkning är ett av de fyra huvudområden som allmän avtalsrätt innehåller. Innebörden av avtalstolkning är verksamheten som fastställer det bindande avtalets innehåll (Molin, 2002).

Avtal kan ingås skriftligt eller muntligt och båda avtalsformerna är juridiskt bindande. Med ett skriftligt avtal kan dock alltid avtalet bevisas och styrkas, medan ett muntligt avtal kan bli en rättstvist med ord mot ord om inte vittnen finns. De avtal som parterna ingår måste vara skäligen för att vara giltiga. Avtalet skall också följa de regler och lagar som finns gällande avtal oavsett avtalets form (Konsumentverket, 2016). Ett avtal bör upprättas av båda parterna och omfatta

flertalet olika skäligen punkter som tydliggör vad avtalet innebär. Vid upprättande av ett avtal bör båda parterna närvara. Då finns påverkningsmöjlighet från båda håll och avtalet blir mer hållbart. Båda parterna skall vara införstådda med avtalets innehåll och bör redan från början haft påverkan på avtalet så missförstånd inte uppstår. Det finns förändringsmöjligheter i avtalet som kan göras i efterhand, dock måste båda parter vara överens om de ändringar och tillägg som görs (Grauers, 2007).

Ju mer komplex verksamheten är desto viktigare är det med skriftliga avtal. I ett muntligt avtal kan också olika tolkningar läggas in och missförstånd lättare uppstå (Molin, 2002).

I de flesta fall finns standardavtal man kan ta hjälp av. Dessa är gjorda utan att motparten deltagit i avtalsskrivandet. De består av villkor som är standardiserade och kan användas vid flertalet olika tillfällen (Konsumentverket, 2016).

Under arbetsrätt finns ett antal lagar som reglerar vilka skyldigheter och rättigheter som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare. Ett kollektivavtal upprättas ofta mellan arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationen som baseras på arbetsrätten. Ett kollektiv avtal gäller för alla på arbetsplatsen även för dem som inte är medlemmar i arbetstagarorganisationen. Även om inte ett kollektivavtal finns måste företaget följa de arbetsrättsliga lagar som finns. De lagar som särskilt reglerar arbetet är arbetsmiljölagen, arbetstidslagen, medbestämmande lagen, diskrimineringslagen och lag om anställningsskydd (Glavå, 2012).

3. Metod

Under detta avsnitt beskrivs tillvägagångssättet för insamlandet av empiri. Det beskrivs hur man kommit fram till det resultat och slutsats som finns genom intervjuer och analyser. Flera olika organisationer har deltagit och olika perspektiv ur frågeställningen har framkommit.

Detta är en kvalitativ studie som baseras på intervjuer och dokumentanalys. Valet att göra en kvalitativ studie istället för en kvantitativ är för att det uppstår svårigheter att besvara frågeställningen utifrån en kvantitativ studie. En kvalitativ studie ger ett annat djup och det är viktigt ta hänsyn till den sociala verkligheten som respondenterna befinner sig i (Bryman, 2011).

Resultatet har delats upp i fyra teman och analyserats tematiskt. Tematisk analys innebär att resultatet analyseras gentemot teorin och tidigare forskning för att tydliggöra kopplingarna. Denna analys har skett under resultat och analys och efter varje tema som resultatet uppdelats i (Bryman, 2011). Insamlandet av empiri har skett i tre olika verksamheter som bedrivs av sex olika organisationer. De är helt fristående från varandra och bedriver olika verksamheter eller delvis liknande verksamheter. Det enda gemensamma är att man arbetar med frivilligarbetare kombinerat med avlönad personal. Organisationerna använder sig också av volontärarbetare på olika sätt och har olika förutsättningar för att värva nya volontärer.

De intervjuer som genomförts har alla varit semistrukturerade och inför intervjuerna har en intervjuguide upprättats, med frågor baserade på uppsatsens frågeställningar. Intervjuguiden har upprättats i syftet av att hålla intervjuerna fokuserade på frågeställningen i uppsatsen. Den har varit vägledande i vilken empiri som varit intressant få fram. Frågorna har ställts på ett sätt där varje intervjuperson fritt kunnat svara på frågorna. Hela processen har genomförts flexibelt och varje respondent och informant har haft möjlighet förtydliga sina svar eller formulera dem efter egen erfarenhet och kunnande (Bryman, 2011).

Intervjuguiden har varit mall i alla intervjuer. Dock har varje intervju blivit unik och nya frågor har uppkommit under processen. Varje intervju har genomförts av samma person med olika respondenter/informanter. Formen för varje intervju har varit en mot en person och alla intervjuer förutom en har varit ett personligt möte. Intervjuerna har tagit i genomsnitt 30

minuter per styck. Totalt har tolv intervjuer gjorts varav fem kvinnor och sju män (Bryman, 2011).

Intervjuerna har spelats in med medgivande av intervjupersonerna. De intervjuer som räknats som respondentintervjuer har transkriberats. Då träder fakta fram tydligare och de kan då även hanteras lättare. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att man kan höra intervjun på nytt eller läsa genom transkriberingen, vilket ger en möjlighet att hantera intervjuerna på ett bra sätt. Under intervjun kan full uppmärksamhet ges till intervjupersonen. Det problem som kan uppstå är att tekniken strular. Intervjupersonerna kan även känna sig lite otrygga i att spelas in (Bryman, 2011).

Dokumentanalys har gjorts av olika material som organisationerna har delat med sig av i form av avtal eller information kring organisationens verksamhet. Även årsredovisningar och en del utbildningsmaterial har funnits tillgängligt för analys till denna uppsats. Dokumentanalysen har skett utifrån ett hermeneutiskt synsätt (Bryman, 2011). Med hjälp av intervjuerna som gett kontext till dokumenten, och på så sätt gett en grund att kunna tyda innehållet i dokumenten. Dokumenten har producerats för att vara publika på olika sätt till exempel mot myndigheter, stiftelser, finansiärer eller volontärer. Den analys som gjorts av dokumenten tillsammans med intervjuer som gjorts baserade på dokumenten har presenterats under resultatet. Konfidentiellitet har vidhållits både vad gäller intervjuer och dokument (Bryman, 2011).

3.1.1 Urval och avgränsningar

Denna uppsats baseras på de intervjuer som gjorts med respondenterna som sex intervjuer har identifierats som. De sex respondenterna representerar olika verksamheter bland de sex organisationerna som deltagit. En av respondenterna presenterade information från flera verksamheter. De respondenter som uppsatsen är baserad på har kodats för att man skall kunna särskilja dem. Detta gör också att man kan se att olika citat tagits från olika intervjupersoner. Citaten som valts representerar antingen flertalet organisationers svar eller har annan betydelse för resultatet. De informantintervjuer som gjorts har lyssnat genom och den information som är relevant har tagits ställning till. Informantintervjuerna har också stärkt delar av det respondenterna svar. Delar av informantintervjuerna som haft betydelse för empirin har transkriberats (Bryman, 2011).

Urvalet har delvis styrts av de olika organisationerna och varit ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2014). Olika alternativ har presenterats på respondenter samt informanter av organisationerna. Ett urval har kunnat göras bland de som varit föreslagna och haft relevant kontext. Information har utgått om själva uppsatsen och syftet och önskemål har därefter ställts om att få intervjua personer som kunnat svara på frågeställningen. Alla som intervjuats har delvis eller helt varit anställd med har ansvar för just volontärer eller varit volontär och är nu anställda. De har i stor utsträckning något ansvar för volontärer (Bryman, 2011).

I den empiri som samlats in fick avgränsningar göras. Resultatet fick presentera de områden som var av störst vikt för frågeställningen. Övrig empiri har sparats till att i framtiden kunna användas om detta skulle vara aktuellt (Bryman, 2011).

3.1.2 Tillförlitlighetsprincip

Det finns fyra delkriterier i tillförlitlighet trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. När det gäller reliabilitets- och validitetskriterier på kvalitativ forskning förväntas också de kriterier förutsätta att det som kommer fram är en absolut bild av den sociala verkligheten. Tillförlitlighetsprincipen förklarar att det finns många fler möjliga beskrivningar av verkligheten (Bryman, 2011).

I de olika organisationerna som deltagit finns olika sociala verkligheter och de skiljer sig tydligt verksamhetsmässigt åt. För att skapa en trovärdighet, är det viktigt ta tillvara dessa skillnader och förmedla dem i resultatet. Under intervjuerna har kontrollfrågor ställts gällande svaren för att få en respondentvalidering. För att uppfatta den sociala verklighet som de befinner sig i rätt. Arbetet visar väldigt olika organisationer och i många fall arbetar man med frivilligarbete på ett mycket likvärdigt sätt. En organisation stod ut mer än någon annan. Det är då svårt lyfta just den organisationen separat och man skall vara införstådd med att resultatet visar på olika verksamheter och inte endast en (Bryman, 2011).

En tydlig och tät beskrivning har återgetts i resultatdelen för att kunna överföra så mycket av resultatet som möjligt till läsaren och skapa en överförbarhet. En tydlighet som beskriver verksamheten och kontexten från de olika organisationerna (Bryman, 2011).

Empirin och uppsatsen skall ge en pålitlighet. Där man tydligt skall kunna följa syftet och hur uppsatsen har uppkommit och en redogörelse av de faser som genomgåts. Hela uppsatsen samt

intervjuer har gjorts på ett så objektivt sätt som möjligt och inga medvetna generaliseringar eller personliga värderingar har styrts empirin (Bryman, 2011).

3.3 Kritik

Intervjupersonerna har tagits fram av organisationerna. Vilket innebär att en påverkan kan skett vid tillfrågan eller ett aktiv val har gjorts om vilka man önskat skall intervjuas. (Bryman, 2011).

Intervjuerna har hållits på respondenterna eller informanternas arbetsplats. Detta kan påverka svaren som ges då man påverkas av lojaliteten man har till sin arbetsplats. En helt neutral plats erbjöds men avböjdes av bekvämlighets skull av intervjupersonerna (Bryman, 2011)

Hade man fokuserat på endast en verksamhet hade arbetet antagligen varit lättare men då hade inte det resultat som presenteras här funnits. Dock kan det hända att man generaliserar och tror att verksamheterna liknar på varandra. Så är det emellertid inte, utan verksamheterna skiljer sig tydligt åt och varje citat kan inte tillämpas på alla organisationerna. Alla verksamheterna sticker ut på olika sätt (Bryman, 2011).

Intervjuguiden baserades på att även rekrytering skulle tas upp i resultatet. Dock valdes det att plockas bort då det inte har betydelse för syfte och frågeställning. Rekrytering av volontären passar bättre i en helt egen uppsats då den insamlade empirin blev så stor i detta ämne. Dock valde jag istället fokusera på organisationer och personalhantering (Bryman, 2011).

3.4 Etik

Etiska ställningstagande har tagits hänsyn till i denna uppsats. Alla intervjupersonerna har blivit tillfrågade och haft en valfrihet vid inspelning. Intervjupersonerna har också hållits anonyma genom uppsatsen och så även organisationerna som deltagit. Varje persons integritet har tagits hänsyn till genom att man inte skall kunna härleda vem som sagt vad i resultatet. Dokument som lagts till har även dem anonymiserats så man inte skall kunna identifiera organisationerna (Vetenskapsrådet, 2011)

4. Resultat och analys

Här presenteras det resultat som framkommit genom den metod som beskrivs i ovanstående avsnitt. Resultatet och analys presenteras utifrån frågeställningarna som ställts i uppsatsen. Det skall kunna gå att följa de teman som intervjuerna baserats på. Citat är hämtade direkt från intervjuer med respondenter och informanter och är inte analyserade utan presenteras rena. Efter varje redovisat resultat finns en analys baserat på teorier och tidigare forskning som presenterats under avsnittet för tidigare forskning och teori. I resultatet har organisationerna olika benämningar på volontären som är följande: ideella, frivillig arbetare eller funktionärer.

4.1 Organisationsstrukturer

Här presenteras de tre olika organisationsstrukturer som framkommer ur empirin som samlats in. Verksamheterna skiljer sig från varandra men har ändå likheter i hur man arbetar organisationsmässigt. Dessa likheter går också att återfinna i kommersiella verksamheter.

Evenemangsorganisationen bygger enligt respondenterna på funktionärer och projektuppbyggnad. Tillfälliga grupper av individer som ansluter sig direkt under evenemanget eller strax innan. I grunden finns en liten basorganisation som arbetar hela året och ansluter en projektorganisation någon/några månader eller dagar innan evenemanget se fig.3. Det kan även handla om att projektorganisationen ansluts precis endast under evenemanget. Den som ansvarar för volontärer har också ofta ett ansvar för anställda inom projektorganisationen. Projektorganisationen löses upp efter evenemanget och endast basorganisationen kvarstår.

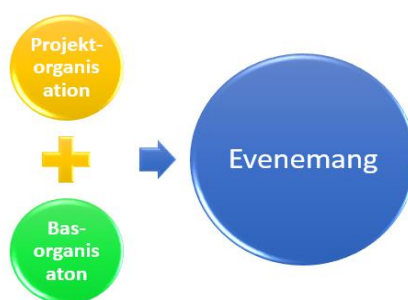


Fig.3

Helt plötsligt går du från en arbetsplats, med femton personer [-] till 300 personer. Under en och en halv vecka det blir ju ganska intensivt, och ganska trångt och nya situationer för [--] allihopa så det blir mycket att ta in. IP5

Projektorganisationen är den verksamhet som till största del baseras på volontärer berättar en respondent. Det handlar om att strukturera upp verksamheten för ett genomförande av evenemanget. Basorganisationen består ibland av en ideellförening som startats i syfte av att bedriva evenemanget och då är även basorganisationen oavlönad med kanske några eller någon anställd. Medlemskap krävs ej för att vara volontär.

Organisationen som arbetar med samhällsinsatser är tydligt uppdelade inom organisationen enligt intervjuer. Det finns en organisation för de anställda och en organisation för de som är volontärer. Arbetet fortskrider parallellt och verksamheten bedrivs genom att båda grupper (avlönade och oavlönade) arbetar sida vid sida inom vissa verksamheter. I övrigt sköts volontärer av en organisation och medarbetare av en annan. När det förekommer problem som behöver HR-funktionens hjälp går den anställda till HR men volontären går till en volontärsansvarig. Som anställd kan man inte agera som volontär. Under hela året har man behov av återkommande volontärer och emellanåt har man volontärer som man engagerar just vid tillfälliga evenemang/högtider. Man påverkas av utomstående förutsättningar för att bedriva sin verksamhet. Detta i form av vilket behov som finns i samhället, vilka likvida medel man har tillgång till och under vilka förutsättningar man kan bedriva sin verksamhet kunde utläsas från dokument som delats. Medlemskap krävs ej för att vara volontär.



Fig.4

Organisationen som arbetar med kulturbevarande och museal verksamhet har en mycket liten organisation kring volontärverksamheten. Detta är också ett slags organisationer som är uppbyggda på en föreningsverksamhet och medlemskap krävs för volontärskap. Eftersom det även finns en kommersiell verksamhet tar man hjälp av denna, dock försöker man hålla en

tydlig uppdelning. När en förening driver en kommersiell verksamhet eller jobbar tätt inpå en, kan ibland gränser bli väldigt otydliga. Det finns en påverkan av förutsättningar som finns i omgivningen för att kunna bedriva sin verksamhet. Verksamheten är också i vissa fall beroende av den kommersiella organisationen som innehar de tillstånd och avtal som krävs för att få bedriva sin verksamhet. Anställda kan agera som volontärer och verksamheterna flätas samman. Även det kommersiella bolaget har i många fall en engagemangsstyrning. Verksamheten baseras i grunden på en förening som bedriver verksamhet både i ideellt och kommersiellt syfte se fig.4. Medlemskap är krav för att vara volontär.

Verksamheten som det vilar på är ju en ideell verksamhet som har sitt syfte som är ju största delen ett annat än den kommersiella verksamheten som har sitt syfte.

IP1



Fig.5

Medlemmarna är det högsta beslutande organet, och de utser sina funktionärer. Därefter kommer medarbetarorganisationen som styrs av den ideella verksamheten på olika sätt.

Tolkning av teori och empiri

Organisationsstrukturen kring verksamheterna bygger på matrismodellen och organiseringen baseras på kontingensmodellen. Tydligast är matrismodellen i evenemangsorganisationen där verksamheten styrs av en basorganisation som sedan rekryterar en projektorganisation som löses upp efter genomförandet (Hatch & Cunliffe, 2013). De övriga organisationerna har mer en permanent projektorganisation utöver basorganisationen som arbetar parallellt. Projektorganisationerna består så länge verksamheterna behöver dem för att lösa uppgifter åt basorganisationen och det är tydligt det fungerar så i de olika organisationerna (Lindkvist et al., 2014)

Organisationerna är organiserade i enlighet med kontingensteori eftersom situationsanpassad organisering måste ske. Detta framkommer i alla verksamheterna som intervjuats. Organisationerna är tydligt påverkade av hur omvärlden ser ut idag och vilka förutsättningar som ges för att organisera sig bäst. Det finns en situationsanpassad lösningsorienterad

organisation inom verksamheterna. Pengar påverkar vilken verksamhet som kan bedrivas. Det finns följande komponenter i omgivningen som måste tas hänsyn till: pengar, tillgång till volontärer och verksamhetens behov (Morgan, 2006).

Några exempel på hur omgivningen påverkar är genom flyktingströmmen, hemlösa eller missbrukare för organisation som arbetar med samhällsinsatser. Uppkomsten av den organisationen baseras på omvärlden och att samhället inte fyller alla behov (Svedberg et al., 2010). Evenemang påverkas av vilka artister som är stora just nu för att locka besökare, om basorganisationen bokar in fel dragplåster kommer heller ingen till evenemanget. Fast det beror också på vilken kategori människor som verksamheten vänder sig till. Den museala verksamheten påverkas mest av vilken tillgång man har av volontärer samt dess kommersiella bolags påverkan (Donaldson, 2001). Men alla verksamheterna påverkas av tillgången till volontärer. Hur verksamheterna kan organisera volontärerna och locka dem till sig. Alla organisationerna har uppstått på grund av att det finns ett gap som verksamheten kommer att fylla. (Svedlund et al., 2010). Precis som varför produkter tillkommer. Det finns ett behov av produkten och då finns också ett intresse att producera produkten. Detta går att applicera överallt och särskilt inom industrin men också på verksamheter som beskrivs ovan.

4.1 Personal

Hantering av personal görs av olika enheter i organisationen beroende på om det är avlönat eller oavlönat arbete bekräftar intervjuerna. I de flesta fall hanterade en volontärsamordnare/huvudfunktionär eller volontärsansvarig stora delar eller allt personalansvar när det gäller volontärer. Detta kan identifieras som en personalansvarig. Anställda har oftast en personalchef eller HR-avdelning. Den ansvarige för volontärerna hade någon form av anställning i flera organisationer dock ej i alla. En respondent berättar att hen är lite av en frilansande personalansvarig som arbetar på projektbas för olika uppdragsgivare. Det förekommer också volontärer som är ansvariga för samordningen av övriga volontärer.

Personalansvarig för volontärer ansvarar för avtal, arbetsmiljö, arbetsrätt och schemaläggning. I någon enstaka verksamhet låg få administrativa delar gällande volontärer på personalchefen. Till exempel när läkarintyg krävs för volontärarbete eller hantering av arbetsolycka för volontär.

Verksamheten kan inte bedrivas utan volontärer. Mycket av verksamheten baseras på att volontärer finns tillgängliga framkommer av intervjuerna. I vissa fall har organisationen i sin verksamhet lika stor del anställda som volontärer eller fler volontärer än anställda berättar alla respondenterna. Alla som arbetar i verksamheten är personal, oavsett om personen arbetar avlönat eller ej. Respondenterna påpekade att det inte var en självklarhet att få bli volontär bara för att en person anmält/visat sitt intresse.

Det är helt enkelt inte möjligheter, att ta in [-] sådana intäkter för den delen av verksamheten [--] så att det skulle kunna gå ihop ekonomiskt, om inte det mesta arbetet skedde ideellt. IP1

En av verksamheterna bedriver både volontär verksamhet och kommersiell verksamhet inom samma område. Det finns då tillfällen verksamheten ställs inför ställningstagande att tillsätta avlönad personal. Enligt en respondent måste ett övervägande göras av en ansvarig, om vad som är bäst för organisationen. En balansgång mellan att avlöna eller ej sker i organisationen för att få verksamheten fungera.

Någon gång då och då, tar man in avlönad personal [---] det är då i yttersta nödfall.
IP1

Några av de utmaningar som uppstod var särskilt i situationer när man hade en anställd som också var verksam som volontär berättade två respondenter. För att missförstånd skall undvikas behöver ansvarig vara tydlig mot volontären. Särskilt i de sammanhang det handlar om lön och om det skall vara en oavlönad eller avlönad insats från den anställda. Det var oklart för personal vid vissa tillfällen om man var på arbetsplatsen avlönat eller oavlönat. Enligt en respondent kunde det bli otydligt och på så sätt bli en diskussion.

Att tänka på från organisationens sida [--] och att bli tydligare med vad som är vad. Det är inte helt lätt att vara supertydlig i alla lägen. Utan det kan bli viss konflikt [---] eller vad man vill kalla det. Särskilt på vad som är vad [---] om inte liksom, från absolut från början, har varit supertydlig med att det här är ideellt och det här är betalt. IP1

Ytterligare ett problem som uppstod med att ha volontärer som både jobbade i den kommersiella delen och i den ideella delen gjorde att många hellre ställde upp mot betalning. När båda verksamheterna stod med personalbrist berättade respondenten att hans verksamhet oftast var den som fick stå tillbaka. Det uppstod då en intern konflikt där individer som flöt mellan verksamheterna hellre jobbade avlönat än icke avlönat.

Eftersom det kommersiella bolaget ständigt har personalbrist, så tar man personal ifrån den ideella sidan och där får dom betalt [---]men de får de inte hos mig. IP2

Respondenterna påtalar också att arbetsledning är av vikt då ingen bör utföra en uppgift som individen inte är lämpad för eller har utbildning inom. Detta för att vidta de åtgärder som krävs och förebygga eventuella olyckor, konflikter eller liknande. Dock bekräftar man också att det finns en problematik kring detta och att volontärer ibland tar mer ansvar än vad som är lämpligt.

Gränssättning i båda led [--] och sinsemellan, dels för att avgränsa en volontär från att inte ta för mycket ansvar. Eller gå in i något [-] som inte riktigt dom ska göra, helt enkelt, och det är för att skydda dom. IP4

När problem eller konflikter uppstår är första momentet ett personligt samtal, där man hanterar problematiken som uppstått. Det hanterades på samma sätt av de olika verksamheterna enligt respondenterna.

Samtal i första hand med att komma till rätta med det som inte fungerar. Men ja man har inga tvångsmedel mot ideellt aktiva det har man inte. Man får egentligen förklara vad som förväntas att man ska göra och inte göra och så vidare. IP1

Det fanns också åtgärder i vissa organisationer där ansvarig försökte hitta nya arbetsuppgifter när det frekvent uppstod problem med en volontär, men ofta kan det handla om attityd berättar en respondent. Vid konflikt arbetade man aktivt med att komma fram till problematiken om det inte löste sig vid samtal berättade en respondent.

Men sen är det också då eftersom de jobbar gratis så blir det också en känsla av att dom har lite mer friheter än andra anställda. IP4

I evenemangsorganisationen handlar det om att en person är volontär under endast evenemanget. För att inte individer aktivt skall anmäla sig som volontärbetare, bara för att få gå på festival, behövs andra åtgärder berättar respondenten. I de dokument som varit tillgängliga står det att personen får betala det eventuella inträdet samt en straffsumma om personen inte dyker upp på sitt arbetspass eller missköter sig.

Framförallt så förbinder man sig till att även om man inte dyker upp på sin arbetsplats eller pass, missköter sig eller liknande så får man ju också då betala tillbaka biljetten om redan har fått ett armband. IP5

I organisationer där man baserar volontärarbetet på medlemskap kan detta innebära att man utesluts eller stängs av från verksamheten berättar en respondent. Men gemensamt för alla verksamheter är att man först försöker komma tillrätta med det hela via samtal.

I intervjuerna framkom att internutbildning finns i alla organisationerna förutom en. Aktuell för utbildning blev man när man antagits som volontär. I en organisation fick alla volontärer möjlighet att delta i en volontärutbildning ganska direkt. Medan andra organisationer kunde det ta lång tid innan detta kom till stånd. Det fann ingen särskild utbildning för volontärsvarig i hur hen skulle hantera volontärer.

Vi har volontärutbildning som vi erbjuder våra volontärer och där vi samlar upp alla volontärer oavsett vilken verksamhet dom är för att lite mer ingående berätta om organisationen och kanske gå in lite mer på vår värdegrund. IP3

Utbildning gjorde i vissa fall att det uppstod komplikationer internt berättade vissa respondenter. Eftersom utbildning och kompetensutveckling behöver ske via en kommersiell verksamhet fick ofta den frivilliga verksamheten stå tillbaka prioriteringsmässigt. Volontärer sköter delar av utbildningen men när det kom till vissa moment krävdes en utbildare från den kommersiella verksamheten. Det framkom via intervjuer att det uppstod en resursbrist, då den kommersiella verksamheten inte kan tillhandahålla utbildare som täcker behovet för den frivilliga verksamheten.

Utbildning blir en prioriteringsfråga det måste det bli. Vi är helt beroende av att den kommersiella biten funkar. För annars så rycker man undan mattan under fötterna på alla delar av verksamheten så den måste ju prioriteras främst. IP1

Arbetsuppgifter man ger till volontärer varierar i stor grad mellan verksamheterna. Det finns också möjlighet att söka sig till den verksamhet inom organisationen man är mest intresserad av eller delta i flera verksamheter framkom av intervjuerna. Organisationerna ser en fördel i att söka efter människor med viss grundkompetens inom vissa områden. Det finns arbetsuppgifter för volontärer där en yrkesutbildning behöver ligga till grunden. Att hitta rätt kompetens för vissa arbetsuppgifter är inte alltid lätt när det handlar om volontärarbete.

Volontärerna är en stor tillgång och det är oerhört viktigt att frivilligarbetarna känner sig välkomna, detta framkom i alla intervjuer. Att visa uppskattning för de som arbetar frivilligt kan vara avgörande för om man har volontärer eller ej. I detta fall uttrycker man ofta är det små medel som krävs för att volontärer skall känna sig inkluderade. Belöningsystem kunde handla

om en extra tröja eller kexchoklad berättade en respondent. Några verksamheter erbjöd volontären mat om hen arbetade ett visst antal timmar. Samt planerade flera verksamheter olika tillställningar för sina volontärer t.ex. resor, fester eller liknande. Det viktiga var att personen kände sig uppskattad och sedd. Alla organisationerna uttrycker vikten av en bra hantering av volontärer och försöka att tillgodose de önskemål som finns berättade respondenterna. För att behålla en volontär behöver organisationen attrahera volontären till att stanna.

Vi försöker också att ha någon tillställning som inte är ren utbildning kanske men som kan vara intressant för våra volontärer ta del av bjud in till det. Vi bjuder in dom på en jullunch kring jul. Vi bjuder också in till en sommarlunch i juni IP3

Det talas alltid om i alla ledningar om hur mycket man måste uppskatta och värdera sina volontärer. Dom är viktigast av alla och de får inte glömmas bort. IP5

De respondenter som har ett datasystem till hjälp påpekade att det underlättade schemaläggning och att fylla lediga arbetspass. Datasystemet hjälpte även till i hanteringen av just personers behörigheter, avtal, personuppgifter, kontakt vid olycka och andra relevanta uppgifter. Systemet låg på en hemsida som volontärerna har en särskild inloggning till som jag tog del av. En respondent påpekade att det effektiviserade arbetet i stor utsträckning då hen inte behöver lägga lika mycket tid på att ringa volontärer. Istället anmälde volontärer sig till lediga pass som var registrerade. Uppdatering av personuppgifter kunde också volontären göra själv vilket underlättade administrationen samt alltid höll datasystemet uppdaterat. Vissa funktioner kunde endast behöriga komma åt och inte alla som loggade in.

Eftersom man aktivt kan anmäla sig till tjänstgöring [---] så innebär det att jag behöver ringa färre personer, när vakanta tjänster skall täckas [---] och att systemet alltid är uppdaterat. IP6

Tolkning av teori och empiri

De tydliga utmaningar som framkommer är att utbilda, attrahera och hantera attityder i verksamheterna. Det finns ett stort behov att fylla verksamheten men volontärer men också samtidigt locka volontärer stanna. Precis som på en arbetsplats kan employer branding vara viktigt även här. Att skapa attraktion som gör att människor vill delta i verksamheten (Nilsson, et al., 2011).

De som ansvarar för volontärorganisationen på olika sätt har flertalet HR-uppgifter men går inte under benämningen HR-funktionen (Welander, 2013). De utmaningar som tydligt framträder i resultatet är kommunikation, utbildning, avtal, sociala konstruktioner, rekrytering och förväntningar (Granberg, 2011). HR som just är personalhantering är också en central del av frivilligorganisationer (Welander, 2013). Detta kan absolut liknas med ett företag som i många fall har samma problematik.

En del praktiska delar som underlättar personalhanteringen är när möjlighet till datasystem. Gärna som liknar HR-system men kanske benämns på annat sätt. Men kan hjälpa till i arbetet med uppdateringar, anmälan till arbetspass, ha kontroll på avtal, arbetsbeskrivningar och även kunna hantera arbetsskador (Granberg, 2011).

Risken för att volontärer tröttnar blir stor om hen inte utvecklas med hjälp av arbetsuppgifter och utbildning. Om individer har utrymme att utvecklas så kommer de också löna sig för verksamheten och föra den framåt (Ulrich & Brockbank, 2007). Detta är lika viktigt i en oavlönad verksamhet som en avlönad. Kompetensförluster kan vara kostsamma ersätta även bland volontärarbetare. Samt att minskat antal volontärer innebär ökad belastning på övriga volontärer eller att verksamheten inte kan bedrivas i den omfattning man önskar (Nilsson m.fl. 2011).

Utan volontärer kan man inte bedriva sin verksamhet. Belöningssystem är därför viktigt i relationen till volontären. Att visa uppskattning genom olika åtgärder håller volontärer motiverade att fortsätta (Nilsson et al, 2011).

Den största utmaningen ligger hos verksamheten som tillåter personer både vara volontär och anställd. De två organisationerna som skall samspela måste ha en tydlighet och även en mycket bra kommunikation för att inte individen skall hamna i kläm. Det är ett upprepat problem både gällande arbetspass men också inom utbildning. Vilket verksamheten aktivt bör förebygga för att det inte skall uppstå (Söderlund & Bredin, 2005).

Vid konflikter är samtal i första hand att föredra, och inte direkta bestraffningar. Om organisationen tar hand om sina medarbetare genom motivation och belöning, skapas också en lojalitet till organisationen och missnöjet minskar (Granberg, 2011).

4.2 Avtal

Avtal upprättas mellan organisationer och volontärer på olika sätt. I intervjuerna framkommer att avtal upprättas både muntligt och skriftligt. Hur avtalet upprättas och ingås är upp till organisationen som använder sig av volontärer. Det hanteras väldigt olika i verksamheterna och organisationerna hade olika förhållningssätt till avtal.

I en organisation har verksamheten en tydlig värdegrund samt ett avtal som både de anställda och volontärer förbinder sig till. De respondenter som just arbetar med avtal och upprättandet av avtal, mellan organisationen och volontären gav en tydlig bild av hur detta hanteras.

En tystnadsförsäkran [--] som vi vill våra volontärer skriver på. Vi har också en drogpolicy vi vill dom ska ta del av, och en värdegrund som vi alla tar del av. IP3

Bland de dokument som vi tagit del av gällande avtal finns skriftliga standardiserade avtal som framtagits av organisationen utan volontärens medverkan. Avtalet förbinder tydligt volontären till vilka förväntningar och vilket förhållningssätt som finns hos volontären. Man godkänner med en underskrift eller genom vissa fall att svara på ett email.

Ju yngre volontärer man har desto mer riktlinjer måste man ha. [---] Så att kompenseras, att dom inte har varit ute i arbetslivet, så himla länge. Men det är ju ganska enkelt [---] utan det blir ett vändande avtal i mailform. Så att det blir så här: svarar du på det här mailet så godkänner du dom här villkoren. IP5

Avtal genom medlemskap är en annan form. När man blir medlem i en organisation och aktivt betalar en medlemsavgift förbinder man sig till att följa stadgar och den värdegrund som finns i föreningen berättar en respondent. Ofta krävs ett medlemskap i föreningen för att man ska kunna vara volontär inom dess verksamhet.

I intervjuerna framkom att muntliga avtal sluts i många av organisationerna. Personer som intresserar sig för verksamheten går en introduktion eller medlemsutbildning där själva avtalet presenteras. Det vanligaste sättet inom frivilligarbete är att det uttrycks muntligt vad som gäller, och därav förväntar sig att volontären aktivt är införstådd med avtalets innebörd berättar flera respondenter.

När någon är här på introduktion [--] då går man ju genom allt. Vad man förväntar sig, hur verksamheten innebär och så. Man skriver ju inte på något men det, det sker ju en [-] muntlig information om regler och så vidare. IP6

Organisationerna hanterar avtal på olika sätt därav har man också olika hantering i hur dessa efterföljs. Inga tydliga kontroller sker att individerna följer de avtal de skrivit på och man förlitar sig på individen framkommer av intervjuerna. Om man däremot märker att ett avtal brutits så har man rutiner på hur det bör hanteras.

Tolkning av teori och empiri

Skriftliga avtal ger en tydlighet om de förväntningar som finns på volontären och de skyldigheter som organisationen har. Både muntliga och skriftliga avtal är juridiskt bindande, men missförstånd kan uppstå när endast muntligt avtal ingåtts (Grauers, 2002). Ett avtal skall vara skäligt och eftersom organisationerna själva utvecklar dessa är det av stor vikt att man det till fördel för båda parter. När man skriver på ett avtal behöver man också vara införstådd med att man förbinder sig till att följa de värdegrunder, policys och andra delar som avtalet innehåller (Grauers, 2002). I de fall där verksamheten låter anställda även vara volontärer skulle organisationen tydligt kunna reglera via avtal hur verksamheten bedrivs, och när man förväntas delta oavlönat eller avlönat som anställd eller volontär. Det skulle tydliggöra rollerna som individen har både för verksamheten och för individen vid flera åtaganden inom organisationen (Wijkström, 2012). När ett avtal upprättas görs det på grunden av att det skall hållas. Är man delaktig i avtalet när det skrivs undviker man också att avtalet bryts. Avtal som inte hålls bör få tydliga konsekvenser av olika slag för den som väljer att bryta sitt avtal (Grauers, 2002). Men i verksamheter där man har volontärer får det finnas andra förhållningssätt vid avtalsbrott. Dels för att behålla volontärer och få nya. Det finns inte samma skyldigheter vid frivilligarbete till organisationen som vid ett anställningskontrakt, och det måste verksamheterna ha i sitt medvetande. När det gäller anställda så har man alltid arbetsrätten att förhålla sig till och i många fall finns också ett kollektivavtal upprättat (Glavå, 2011).

4.3 Arbetsrätt

Hur organisationer arbetar med arbetsrättsliga frågor för oavlönad personal sker på ett relativt liknande sätt i alla verksamheterna. Respondenterna bekräftar i intervjuerna att det finns en likabehandlingsprincip mellan avlönad och oavlönad personal. Arbetsrätt i volontärorganisationen arbetas inte aktivt med enligt en respondent. Arbetsrätten är mer en naturlig del i de riktlinjer som man arbetar efter enligt respondenterna. Den största medvetenheten enligt respondenterna ligger på arbetsmiljö och att alla skall omfattas av att

komma till en bra arbetsplats. Uppläggen för arbetspass och förutsättningarna baseras i stor utsträckning på de lagar som skyddar anställda.

Det här din arbetsplats, oavsett om du är anställd eller volontär. Då omfattas du av arbetsmiljön [-] precis som en anställd.IP4

När man agerade som både volontär och anställd fanns det ett antal problem som uppstod. Bland annat med arbetstidslagen. Då individen först jobbade ett antal dagar avlönat sedan gick på volontärarbete. Detta inom verksamheten där både volontär- och avlönat arbete var möjligt. De arbetspass frivilligarbetare gör skall vara hanterbara och det finns medvetenhet om att inte överarbeta volontärer. Organisationerna har också volontärer som vill ställa upp ofta, vilket verksamheterna också måste hantera på ett bra sätt. Volontärer som inte säger nej eller sätter gränser då behöver verksamheten göra det åt individer framkom från flera intervjuer. Att följa arbetstidslagen var en viktig del enligt intervjuerna.

Vad jag kan hamna i och har gjort några gånger e då att [---] måste ha en viss koll på hur mycket dom jobbar [---] där inne tillexempel då. Här vet jag ju hur mycket dom jobbar. Men inte där inne vet jag inte det alla gånger [---] då har jag hamnat i situation att det finns dom som jobbar jobbar jobbar, jobbar, då kommer det upp [---] ränk kommer dom upp i viss höjd, och när jag säger [---] men du kan du inte jobba, ja ja absolut visst, men hallå han har jobbat redan så här mycket och det får då inte dom [---] eh arbetslagsstiftningen osv va. IP2

Problem som uppstår i verksamheter där volontären även är anställda. I dessa fall handlade det ofta om att man överträder arbetstidslagen berättade en respondent. Verksamheten behöver aktivt kontrollera så det funkade mot personens vanliga schema, och undvika krockar med det frivilliga engagemanget. En tydlig kommunikation krävdes mellan den kommersiella- och den ideella verksamheten.

Det finns ett antal människor som flyter emellan också. Det finns dom som jobbar här heltid [--] men som gör en liten insats i ideellt också, och det finns tvärtom. Det mesta dom gör här, är ideellt men [-] att dom nån gång då och då, rycker in i den ordinarie verksamheten.IP1

Respondenterna bekräftar att alla frivilligarbetare är försäkrade inom organisationerna, och när olyckor sker finns det möjlighet till ersättning. Eftersom de inte skyddas av några lagar är det viktigt verksamheten tar ansvar för volontären och skyddar dem.

Jo men de [---] det försöker vi ändå ta ganska stort, både rättslig sida att dom är försäkrade [---] och att vi ser till, att det bara är myndiga människor som är med. Så att inte nån annan ska belastas, eh med ansvar, och så att dom är försäkrade. Vi ser till att dom jobbar enligt hur arbetsreglerna ser ut i vårt land IP5

När en hotbild uppstår på arbetsplatsen krävs att rätt personer hantera situationen, då volontärer ej skyddas av arbetsmiljölagen på samma sätt som anställda. Det framkommer i intervjun att man är noga med att göra polisanmälan oavsett om det är en anställd eller volontär. Dock omfattas inte volontären skyddas av enbart av brottsbalken.

Om nån blir hotfull [--] då vill jag bara att ni ska ta ett par steg tillbaka, och låta min personal [-] och då är det personal, för dom är anställda här. Gå in och ta ett beslut och bemöta den situationen [--]. Om en volontär blir hotad, så finns ju inget skydd i arbetsmiljölagen, [...]Men vi hanterar det på samma sätt [..] oavsett vem som blir hotad ringer vi polisen. IP4

Tolkning av empiri och teori

Verksamheterna har ingen skyldighet att följa svensk arbetsrätt gällande volontärer (Svedberg, et al., 2010). Organisationsmässigt kan verksamheten helt bestämma själv hur organisationen vill hantera arbetet. Dock är det så att verksamheterna ofta väljer till stor del att följa svensk arbetsrätt. Det är tydliga riktlinjer som ger ett skydd för personalen oavsett om det är avlönat eller oavlönat. Verksamheterna ser också till det finns försäkringar som ger skydd till alla som arbetar som volontärer.

Organisationerna vill också ta hand om den personal som verksamheten har. Genom att reglera med bra arbetspass, belöningsystem och utbildning i den mån det går (Nilsson et al., 2011). Precis som en arbetsplats vill organisationen bedriva en bra personalpolitik. Om det skulle ske olyckor eller liknande kan verksamheten påvisa att verksamheten följt svensk lagstiftning.

Däremot arbetade inte verksamheterna aktivt med arbetsrätten, utan har mer ett förhållningssätt till den. Eftersom den är så implementerad i det svenska samhället sker det nästan per automatik att man följer den även när det inte behövs. Som påtalats tidigare så finns det dock inga lagar eller myndigheter som reglerar volontärarbete (Svedberg et al., 2010). Det har emellertid förekommit att anmälningar till arbetsmiljöverket har skett och att de kontrollerat volontärers arbetsplats. Enligt ett samtal med anställd på arbetsmiljöverket (personlig kommunikation, 19 april 2016) påtalar de att de inte kan ta ställning eller spekulera i hur utfallet av en sådan kontroll

skulle bli. Inte ens när jag ger dem scenarier utan de påpekar att de måste ta ställning till fallet om det sker.

6. Diskussion och slutsatser

Under denna rubrik presenteras en diskussion baserat på resultatet och hur frågorna blivit besvarade genom arbetet. Efter det följer sedan de slutsatser som jag kommit fram till och tankar till vidareforskning inom ämnet.

6.1 Diskussion

- Hur kan organisationsstrukturen se ut i verksamheter som arbetar med volontärer?

Verksamheterna är uppdelade enligt matrismodellen som organiserar sig i enlighet med kontingensteorin (Hatch & Cunliffe, 2013). Verksamheterna är uppdelade i två verksamhetsområden som sedan blir en produkt. Men för att det skall gå få den produkten behöver de också ta hänsyn till omgivningen. Det funkar väldigt bra att kombinera dessa två teorier eftersom de båda utmanar de traditionella tankesätten om organisering (Morgan, 2007). Det är också inte hanterbart följa en tydlig mall när man hela tiden får förändrade förutsättningar på grund av den omgivning man befinner sig i.

- Vilka utmaningar ställs organisationen inför när man har oavlönad personal?

I verksamheten ställs man inför olika utmaningar. Verksamheten är väldigt beroende av att man har volontärer som ställer upp. Bland annat behöver organisationerna eftersträva vara attraktiva, för att människor skall bidra med sin tid. Det läggs också vikt på att precis som i andra verksamheter ha en bra personalpolitik och visa uppskattning (Nilsson et al., 2011).

Mycket manuellt arbete blir aktuellt i hanteringen av volontärer så som ringa runt, hantera scheman osv. Dock finns det organisationer som utvecklat datasystem som underlättar deras arbete. Det är också något som fler verksamheter bör titta på och eftersträva. Det finns ett mervärde i tekniken och ett datasystem till exempel kan underlätta avtal, arbetsrätt, schema och så vidare (Ulrich & Brockbank, 2007).

Människor deltar i verksamheten av andra skäl än lön. Detta gör också att man behöver motivera sin personal på annat sätt än till exempel bonussystem och löneförhöjningar (Granberg, 2011). Att motivera sina volontärer stanna kan bli en utmaning. Arbetsuppgifterna de utför eller möjlighet till utveckling blir då ett belöningsystem. Utbildning och utveckling är en mycket

viktigt del som verksamheterna som fungerar väldigt olika. Att kunna utvecklas som individ är en form av belöning som ej bör underskattas (Nilsson et al., 2010).

Att kommunicera är viktigt i alla verksamheter men kanske särskilt viktigt när volontärer hanteras. Kommunikation är alltid en stor utmaning då mycket handlar om hur tolkning sker av det som kommuniceras. När en person flyter mellan verksamheterna både som frivillig eller avlönad personal uppstår ett behov av tydlighet. Det underlättar enormt när man har tydliga avgränsningar i verksamheten att antingen är volontär eller anställd. Här kommer också vikten in av att ha ett förebyggande arbete mot konflikter genom bra kommunikation.

- Hur fungerar avtal inom organisationerna för volontärerna?

Volontärer har oftast något slags avtal som antingen presenteras muntligt eller skriftligt. Avtalen är inte volontären med och utformar eller kan påverka i stor utsträckning. Det är standardavtal som utformas (Konsumentverket, 2016). Avtalen varierar väldigt mycket och handlar mer om förhållningssätt, värdegrunder och policys än rena avtal framkommer i resultatet. I vissa fall finns konsekvenser nedskrivna vid avtalsbrott, dock sker ingen tydlig kontroll av att avtalen hålls.

- Hur arbetar organisationerna med arbetsrätt för volontärerna?

När det gäller arbetsrättsliga frågor så bedrivs egentligen inget aktivt arbete. Det ingår som en naturlig del. Organisationerna behöver rent rättsligt inte följa arbetsrätten (Wijkström, 2012). Som organisation försöker ansvariga göra det ändå. Framst för att hantera alla likvärdigt inom verksamheten oavsett om man avlönas eller ej. Men också för att skydda de volontärer som finns i organisationen. Arbetsrättens olika delar är bra riktlinjer att följa helt enkelt och även organisationer som baserar verksamheten på volontärarbetare blir ibland anmäld till arbetsmiljöverket (Okumus, 2012, 3 juli). Vissa verksamheter anmäler också olyckor som sker till arbetsmiljöverket trots att det handlar om en volontär som skadats (Weibull & Wikström, 2013, 14 januari).

6.2 Slutsats

Det finns flertalet gråzoner och en otydlighet kring vad som gäller för volontärer då ingen myndighet eller lagstiftning styr verksamheten (Wijkström, 2012). Verksamheterna behöver på egen hand formulera regler och riktlinjer trots att arbetsinsatsen oftast är exakt samma som för avlönad personal. Volontärer brukar vara försäkrade genom medlemsförsäkringar eller liknande, men organisationerna behöver inte ta samma ansvar för en volontärarbetare som en anställd enligt lag. Organisationerna har helt enkelt inte de arbetsrättsliga skyldigheterna mot volontärer utan det ligger mer på en samvetsbas (Svedberg et al., 2010). Samtidigt är verksamheten i stort behov av att människor fortsätter engagera sig. Vilket gör att en symbios uppstår mellan organisationen och volontären som tillsammans får verksamheten att fungera.

Det uppstår problem när organisationen både bedriver en kommersiell verksamhet och en frivillig verksamhet. Problemet som uppstår är att den frivilliga verksamheten får stå tillbaka för den kommersiella och det ger negativa konsekvenser. Detta gäller främst verksamheter som tillåter individer både vara volontär och anställd. Enligt Svedberg et al. (2010) finns problem med att roller blir otydliga när personer flyter mellan avlönat och oavlönat arbete. Vilket vi även kan se i resultatet inom organisationer som låter personer vara både volontärer och avlönade. Organisationer som har tydlig uppdelning på vem som är volontär och vem som är anställd har mindre problem. Dock skulle det också kunna bero på vilken inriktning verksamheten har. Men det blir en större tydlighet i verksamheten om ingen som är volontär kan få lön. Det minskar också missförstånd, konflikter och svartsjuka som kan uppstå i organisationen.

Utbildning är en mycket viktig del i verksamheter där man erbjuder alla en stabil grund i hur verksamheterna fungerar (Nilsson et al., 2011). Samtidigt är utbildning en möjlighet till utveckling, en belöningsform som kan vara väl värt investera i. Det gör också att verksamheten säkerställer att volontären har rätt kunskap samt känner sig viktigt i organisationen. Att erbjuda utvecklingsmöjligheter gör medarbetaren lojal och intresserad av att stanna inom verksamheten. Som individ känner man att man får något tillbaka. Det gäller de flesta belöningsystem även tillställningar, mat, kläder och så vidare (Nilsson et al., 2011).

Det finns tydliga delar där verksamheter skulle ha nytta av att ingå i nätverk med andra verksamheter som också använder sig av volontärer. Särskilt med verksamheter som inte liknar den egna. Det finns tydligt saker att lära av varandra och få ett aktivt kunskapsutbyte. Även

inom verksamheterna behöver ett aktivt kompetensöverförande ske. Så inte kunskapen försvinner med individer som eventuellt lämnar verksamheten.

Satsningar bör göras inom kommunikation, system, utbildning och arbetsrätt. Att även ha ett öppet tankesätt för nya organisationsstrukturer och vara beredd på förändringsarbete som attraherar nya volontärer. Det finns också möjlighet ta del av de datasystem som någon verksamhet utvecklat och använder sig av, som underlättar mycket administrativt arbete.

Organisationerna behöver både attrahera nya volontärer och bibehålla de volontärer som finns. Att utveckla HR-organisationer även för volontärverksamheten skulle kunna underlätta en hel del för organisationerna (Welander, 2013). Det skulle också kunna innebära avlastning på olika sätt. Verksamheten som bedriver samhällsinsatser är den verksamheten som har den mest genomarbetade hanteringen av sina volontärer. Det handlar nog också om att de är mycket etablerade och har utvecklats tydligt med tiden.

Tydlighet och gränsdragning är två viktiga delar som framkommit i resultatet. För att både skydda individer som deltar som volontärer men också för att skydda verksamheten.

Utmaningarna som uppstår i frivilligverksamhet påminner om de utmaningar näringslivet ställs inför. Vilket också visar på att mer forskning inom området av frivilligverksamhet behövs. Det är en del av samhället som ökar och som också står inför nya utmaningar hela tiden. Människor organiserar sig på olika sätt och behöver med tiden struktureras när de växer. I både näringslivet och frivilligsektorn är det hantering av individer som tillsammans skall nå ett mål. Individen behöver då tillfredställelse, socialinteraktion och möjlighet till utveckling. Med förtroende växer människor och det tror jag gäller alla människor i alla livssituationer och åldrar.

6.3 Vidare forskning

- Förslag till vidare forskning är att titta mer på organisationer som hanterar och arbetar med volontärer. Forskning inom särskilt evenemangsorganisationer, om hur de arbetar och attraherar personer att ställa upp. Men också för att se om det kanske finns underlag för att en lagstiftning skulle behöva finnas inom volontärområdet. Nu är det en gråzon som inte regleras någonstans ifrån vilket också gör att människor kan utnyttjas. Det finns också utrymme för mer forskning i HR perspektivet och frivilligorganisationer och möjlighet att utveckla aktivt HR-arbete inom frivilligverksamheter.

Referenslista

- AB Stockolm Spårvägar (2016) *Frågor och svar*. Hämtad 2016-05-25, från <https://www.ss.se/fragor-och-svar/>
- Arbetsmiljöverket (2012) *diarie 212 23 68 I* Falun:arbetsmiljöverket
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61-81. doi:10.1002/nml.241
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Engel, C. (2003). *Volontärer - för vem och för vad?: Kritisk granskning av en verksamhet inom stiftelsen stora sköndal*. Stockholm: Sköndalsinstitutet.
- Glavå, M. (2011). *arbetsrätt* (2., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2011) *PAOU Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling* Stockholm:Natur & Kultur
- Gruers, P. H., 2:a uppl (2002) *Person och Avtal en kortfattad inledning till person- och avtalsrätt* Malmö:Liber
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3.th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Konsumentverket (2016) *Avtal och Mallar*. Hämtad 2016-05-31, från <http://www.konsumentverket.se/Foretag/Avtal-och-mallar/>
- Lindkvist L., Bakka, F.J., & Fivelsdal, E. (2014) *Organisationsteori Struktur, Kultur, Processer* Stockholm:Liber
- Lockstone-Binney, L., Holmes, K., Smith, K., & Baum, T. (2010). Volunteers and volunteering in leisure: Social science perspectives. *Leisure Studies*, 29(4), 435-455. doi:10.1080/02614367.2010.527357
- Molin, A. (2002). *Avtal: Praktisk handbok om hur du skriver avtal och kontrakt : Fullmakter, avtalstexter, avtalsbrott, skadestånd, lagar & regler, internet & e-post* (1. uppl. ed.). Näsviken: Björn Lundén information.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updat ed.). Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human resource development: Att utveckla medarbetare och organisationer* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Okumus E. (2012, 3 juli) Peace and love anmäls för arbetsmiljöbrott. *Arbetet.se*. Hämtad 2016-04-21, från <http://arbetet.se/2012/07/03/peace-love-anmals-for-arbetsmiljobrott/>

Overgaard, C. (2016;2015;). When to work for pay, when not to: A comparative study of australian and danish volunteer care workers. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 810-830. doi:10.1007/s11266-015-9620-0

Paauwe J (2004) *HRM and Performance Achieving Long-Term Viability* Great Britain:Oxford University Press

Svedberg, L., von Essen, J., Jegermalm, M., Ersta Sköndal högskola, & Enheten för forskning om det civila samhället. (2010). *Svenskarnas engagemang är större än någonsin: Insatser i och utanför föreningslivet*

Söderlund, J. 1., & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM: Nya organisationsformer, nya utmaningar* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Jamison Gromark, E. (2007). *värdeskapande hr* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2011) *God forskningssed*. Hämtad 2016-05-31, från <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forsknings-sed/>

Welander, J. (2011, 14 september) Vad kan HR lära av ideell sektor? [blogginlägg]. Hämtad från <http://hrbloggen.se/2011/09/hr-ideell-sektor.html>

Welander, J. (2013) *Idéburen Chef, HR-ARBETE och personalansvar i ideella organisationer* Hindås:Idealistas

Weibull, H., & Wikström, M. (2013, 14 januari) *Volontärer utanför lagen och utan försäkring*. Hämtad 2016-04-21, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1316&artikel=5408764>

Wijkström, F. (2012). *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel* (1. uppl. ed.). Stockholm: European Civil Society Press.

Wijkström, F., & Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. (1999). *Svenskt organisationsliv: Framväxten av en ideell sektor*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI).

Wikström, M. (2012, 3 juli) *Peace and love anmäls till Arbetsmiljöverket*. Hämtad 2016-04-21, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1012&artikel=5178019>

Bilaga 1 Intervjuguide examensuppsats

Intervjuguide examensuppsats (Mimmi Mickelsen)

Intervju urvalet sker genom att jag blir tilldelad individer som anmält sig frivilligt att intervjuas. I vissa fall har även urval skett på grund av befattning. Intervjun kommer ske semistrukturerat och ta max 30 min/person samt spelas in.

Namn, ålder, befattning och tjänstgöringsår och organisation
Eventuell annan anställning eller anställning inom organisationen

Varför väljer ni frivilliga istället för anställd personal?
Hur arbetar man med rekrytering av oavlönad personal?
Hur ser rekryterings processen ut?

Vilken sorts arbete rekryterar ni till?

Hur ser ert ansvar ut för frivilligarbetarna?
Vad är frivilligarbetarnas ansvar?
Skriver de på avtal och hur ser ett sådant ut?
Vad förbinder sig den frivillige till?
Vad får man för sitt frivilligarbete?

Hur sköter man avtal i organisationen?

Vilka utmaningar ställs HR inför när man skall hantera oavlönad och avlönad personal?
Hur arbetar organisationer med arbetsrättsliga frågor för oavlönad personal?
Organisation vill utöka vår verksamhet med volontärer?

