

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Faktorer som påverkar teknikkonsulters intention att stanna
hos eller säga upp sig från sin arbetsgivare**

Hanna Locking och Linnea Sidbrant

Examensarbete 30hp
Psykologprogrammet
PM 2519
Hösttermin 2016

Handledare: Mats Eklöf

Faktorer som påverkar teknikkonsulters intention att stanna hos eller säga upp sig från sin arbetsgivare

Hanna Locking och Linnea Sidbrant

Sammanfattning. Syftet med uppsatsen var att i ett svenskt konsultföretag undersöka förhållanden i teknikkonsulters arbete vilka arbetsgivaren antas kunna påverka, som kan ha samband med intention att stanna hos respektive säga upp sig från arbetsgivaren. I en kvalitativ intervjustudie ($n=9$) identifierades följande typer av förhållanden: arbetsuppgifternas egenskaper, de arbetsrelaterade relationerna, arbetsrelaterade belöningar, yttre faktorer samt uppsägningsprocessen. Utifrån intervjurestuden och tidigare forskning genomfördes en enkätstudie ($n=54$). En principalkomponentanalys identifierade fyra faktorer. Korrelationsanalyser och regressionsanalyser visade att upplevelsen av att vara önskad av arbetsgivaren var en faktor som samvarierade med och förklarade intentioner att stanna hos respektive säga upp sig från sin arbetsgivare.

Teknikkonsultföretag i Sverige har just nu - 2016 - medvind. 89% av de teknik-konsultföretag som presenterats i en konjunkturrapport tillstod att de skulle komma att behöva rekrytera ny personal framöver (Svenska Teknik&Designföretagen, 2016). Samtidigt menade företagen att de hade svårigheter med att rekrytera personal med den kompetens de behöver. Det är därmed särskilt viktigt att företagen värnar om den kompetenta personal som redan finns i företaget, så att de väljer att arbeta kvar där. Konsulterna är konsultbolagens viktigaste tillgång, och är de inte nöjda, tyder en gynnsam arbetsmarknad på att konsulterna inte kommer ha några svårigheter att söka sig vidare till andra företag i samma bransch. Kontinuerliga analyser av eventuella förbättringsområden som kan få personal att stanna kvar längre, och vilka faktorer som fått personal att sluta, är därmed viktigt.

Att arbeta som konsult innebär oftast att man under en begränsad period är utyrad till ett annat företag. Enligt Olsson (citerad i Heimbrand & Nilsson, 2012) exempelvis på grund av att de saknar en viss kompetens eller att de kvantitativt behöver mer arbetskraft. En utmaning som företag inom konsultbranschen måste brottas med när det kommer till att behålla sin personal, är att deras medarbetare under större delen av sin arbetstid befinner sig ute hos kunden. Arbetsgivaren har därför av förklarliga skäl svårigheter att vara delaktig i och påverka medarbetarnas dagliga arbete och säkerställa deras psykosociala arbetsmiljö. Dessutom innebär konsultrollen ett ansvar att utföra det arbete som uppdragsgivaren har beställt. Det innebär i många fall att konsulten måste acceptera att utföra arbetet under de rådande förutsättningarna hos kunden och med de resurser som står till buds. En annan utmaning med att konsulten tillbringar större delen av sin arbetstid hos kunden är att konsulten med stor sannolikhet kommer att influeras av och potentiellt få andra attraktiva jobberbjudanden från sin uppdragsgivare eller andra bolag.

Syftet med denna uppsats var att i ett svenskt konsultföretag undersöka förhållanden i teknikkonsulters arbete vilka arbetsgivaren antas kunna påverka, som kan ha samband med intention att stanna hos respektive säga upp sig från arbetsgivaren. Företaget kommer nedan att benämnas "[företaget]".

Frivilliga uppsägningar

Under de senaste 50 åren har frivilliga uppsägningar varit ett av de mest populära områden att beforska inom management och tillämpad psykologi (Woo & Maertz, 2012). De flesta chefer ställs någon gång inför detta problem menar de, att värdefull personal de önskar behålla väljer att lämna företaget av fri vilja (så kallade *dysfunktionella* uppsägningar). Detta kan i förlängningen kosta företaget pengar, bland annat på grund av rekryteringskostnader och förlorade intäkter under upplärningsperioden. En uppsägning kan dessutom sätta igång liknande tankar hos dem som fortfarande arbetar kvar, vilket kan resultera i ytterligare kostnader, om även de väljer att avsluta sin anställning (Woo & Maertz, 2012).

En faktisk uppsägning (*actual turnover* på engelska) anses alltid föregås av en intention att säga upp sig (Lo, 2015; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), och majoriteten studier har därför undersökt just intentionen, delvis av praktiska skäl (Lo, 2015). De studier som har tittat specifikt på korrelationen mellan intentionen att säga upp sig och faktisk uppsägning har funnit att den förra predicerar den senare, men att den förklarade variansen är förhållandevis låg (Lo, 2015) - mindre än 24% (Mobley et al., 1979). Tiden mellan mättilfället och uppsägningen ses som en förklaring (Lo, 2015). Sambandet, vilket beräknats till ,45 (Zimmerman, 2008) mellan intentionen att säga upp sig och faktisk uppsägning anses även påverkas av externa faktorer. Några av dessa är förhållandena på arbetsmarknaden, antalet lediga tjänster, och individens familjesituation (Lo, 2015). Trots det är en individs intention att säga upp sig den faktor som enskilt bäst predicerar faktisk uppsägning (Cohen, 1998).

I detta examensarbete fanns inte tidsutrymme att undersöka sambandet mellan olika faktorer och faktisk uppsägning, utan vi har begränsat oss till att undersöka sambandet mellan olika faktorer och intentionen att säga upp sig. Vi har även inkluderat begreppet intentionen att stanna kvar hos sin arbetsgivare.

Intention att säga upp sig

Intention att säga upp sig (*turnover intention*) är ett begrepp som i forskningen går under flera namn (t.ex. intention att säga upp sig (*turnover intention*), intention att lämna (*intention to leave* eller *intent to leave*), intention att sluta (*intention to quit*, *intent to quit* eller *quit intention*) och intention att avlägsna sig från organisationen (*organizational withdrawal intention* eller bara *withdrawal intention*), vilket komplicerar litteratursökningar. Ordet "intention" kan på svenska även ersättas med ordet "avsikt", vilket skapar ytterligare kombinationer av sökord.

Intentionen att säga upp sig delades i en tidigare studie (Cohen, 1998) upp i tre övergripande faktorer, vilka till viss del fångar delvis olika saker: intention att säga upp sig från sitt arbete, intention att säga upp sig från sitt yrke, och intention att säga upp sig från sin organisation. Den uppdelningen fann Cohens (1998) stöd för. En liknande uppdelning gjordes även av Krausz, Koslowsky, Shalom och Elyakim (1995), vilkas studie fann att olika antecedenter predicerar de olika typerna av intention att säga upp sig, också olika mycket. Denna studie undersökte intentionen att säga upp sig på ett konsultföretag där arbetet är uppdragsspecifikt, och där byte av arbete därmed inte nödvändigtvis innebär detsamma som att säga upp sig från sitt arbete. Därför tog studien enbart sikte på faktorn intention att säga upp sig från sin organisation. Intention att säga

upp sig från sin organisation formulerades som intention att säga upp sig från [företaget].

Intention att stanna kvar

Intention att stanna kvar (på engelska *intention to stay*, *intention to remain* eller *intent to remain*) är mindre beforskat än intentionen att sluta. Dock har trenden de senaste åren varit att fokusera på vad som får människor att stanna kvar (Brooks, Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2009). Begreppet kan också förkortas till intention att stanna, och även här kan ordet "intention" bytas ut mot ordet "avsikt".

Intentionen att stanna kvar är en faktor som i vissa fall omnämns som motsatsen till intentionen att säga upp sig (Cohen, 1998; Morrison, 1997; Mobley, 1977; Miller, Katerberg, & Hulin, 1979). De faktorer som påverkar en persons intention att säga upp sig behöver dock inte nödvändigtvis vara samma faktorer som påverkar samma persons intention att jobba kvar på sitt nuvarande jobb (Shen, Cox & McBride, 2004). Samma resonemang går att finna i Herzbergs tvåfaktormodell (Schultz & Schultz, 2014), även om det där handlar om hur nöjd respektive missnöjd man är. Därav har författarna tagit beslutet att undersöka och behandla dessa faktorer som två olika faktorer.

Tidigare forskning om uppsägningar

Varför individer väljer att säga upp sig från sina jobb har det formulerats ett antal teorier om. Joseph, Ng, Koh och Ang (2007) beskrev i sin litteraturöversikt de mest framträdande teorierna: "Teorin om organisatorisk balans" (på engelska *organizational equilibrium theory*), "teorin om mötta förväntningar" (*met expectations theory*), "teorin om länksystem" (*linkage model*), "uppvecklingsmodellen för uppsägning" (*unfolding model of turnover*) och "jobbinbäddningsteorin" (*job embeddedness theory*).

En av dessa teorier (teorin om mötta förväntningar) innebär att en individs önskan att lämna en organisation ökar ju större diskrepansen blir mellan vad individen möter i organisationen (positiva och negativa upplevelser) och vad hen förväntar sig att möta i organisationen (givet att organisationen inte lever upp till förväntningarna).

Metaanalyser (Joseph et al., 2007; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), samt en sammanställning av forskningsresultat (Lo, 2015), har funnit att följande organisationsrelaterade faktorer har samband med intentionen att säga upp sig: kompatibilitet mellan person och jobb, kompatibilitet mellan person och chef, upplevt organisatoriskt stöd, upplevda karriärmöjligheter, lön, nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar, upplevd anställningstrygghet, upplevelse av att få adekvat feedback, affektivt åtagande (i vilken utsträckning man är emotionellt fäst vid organisationen), organisatoriskt åtagande, organisationskulturen, identifikation med organisationen, tillfredsställelse med karriären, kompetensutvecklingsmöjligheter, upplevda jobbalternativ (hur lätt man uppfattar det vara att byta arbetsgivare) jobbprestation, chanser till befördran, frånvaro, prestation, hur lång anställning man haft i IT-branschen, nöjdhet med jobbet, nöjdhet med kollegor, nöjdhet med arbetsuppgifter, jobba autonomi (både när/var och hur man ska jobba), arbetsuppgiftens betydelse, variation av färdigheter, arbetsuppgiftsidentitet, jobbsäkerhet, flexibilitet i jobbschemat, deltagande, rollöverskridande samarbeten (i vilken utsträckning arbetsuppgifterna kräver interaktion med andra funktionellt annorlunda avdelningar), rolltydlighet (i vilken utsträckning det är otydligt vad som förväntas av en i sin roll),

rollkonflikt (i vilken utsträckning kraven som ens olika roller ställer på en är inkompatibla), mötta förväntningar, nöjdhet med chefen, utbytet mellan chef och anställd, jobbrelaterad feedback, hierarkisk position, instrumentell kommunikation, arbetsbelastning (kvantitativ sådan), arbetsrelaterad utmattning, generell stress, löner och förmåner, distributiv rättvisa vad gäller belöningar, proceduriell rättvisa, anställningsform, samt jobbet omfattning. Ens belöning i förhållande till ens ansträngning är också en faktor (Li, Galatsch, Siegrist, Müller & Hasselhorn, 2011), liksom inbäddning (Porter, Eun, Woo & Campion, 2016), som påverkar medarbetarens intention att säga upp sig.

Griffeth et al. (2000) menade dessutom att yttre faktorer som dennes omgivning, civilstånd, jobbsökarbeteenden och -tankar, samt övriga beteenden hos medarbetaren (t.ex. hög frånvaro) och medarbetarens personlighet, alla i varierande utsträckning påverkade intentionen att säga upp sig. Dessa yttre faktorer kommer inte att undersökas i denna studie.

Avgränsning av arbetet

Brooks et al. (2009) menade att man, allteftersom tiden gått, kommit allt längre från en konsensus kring vad som gör att en individ säger upp sig. Sammantaget finns det en mängd olika faktorer som påverkar en individs beslut att säga upp sig eller stanna kvar i ett företag. Till följd av ett förväntat begränsat stickprov, och det stora antalet faktorer i den tidigare forskningen, var en faktorreduktion nödvändig. Enkätstudien begränsades därmed till att undersöka faktorer som företaget anses kunna påverka själva. Sådana faktorer, som undersökts i tidigare forskning och som visats korrelera med intentionen att säga upp sig och/eller stanna kvar, och från vilka items har hämtats är: kompatibilitet mellan person och jobb (*person-job fit*) (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), kompatibilitet mellan person och chef (*person-supervisor fit*) (Zhang, Ling, Zhang & Xie, 2015), upplevt organisatoriskt stöd (*perceived organizational support*) (Riggle, Edmondson & Hansen, 2009; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015), upplevda karriärmöjligheter (Kim, 2005), nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar (Shen et al., 2004), upplevd anställningstrygghet (Lo, 2015) och feedback (Susskind, 2007).

Generella respektive kontextspecifika förklaringar till intentionen att stanna respektive säga upp sig

Det kan tänkas vara så att det finns generella faktorer som är viktiga för intentionen att stanna kvar respektive säga upp sig, men även faktorer viktiga i ett specifikt fall. En analys kring kontextspecifika faktorer kan anses vara en förutsättning innan man närmare kan uttala sig om vilka faktorer som är viktiga, för uppsägningsbeslut i ett svenskt företag verksamt i teknikonsultbranschen, och hur viktiga dessa faktorer är.

McKenna (2012) menade att det mest valida sättet att fånga upp vilka faktorer som får enskilda medarbetare att känna sig nöjda med sitt arbete, som gör denne mindre benägna att säga upp sig, är genom en intervju. Att låta en heterogen grupp med sina egna ord beskriva sina upplevelser, är därmed ett bra sätt att fånga upp relevanta, och potentiellt unika, förhållanden inom [företaget] vi ämnar undersöka. Westaby (2005) fann dessutom i sin studie att medarbetarnas egna utvalda berättelser och anledningar till varför de inte

ville stanna i organisationen, förutspådde faktiska uppsägningar. Att enbart använda sig av en intervjustudie innebär alltså att man kan hitta kontextspecifika faktorer, skilda från tidigare forskning. Det går dock inte att samtidigt uttala sig om faktorernas utbreddhet i detta företag. Därför valdes även en kvantitativ ansats, som ett komplement till den kvalitativa ansatsen. En studie som skulle ta hänsyn till både till generella faktorer identifierade i tidigare forskning, och till de kontextspecifika faktorer som uppkom i den kvalitativa studien. Då kvantitativa undersökningar med fasta svarsalternativ kan leda till att man går miste om nyanser i svaren (Trost, 2012), så fungerade intervjustudien också som ett komplement till enkätstudien genom att underlätta tolkning av resultaten - inte bara konstruktionen av enkäten.

Det är tydligt, rent teoretiskt, att flera av de faktorer som påverkar intentionen att säga upp sig respektive stanna har en hög korrelation sinsemellan, och det är även så att vissa faktorer skulle kunna tänkas vara sämre lämpade att använda i en teknikkonsultbranschkontext. Till följd av det, samt att en faktorreduktion var nödvändig, bedömde författarna att det var nödvändigt att undersöka möjligheten att förenkla tidigare nämnda faktorer genom att genomföra en faktoranalys. På så sätt renodlas de olika faktorer som väljs ut från resultatet av den kvalitativa studien och från den tidigare forskningen. Då kommer det gå att se om dessa nya faktorer stämmer överens med faktorer i den tidigare forskningen. I regressions- och korrelationsanalyser kommer det sedan gå att se hur mycket respektive faktorer påverkar eller samvarierar med intentionen att säga upp sig respektive intentionen att stanna kvar.

Syfte

Intervjustudiens syfte var att beskriva arbetsrelaterade förhållanden som IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag förknippade med vilja att byta jobb respektive vilja att stanna hos arbetsgivaren.

Intervjustudiens syfte var också att beskriva arbetsrelaterade förhållanden som gjorde att IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag kände sig nöjda respektive missnöjda med jobbet (som i förlängningen kunde påverka deras intention att byta jobb eller stanna kvar).

Ett tredje syfte med intervjustudien var att eftersöka kontextspecifika faktorer unika hos [företaget], som sedan skulle integreras i kommande enkätundersökning, utöver redan vedertagna modeller och teorier.

Enkätstudiens syfte var att, bland IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag:

1. i våra enkätdata undersöka faktorstrukturen bakom de enkätitems som tillsammans utgjorde underlaget för de oberoende variablerna (Kompatibilitet mellan person och jobb, Kompatibilitet mellan person och chef, Chefens tillgänglighet, Upplevt organisatoriskt stöd, Upplevda karriärmöjligheter, Lön, Nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar, Upplevd anställningstrygghet, Feedback och Information). På så sätt ville vi undersöka möjligheten att skapa alternativa oberoende variabler med en enklare struktur.
2. undersöka samband mellan oberoende variabler konstruerade enligt punkt 1, ovan, och intention att stanna hos arbetsgivaren, å den andra.
3. undersöka samband mellan oberoende variabler konstruerade enligt punkt 1,

ovan, och intention att säga upp sig från [företaget], å den andra.

Intervjustudien: Metod

För att besvara vår forskningsfråga, vilka arbetsrelaterade förhållanden som gör att IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag vill byta jobb respektive vill stanna hos arbetsgivaren, valde vi att i en intervjustudie först använda oss av en kvalitativ ansats. På så sätt fanns en ökad chans att identifiera kontextspecifika viktiga faktorer, och att få en fördjupad bild av hur de olika faktorerna kan komma att påverka de anställdas beslut att stanna kvar eller att säga upp sig. Ingen ersättning utgick till författarna av denna studie.

Deltagare

Det företag där denna studie utfördes är ett konsultföretag med totalt 87 anställda (L. Gustafsson, personlig kommunikation, 28 juni, 2016), ett litet dotterbolag i en stor koncern med totalt ca 1700 anställda i 11 länder (Danir AB, 2016). [Företaget] erbjuder konsulttjänster, till framförallt fordonsindustrin, inom elektronik och mjukvara. [Företagets] verksamhet är förlagd i Göteborg (KonsultCompagniet AB, 2015).

[Företaget] inledde med att de annonserade på sitt intranät att en masteruppsats skulle komma att genomföras hos dem, i samarbete med Linnea Sidbrant och Hanna Locking vid Psykologprogrammet på Göteborgs universitet. Dessutom förtydligades vilket syfte och vilken frågeställning som skulle undersökas, hur medarbetarna kunde kontakta författarna vid eventuella frågor samt en bild på oss. Detta gjordes bland annat för att medarbetare som inte fick chansen att bli intervjuade ändå skulle ha en möjlighet att direkt kunna kontakta oss om de så önskade.

Intervjupersonerna ($n = 9$) i studien valdes ut av författarna, från en lista komponerad av företagets VD. Listan innehöll enligt uppgörelse fler namn än tänkta intervjuer. Detta för att öka informanternas anonymitet, samt skapa en marginal för de individer som eventuellt inte ville ställa upp på en intervju eller för plötsliga avhopp.

Vi ville få en så heterogen grupp som möjligt att intervjua, med avseende på utbildningsbakgrund och antal år på företaget, samt möjligheten att få intervjua före detta anställda. De individer vi intervjuade valdes därför ut om de ingick i någon av dessa tre följande grupper: personer som hade sagt upp sig, personer som fått erbjudande om annat jobb men tackat nej samt personer som arbetat så pass länge att chefen ansåg att individen hunnit bilda sig en uppfattning om [företaget]. Shen, Cox och McBride (2004) skrev att det kan vara bra att intervjua nuvarande anställda för att ta reda på källor till missnöje med arbetet. De skrev också att det är bra att intervjua personer som nyligen sagt upp sig för att få reda på faktiska orsaker till uppsägningar.

Samtliga utbildningsnivåer var representerade (se tabell 1). Fördelningen män respektive kvinnor i intervjustudien redovisas inte. Dels då risken fanns att kvinnornas anonymitet inte skulle kunna bevaras sett till fördelningen av män och kvinnor hos [företaget], dels då Griffith, Hom och Gaertner (2000) i sin metaanalys beskrev att ingen skillnad förelåg mellan mäns och kvinnors benägenhet att frivilligt säga upp sig.

Tabell 1

*Demografiska faktorer hos deltagarna i intervjustudien (n = 9) samt hos företagets anställda**

		Deltagare i intervjustudien (n = 9)	Samtliga anställda hos företaget (87 personer)
Kön	Kvinnor	-	15
	Män	-	72
Genomsnittlig ålder	Antal år	35	36
Högsta avslutade utbildningsnivå	Gymnasium	representerad	13
	Eftergymnasial utbildning 3 år eller kortare	representerad	49
	Eftergymnasial utbildning längre än 3 år	representerad	25

Not. *Källa: L. Gustafsson (personlig kommunikation, 28 juni, 2016)

Bortfallsanalys. 14 personer ringdes upp och 10 av dessa tackade ja. En av dessa uteblev dock, av okänd anledning från intervjutillfället. Två personer svarade att de inte hade tid att delta, men föreslog senare tider (vilket föll utanför vår tidsram). Två personer svarade inte alls vid uppringning.

Instrument (intervjuguidens utformning)

McKenna (2012) rekommenderade att man använder sig av intervjutekniken Kritiska incidenter-tekniken (Flanagan, 1954) om man vill undersöka vad medarbetare är nöjda/missnöjda med på jobbet (vilket var ett av studiens syften). Genom intervjutekniken kan man fånga medarbetarnas osynliga processer, tankar och känslor inom dem. Detta förfarande bedömdes därmed även vara lämpligt för studiens andra syften, att fånga medarbetarnas intentioner att säga upp sig eller stanna kvar samt eventuellt kontextspecifika faktorer. Därför konstruerades en intervjuguide bestående av tre delar (se bilaga 1). Den första delen innebar att informanten fick besvara ett antal bakgrundsfrågor. I den andra delen användes Kritiska incidenter-tekniken, vars syfte var att finna verkliga situationer som kunnat påverka informantens intentioner att säga upp sig eller att stanna kvar. De personer som hade sagt upp sig fick fundera kring vad som lett fram till det beslutet. Dessutom efterfrågades konkreta händelser som fått informanten att känna sig nöjd respektive missnöjd med sitt jobb (som i förlängningen skulle kunna leda till intentionen att säga upp sig från företaget). Frågorna hade alla samma utformning, och löd: *“Kan du berätta om något tillfälle när du kände och tänkte att du (verkligen ville sluta) på [företaget]?”*

I den tredje delen användes en semistrukturerad intervjumall. Här ställdes frågor kring bland annat trivsel på jobbet samt så gavs informanterna en möjlighet att berätta om faktorer som de inte berört under första delen av intervjun, men som tidigare forskning

visat kan ha betydelse för en individs intention att säga upp sig från sitt arbete respektive intention att stanna kvar. Dessa faktorer var rättvisa, autonomi, feedback, medarbetarnas betydelse, chefens betydelse, lön, förmåner, kompetensutvecklingsmöjligheter, befordran, anställningstrygghet, flexibelt jobbschema samt möjligheten att arbeta i en internationell miljö. Informanterna fick också en möjlighet att resonera kring vad som, bortom vad de faktiskt upplevt hos sin nuvarande arbetsgivare, skulle kunna påverka deras beslut att säga upp sig respektive stanna kvar.

Frågorna anpassades efter informanterna på följande sätt. Vid mötet med informanter som redan sagt upp sig från företaget, fick de retrospektivt resonera kring vad företaget skulle kunna ha gjort för att behålla dem längre som anställda. Informanter som vid intervjutillfället arbetade kvar hos arbetsgivaren, fick istället resonera kring vad företaget skulle kunna göra för att fortsatt behålla denne som anställd och vice versa.

Tillvägagångssätt

Tilltänkta informanter ringdes upp och en kort beskrivning gavs av författarna, forskningsfrågan, forskningsetiska principer, praktiska implikationer samt att intervjuerna skulle ligga till grund för en enkätundersökning som samtliga på [företaget] skulle få möjlighet att besvara. Intervjuerna genomfördes under juni månad, och det avsattes en timma för respektive intervju. 4 intervjuer genomfördes av författare Hanna Locking och 5 av författare Linnea Sidbrant.

Efter att den första intervjun genomförts bestämdes att intervjupersonerna, minst en dag innan intervjun, skulle få ett förberedande sms med beskrivningen att informanten vid intervjutillfället skulle bli ombedd att redogöra för specifika situationer när hen känt sig mer eller mindre nöjd med sitt arbete, och känt eller tänkt, mer eller mindre, att hen vill/inte vill byta jobb. Detta tillägg ansågs nödvändigt då den första personen som intervjuades av okänd anledning hade svårt att erinra sig specifika exempel. Om något i vår förberedande information hade varit bristfälligt gjordes detta tillägg för att underlätta för framtida informanter.

Informanterna fick själva välja var intervjun skulle äga rum, och 5 utfördes i [företagets] lokaler, en på Psykologiska institutionen samt 4 via Skype eller telefon. Vid intervjutillfällena informerades informanterna återigen om forskningsetiska principer, om syftet med intervjun samt att hen var en av nio informanter vars svar skulle komma att ligga till grund för en enkätundersökning på [företaget].

Intervjustrukturen offentliggjordes därefter.

Databearbetning

För att öka chanserna för att upptäcka eventuella "biases" i författarnas intervjustilar lyssnade medförfattarna igenom varandras intervjuer. Intervjuerna spelades in med diktafon och transkriberades ordagrant parallellt med pågående intervjuer i ett gemensamt dokument, där en tematisk analys (Willig, 2013) av materialet utfördes. För att minimera risken för subjektiva tolkningar vid detta moment, gjordes tematiseringen så textnära som möjligt, och i flera nivåer för att successivt låta teman framträda ur råmaterialet. Då fynden från studien skulle ligga till grund för en påföljande kvantitativ studie så användes i den mån det gick redan befintliga begrepp (se inledningen) under

kodning och tematisering, på så vis att de slutgiltiga teman som framträdde gavs namnen av redan befintliga och validerade begrepp. I de fall då de redan befintliga begreppen inte ansågs tillräckliga formulerades nya teman. Transkriberingen genererade flera illustrativa citat. För att behålla informanternas anonymitet har citaten modifierats, genom att exempelvis inte presentera orter och företagsnamn, men utan att påverka innebörden i informanternas upplevelser.

Intervjustudien: Resultat

Analysen resulterade i 5 huvudteman med respektive underteman (se tabell 2).

Tabell 2

Huvudteman och underteman i intervjustudien

Huvudtema	Undertema
1. Arbetsuppgifter	1.1 <i>Variation</i> 1.2 <i>Komplexa och utmanande arbetsuppgifter</i> 1.3 <i>Autonomi och kontroll</i> 1.4 <i>Behovet av att få göra skillnad</i> 1.5 <i>Intresse och önsknings vs kompetens</i> 1.6 <i>Att jobba tillsammans med andra</i> 1.7 <i>Påverka sina arbetsuppgifter</i> 1.8 <i>Påverka sin karriär genom arbetsuppgifterna</i>
2. Arbetsrelaterade relationer	2.1 <i>Gruppaktiviteterna som företaget anordnade för sina konsulter: en extra motivator att arbeta kvar</i> 2.2 <i>Relationen och kontakten med chefen på [företaget]</i> 2.3 <i>Sedd som en människa</i> 2.4 <i>Stöd vid stressrelaterad ohälsa</i> 2.5 <i>Vikten av transparens och öppenhet</i> 2.6 <i>Viktiga egenskaper hos en chef</i>
3. Arbetsrelaterade belöningar	3.1 <i>Lön som ett kvitto på ens prestation</i> 3.2 <i>Obalanserad feedback skapar psykologisk diskrepans vid löneförhandling</i> 3.3 <i>Marknadsmässig lön som upplevs rättvis</i> 3.4 <i>Lön för lång och trogen tjänst</i> 3.5 <i>Upplevelsen av ett företag som försöker hålla kvar sin personal även i tuffa tider</i>
4. Yttre faktorer	4.1 <i>Avstånd till uppdraget</i> 4.2 <i>Är konsultrollen något för mig?</i> 4.3 <i>Organisationsstruktur</i>
5. Uppsägningsprocessen	

1. Arbetsuppgifterna

Arbetsuppgifternas utformning och kontexten vari de utfördes påverkade hur de uppfattades av informanterna. Viktiga aspekter var om arbetsuppgifterna upplevdes erbjuda variation, om de upplevdes vara lagom komplexa och utmanande, om informanten upplevde autonomi och kontroll över arbetsuppgifterna, samt om uppgifterna upplevdes erbjuda informanten en möjlighet att göra skillnad, i eller utanför verksamheten. Informanternas beskrivningar av vad de uppfattade som tillfredsställande arbetsuppgifter, var i mångt och mycket samstämmigt med vad som kommit fram i tidigare forskning.

1.1 Variation. Att uppleva en variation i sina arbetsuppgifter ansågs av informanterna vara viktigt. Variationen kunde bestå av både uppgifter av olika svårighetsgrad och uppgifter av olika art. En av informanterna gav ett exempel på hur det kunde gestalta sig. Hen kunde sitta vid datorn och utföra något relativt automatiserat för att sedan sätta tändarna i något mer utmanande och komplext.

1.2 Komplexa och utmanande arbetsuppgifter. När arbetsuppgifterna upplevdes vara utmanande, komplexa och komplicerade, lät det informanterna i större utsträckning använda sina problemlösningsförmågor. Flera av informanterna menade att det var kärnan i det absolut roligaste med deras arbeten. Om arbetsuppgifterna dessutom var lagom utmanande för respektive informant så bidrog det till en känsla av kompetens hos denne. Att känna sig kompetent upplevdes i sin tur bidra till att man trivdes med sitt arbete. Vissa av informanterna uppgav dock fördelar med korta stunder av repetitiva och enklare arbetsuppgifter, i enlighet med vikten av variation i arbetet.

1.3 Autonomi och kontroll. Det upplevdes av informanterna som positivt, över lag, när de hade möjlighet att få lägga upp och utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som passade dem själva. Flera av informanterna berättade att de skulle önskat att uppdragsgivaren lagt större vikt vid resultatet och slutprodukten, snarare än hur arbetsgången sett ut, när arbetsgivaren bedömde deras arbetsinsats. Att uppleva sig kontrollerad i utförandet av sina arbetsuppgifter upplevdes av vissa informanter som negativt.

1.4 Behovet av att få göra skillnad. Många av informanterna beskrev att de upplevde en tillfredsställelse när de genom sina arbetsuppgifter eller utbildningar kunde hjälpa till och förbättra något i arbetet, för kollegor eller kunder. Att få möjlighet att göra det gjorde att informanten kände sig kompetent och betydelsefull, och ledde därmed till att denne verkligen tyckte om sina arbetsuppgifter.

1.5 Intresse och önsknings vs kompetens. Flera informanter beskrev situationer där de hade känt sig färdiga med de arbetsuppgifter som de haft en period. I dessa situationer hade de eftersökt nya utmanande uppdrag. Vissa informanter beskrev en situation där företaget tagit informantens önskan på allvar och också försett dem med ett nytt uppdrag i enlighet med dennes önskemål. Samtidigt beskrev andra informanter också situationer där man på grund av bristande kompetens "på pappret" inte hade erbjudits den typen av arbetsuppgifter som man varit intresserad av, vilket hade lett till att man känt sig tvungen att säga upp sig, då man upplevde sig ha "fastnat" i en typ av arbetsuppgifter.

1.6 Att jobba tillsammans med andra. Det framkom i flera intervjuer att det var viktigt att ha arbetsuppgifter som innebar kontakt med andra människor. Att ha möjlighet att jobba i team sågs av några informanter som något som tillförde det lilla extra vad gällde trivseln på uppdraget.

1.7 Påverka sina arbetsuppgifter. Flera informanter uttryckte att de upplevde det som positivt och mycket viktigt att cheferna på [företaget] var lyhörda för hur de trivdes ute på sitt uppdrag. Informanterna hade varierade upplevelser av att ha fått detta gehör och hur detta i så fall kunde gestalta sig. En informant beskrev att lyhörheten det kunde innebära att hen fick vara delaktiga i processen, och att [företaget] tog hänsyn till dennes önskemål, när hen skulle få ett nytt uppdrag.

“Det känns väldigt, väldigt trevligt att nu när jag har sagt att jag är intresserad av ett nytt uppdrag, då har jag fått uppdatera mitt cv och sen så är det någon annans jobb att se till att det kommer till rätt person.”

1.8 Påverka sin karriär genom arbetsuppgifterna. Att ha möjlighet att

bestämna över, och påverka, sina arbetsuppgifter, bidrog också till att man upplevde sig ha möjlighet att påverka sin karriärväg. En av informanterna berättade att hen tyckte att det var viktigt att se att de arbetsuppgifter och de uppdrag denne i nuläget hade, var ett steg i rätt riktning mot den typ av arbetsuppgifter och uppdrag som hen ville ha i framtiden. Någon informant menade att företaget inte kunnat hjälpa denne vad gällde karriär, utan hade istället uteslutande använt sitt eget kontaktnät när denne skaffat nya uppdrag. Detta var en viktig anledning till att hen valde att sluta på företaget.

2. Arbetsrelaterade relationer

2.1 Gruppaktiviteterna som företaget anordnade för sina konsulter: en extra motivator att arbeta kvar. Gruppaktiviteterna upplevdes av samtliga som avslappnade och gruppfrämjande, där bland annat cheferna genom sina "lediga" och "informella" sätt att vara, gjorde att man alltid kände sig välkommen. Många upplevde sig kunna släppa sin jobbroll något utan att vara rädda för negativa konsekvenser. Flera informanter berättade också att de värderade känslan av att alla kunde prata med alla, att det var högt i tak och en öppen, trevlig och skön stämning. Att de fick tillgång till en "extra" gemenskap utöver arbetsgruppen på uppdraget, gav möjlighet till avslappnade relationer, nya vänner och nätverkande.

"Deras största styrka är den sociala biten. Alla luncher, aktiviteter och resor de arrangerar. Det känns inte som ett jobb nästan utan mer som ett kompisgäng som träffas och har kul."

Att man under gruppaktiviteterna också kunde knyta kontakter som man kunde ha användning av på sitt uppdrag beskrevs som positivt av en av informanterna.

Det framkom också under några av intervjuerna att man på grund av privata skäl inte kunde närvara vid så många gruppaktiviteter man hade önskat, varpå en av informanterna menade att det hade varit önskvärt att få ut värdet av den missade gruppaktiviteten på något annat sätt.

Å ena sidan menade en av informanterna att en gruppaktivitet inte skulle vara tillräcklig för att motivera denne att stanna kvar på [företaget]. Å andra sidan menade nästintill alla informanter att gruppaktiviteterna var en av [företagets] absoluta styrkor, vilket gjorde att man gärna ville stanna kvar som anställd där.

2.2 Relationen och kontakten med chefen på [företaget]. En viktig aspekt som lyftes fram av informanterna var hur viktig kontakten med gruppchefen på konsultbolaget var, när de befann sig ute på uppdrag. Ute på uppdraget fick inte informanterna det "vardagliga" med [företagets] övriga konsulter och sin chef. Någon konsult påtalade att hur lojal och knuten man upplevde sig till [företaget], stod i direkt proportion till hur mycket cheferna hörde av sig och involverade sig i konsultens vardag.

"Hade det inte varit för de sociala aktiviteterna hade de bara varit en mellanhand som tog en viss procent av konsultarvodet. Och det är väl då sådana tankar väcks; är det verkligen värt att vara kvar på [företaget]? Eller ska man söka sig vidare till en annan gemenskap?"

2.3 Att bli sedd som en människa. Flertalet informanter beskrev hur cheferna på [företaget] verkligen fick dem att känna sig som människor, inte bara som "resursblobbar"

som någon uttryckte det. Särskilt Vd:n lyftes fram som ett tydligt exempel på hur en bra chef ska vara, genom sin positiva attityd, intresset för sina medarbetare, liknande värderingar och den handlingskraft han visat vid konsulter stressrelaterade psykiska ohälsa. En av informanterna, som vid intervjutillfället inte arbetade kvar hos bolaget, menade att Vd:n fortfarande var den bästa chef hen någonsin haft.

2.4 Stöd vid stressrelaterad ohälsa. Att få ett tydligt, kraftfullt och snabbt gehör från chefen på [företaget], när kroppen och psyket säger stopp till följd av utmattning, hade visat sig vara otroligt viktigt för de som drabbats. Genom att konsulterna i fråga upplevde sig tagna på allvar, att chefen litade på deras berättelse och gav dem sitt fulla stöd, hade gjort att dessa påfrestande upplevelser inte enbart varit av ondo. Erfarenheten av att ha mötts av en omtänksamhet och ett stort stöd, hade gett den drabbade ett mervärde och åtminstone temporärt stärkt medarbetarens band till [företaget]. Någon uppgav sig alltså ha varit beredd att "återgälda" det fina bemötande de fått genom att arbeta kvar hos [företaget] under en lång tid framöver.

2.5 Upplevelsen av ett företag som försöker hålla kvar sin personal även i tuffa tider. Flera informanter beskrev att de upplevde sig trygga hos [företaget], och att de dessutom upplevde och trodde att de gjorde vad de kunde för att behålla dem även i sämre tider.

2.6 Vikten av transparens och öppenhet. Vikten av kommunikation som präglas av transparens och öppenhet lyftes fram i flertalet intervjuer som viktiga skäl för att trivas på [företaget]. Detta kunde bestå i att medarbetarna fick ta del av viktig information kring [företaget] och dem själva, positiv som negativ. Vinsterna en transparent och öppen atmosfär medförde var att medarbetarna kände sig trygga och bland annat upplevde sig ha kontroll över sin arbetssituation. Många uppgav att [företaget] präglades av en atmosfär som var transparent och där chefer och medarbetare hade en öppen, jämlik och förtrolig relation. Någon annan upplevde [företaget] som öppet, med reservation för "dåliga nyheter":

"Sen så tycker jag att [företaget] generellt sett är ganska så bra på att kommunicera ut det som går bra. Men de stoppar allt det som inte fungerar under mattan."

2.7 Viktiga egenskaper hos en chef. Vid intervjutillfällena delade informanterna med sig av sina allmänna tankar kring vad som kännetecknar en bra chef, då flera genom sina uppdrag eller genom tidigare arbetslivserfarenheter hade fått erfara olika typer av ledarskap. Positiva egenskaper hos en chef var förmågan att förankra sina beslut i arbetsgruppen, situationsanpassat ledarskap samt egna erfarenheter från branschen denna nu verkade i som chef.

Dåliga chefer ansågs de vara som distanserade sig från sina medarbetare och inte lärde känna dem, som var otydliga med sina krav och förväntningar, chefer som "höll inne" på information, chefer som inte involverade sina anställda i beslutsprocesser eller chefer som upplevdes som inflexibla i sitt ledarskap.

3. Arbetsrelaterade belöningar

En informant sa att det är "naturligt" att alltid sträva efter en högre lön. Samtidigt visade flera informanter en förståelse för att [företaget] också behövde gå med vinst.

Utöver lönen upplevde flertalet informanter det som positivt att [företaget] anordnade aktiviteter för sina konsulter. Detta var dock inte alltid något som informanterna ansåg kompenseras av den upplevt låga lönen. Lönen fungerade nämligen också som:

3.1 Lön som ett kvitto på ens prestation. Enligt några informanter upplevdes en hög lön indirekt vara ett kvitto på deras prestation och att de gjorde ett bra jobb. Att inte få en hög lön om man upplevde sig ha presterat på en hög nivå skapade en negativ upplevelse. En informant berättade om hur hen fått mycket beröm av sin kund, medan det inte visat sig i lönekuvertet.

3.2 Obalanserad feedback skapar psykologisk diskrepans vid löneförhandling

Några informanter framhöll [företagets] förmåga att boosta sina konsulter med positiv feedback på utvecklingssamtal och liknande som positiv, men som vid löneförhandlingarna höll tunt och skapade en negativ upplevelse. Flera upplevde att de saknade grundade argument som föreföll "sanningsenliga" med hänsyn till att tidigare återkoppling varit nästan uteslutande positiv. Därmed ställde sig flera frågan vad de egentligen var värda som konsulter för [företaget] och varför den positiva feedbacken inte genererade en högre lön som matchade deras förväntningar. En konsult menade att hen efter varje lönesamtal kände att hen ville sluta på [företaget], medan en annan påstod att när hen fått ett spontant jobberbjudande med bättre lön, hade det varit en av de bidragande orsakerna till att hen sagt upp sig.

3.3 Marknadsmässig lön som upplevs rättvis. Flera lyfte fram vikten av att lönen uppfattades som marknadsmässig och rättvis, i relation till andra konsultfirmor men också i förhållande till andra konsulter på samma företag, som utförde liknande arbetsuppgifter.

3.4 Lön för lång och trogen tjänst. I en konsultbransch där flera firmor, enligt några informanter vid intervjutillfället, rekryterade flera nya konsulter, och där flera då och då blev uppringda av andra konsultfirmor och blev erbjudna jobb, ansåg flera att en lön också bör spegla sin trogenhet till [företaget] och fungera som en uppskattning för en lång och trogen tjänst.

“Jag hade jobbat där så länge, och de hade aldrig haft några problem att få ut mig på några uppdrag. Oftast så gick jag på en intervju och så fick jag uppdraget direkt. Jag är en lättsåld konsult, jag är inget problem för dem ([företaget]). Då tycker jag det ska ge lite "cred" tillbaka. Men jag tyckte att löneutvecklingen där var alldeles för dålig.”

Att ha en bra löneutveckling på företaget var viktigt, och kunde fungera som ett bevis för den anställde att [företaget] var nöjd med dennes insats och att denne jobbat kvar så länge.

4. Yttre faktorer

Faktorer mer eller mindre utanför [företagets] kontroll, som några angav skulle kunna påverka beslutet att söka sig någon annanstans, var bland annat avstånd till uppdraget, familjesituation eller huruvida konsultrollen i sig var en anställningsform som man uppskattade eller inte.

4.1 Avstånd till uppdraget. Några av informanterna menade att den största anledningen till att säga upp sig från [företaget] skulle vara just avståndet till jobbet. Att

ha långt till jobbet tog tid från annat i livet som informanten prioriterade, som att vara med sin familj.

4.2 Är konsultrollen något för mig? Fördelar med konsultrollen var bland annat att man fick möjlighet att prova på många olika uppdrag, man fick en extra gemenskap med kollegorna på [företaget] och man träffade människor som man antagligen inte hade mött under sådana informella former. Nackdelar med konsultrollen kunde exempelvis vara att man upplevde att uppdragen var för korta. Ett annat skäl till att några såg nackdelar med konsultbranschen var att anställningsformen inte tillförde något extra vad gällde deras karriärutveckling, utan konsulten använde uteslutande sitt eget nätverk. Dessutom beskrev en av informanterna att när [företaget] inte upplevdes fylla någon egentlig funktion när det kom till dennes karriär, upplevdes [företaget] i stället som en löneadministratör. En informant menade att gruppaktiviteterna upplevdes vara något som kompenserade för detta. I annat fall, menade konsulten, så hade det varit betydligt enklare att byta arbetsgivare och hoppa mellan konsultbolagen. Det hade alltså spelat så stor roll *vilket* konsultbolag man jobbat för.

En annan nackdel med konsultrollen var den stress man kunde uppleva när man satt ”inhouse”, och kände en egen press att ta första bästa uppdrag som kom in, då man inte ville sitta sysslolös och kosta [företaget] pengar. Att ta första bästa uppdrag kunde då ske på bekostnad av att man inte kände sig helt tillfredsställd med det uppdraget man tog.

4.3 Organisationsstruktur. Att [företaget] uppfattades som en platt organisation utan onödig byråkrati upplevdes som positivt, och ansågs vara en viktig faktor för att man stannade kvar och arbetade där. Några informanter menade att om [företaget] skulle växa till sådana proportioner att organisationen inte längre uppfattades som platt och där cheferna inte kändes sina medarbetare, skulle de antagligen sluta.

I en platt organisation uppfattades umgänget med ens chefer mer avslappnat, menade flera.

5. Uppsägningsprocessen

Informanterna som hade slutat arbeta hos [företaget] eller funderade på det, vittnade alla om att deras beslut eller tankar mer eller mindre hade vuxit fram till följd av olika händelser under en längre tid. Exempel på händelser som kunde generera intentioner eller faktiska uppsägningar var exempelvis att de upplevde att de inte utvecklades i den takt de hoppades, att de inte hade fått gehör för sina önskemål om att byta uppdrag, något omvälvande i deras liv hade fått dem att se över sin livssituation, flera små händelser hade byggt på varandra och skapat ett generellt missnöje, för låg lön eller undermålig löneutveckling, eller att de helt enkelt hade fått ett så bra erbjudande från ett annat företag att de inte hade kunnat tacka nej.

De som vid intervjutillfället fortfarande arbetade kvar hos [företaget] men som beskrev att de då och då hade funderat på att byta jobb, menade också att om de skulle ställas inför ett attraktivt jobberbjudande med största sannolikhet skulle konsultera någon chef på [företaget] innan de sa upp sig, för att höra om de skulle kunna matcha erbjudandet.

Våra intervjuer genererade inga exempel eller indikationer att en uppsägning skulle ske drastiskt och samma dag som tanken slagit konsulten, utan snarare att det rörde sig om en långsam process där en eller flera händelser skulle kunna starta en tankemässig process om att se sig om efter ett annat jobb. Vid en längre tids funderingar, och där inte

[företaget] exempelvis inte lyckades förse informanten med vad hen saknade, som en upplevd tillfredsställande lön eller ett utvecklande uppdrag, kunde det då alltså bli aktuellt att lämna [företaget].

Enkätstudien: Metod

Hur intervjuresultaten påverkade enkätens innehåll

Faktorer baserade på tidigare forskning.

Kompatibilitet mellan person och jobb (person-job fit). Som framkom i intervjustudien hade flera av informanterna upplevt att de velat byta uppdrag, men inte primärt att lämna [företaget]. Vi finner det ändå lämpligt att undersöka trivseln och kompatibiliteten med sina arbetsuppgifter på uppdraget då konsulterna tillbringar större delen av sin arbetstid där. Därmed borde upplevelsen av uppdraget kunna färga upplevelsen av [företaget].

Upplevt organisatoriskt stöd (perceived organizational support). I intervjustudien framkom att relationen med chefen är viktig, varav vissa av dessa faktorer kan mätas med hjälp av upplevt stöd från chefen (*perceived supervisor support*). I en tidigare studie (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberg, Sucharski & Rhoades, 2002) har dock visat att om man använder upplevt stöd från chefen (*perceived supervisor support*) som prediktor och sedan lägger till upplevt organisatoriskt stöd så försvinner i princip den förklarande kraften i PSS, vad gäller intentionen att säga upp sig. Då upplevt organisatoriskt stöd både är mer vedertaget, beforskat och har högre förklaringsvärde för intentionen att säga upp sig (Eisenberger et al., 2015) så togs beslutet att enbart mäta upplevt organisatoriskt stöd.

Upplevda karriärmöjligheter. Karriärmöjligheter framkom i intervjustudien som ett tema, något som stöder faktorns betydelse i enlighet med tidigare forskning. Faktorn behölls därmed.

Lön. I intervjustudien var lön ett återkommande tema som diskuterades mycket, bland annat kopplat till uppsägningsbeslut och tankar på uppsägningsbeslut. Därför ansågs denna faktor vara fortsatt relevant.

Nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar. I intervjustudien nämndes bland annat företagsanordnade aktiviteter som något positivt. Även löneutvecklingen upplevdes vara en viktig faktor. Av den anledningen kan nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar tänkas vara en viktig faktor för intentionen att säga upp sig och/eller stanna kvar i just den här kontexten. Även denna faktor ansågs därmed relevant för studien att behålla.

Upplevd anställningstrygghet. Informanterna i intervjustudien talade om anställningstrygghet. De upplevde bland annat att [företaget] gjorde allt för att behålla dem även under sämre tider. Således behölls även denna faktor.

Feedback. Flera av informanterna i intervjustudien efterfrågade feedback som upplevdes som sanningsenlig, då de menade att den nästintill uteslutande positiva feedback de fått inte kändes representativ för deras totala arbetsinsats. De ville upplysas om sina förbättringsområden, för att kunna utvecklas till ännu bättre konsulter. Faktorn ansågs därmed vara relevant och behölls.

Faktorer baserade på intervjustudien.

Chefens tillgänglighet. Informanterna i intervjustudien påtalade fördelarna med

en platt organisation. En av dessa var frånvaron av byråkrati. En annan fördel menade de var att chefen upplevdes mer tillgänglig för kommunikation. Ytterligare en aspekt av chefens tillgänglighet är hur ofta kommunikationen mellan medarbetare och chef sker. Då den kvantitativa studien avgränsats till att handla om faktorer som [företaget] kan påverka så innebär det att fokus lades på hur ofta chefen hör av sig till medarbetaren, och mer specifikt om medarbetare upplever att chefen gör det tillräckligt ofta. I den kvalitativa studien framkom att hur mycket cheferna hörde av sig var direkt sammankopplat med hur lojal man upplevde sig vara till [företaget]. Det kan därmed, med utgångspunkt i resultatet i den kvalitativa studien, vara så att chefens tillgänglighet har en viss koppling till intentionen att säga upp sig och/eller att stanna kvar. Därför inkluderades denna faktor i enkätstudien.

Information. Informanterna i intervjustudien efterfrågade och uppskattade även balanserad information angående företaget de arbetade på. Något som bidrog till att man trivdes på [företaget]. Sådan information gjorde att informanten kände sig litade på men gav också en upplevelse av kontroll. I resultatet framkom också att chefer som "höll inne" på information var något negativt. Det finns anledning att tro att hur nöjd man är med den information man får påverkar ens intention att säga upp sig eller stanna kvar. Då detta är något som även företaget kan påverka, så inkluderades även denna faktor i enkätstudien.

Deltagare

Respondenterna ($n = 54$) i studien motsvarade 59% av det totala antalet anställda när enkäten distribuerades. Demografiska faktorer redovisas i tabell 3. Hos enskilda personer bland [företagets] anställda fanns karakteristiker som var såpass unika att dessa personer skulle gå att identifiera vid redovisning av dessa. Av anonymitetsskäl har därför vissa av de demografiska faktorerna (inkl. månadslönen) redovisats i begränsad utsträckning.

Tabell 3

*Demografiska faktorer hos deltagarna i enkätstudien (n = 54) samt hos företagets anställda**

		Deltagare i enkätstudien (n = 54)	Samtliga anställda hos företaget (87 personer)
Kön	Kvinnor	-	15
	Män	-	72
Genomsnittligt födelseår		1980	1980 (från 1947 till 1992)
Högsta avslutade utbildningsnivå	Gymnasium	9 (69% av 13)	13
	Eftergymnasial utbildning 3 år eller kortare	24 (49% av 49)	49
	Eftergymnasial utbildning längre än 3 år	21 (84% av 25)	25

Not. *Källa: L. Gustafsson (personlig kommunikation, 28 juni, 2016)

Bortfallsanalys (externt). Studiens respondenter var underrepresenterade i gruppen personer med en "eftergymnasial utbildning som var 3 år eller kortare", där bara 49% svarade på enkäten. Det var således den gruppen som representerade det största bortfallet i denna studie.

Bortfallsanalys (internt). Frågan "Vad är din nuvarande månadslön (exkl. tillägg)?" besvarades av minst personer (43 av 54). Av de som svarade var dock den genomsnittliga lönen motsvarande den genomsnittliga lönen i företaget (L. Gustafsson, personlig kommunikation, 28 juni, 2016).

Instrument

En enkät (se bilaga 2) utvecklades utifrån resultatet av intervjustudien, samt utifrån den litteraturgenomgång som gjordes. Fokus lades på att mäta olika faktorer som var praktiskt möjliga för [företaget] att förändra. Vilka faktorer detta var, avgjordes av författarna genom att välja bort faktorer kopplade till bland annat personlighet, uppdragsspecifika förhållanden, samt hemmaförhållanden, och som författarna därmed menade på inte kunde påverkas i så stor utsträckning av företaget. De beroendevariabler som togs med var *intention att stanna* och *intention att säga upp sig*.

De oberoende variabler som togs med var *kompatibilitet mellan person och jobb*, *kompatibilitet mellan person och chef*, *chefens tillgänglighet*, *upplevt organisatoriskt stöd*, *upplevd anställningstrygghet*, *upplevda karriärmöjligheter*, *nuvarande månadslön (exkl. tillägg)*, *nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar*, *feedback*, samt *information*. Genom en faktoranalys förenklades strukturen i ovanstående oberoende variabler, innan analyser genomfördes. En närmare beskrivning av dessa faktorer finns i resultatet.

I största möjliga mån har takeffekter (Borg & Westerlund, 2012) försökt undvikas med hjälp av att lägga till förstärkningsord (t.ex. *väldigt* eller *ofta*), utifrån vad som framkom i den kvalitativa studien samt genom diskussion med [företaget]. Om det trots

detta blivit en takeffekt på något item så har detta plockats bort ur studien - om itemet tillhört någon av våra oberoende variabler. Gränsen för när en takeffekt antogs vara uppnådd sattes vid kriteriet: 75% av respondenterna väljer antingen värde ett eller två, eller värde fem eller sex (M. Eklöf, personlig kommunikation, 15 november, 2016).

Beroende variabler - skalor baserade på tidigare forskning.

Intention att säga upp sig. Intentionen att säga upp sig mättes med hjälp av tre items ($\alpha = ,84$), som hämtades ifrån Berntson et al. (2016), vilka översatt skalan från Cohen (1998). Skalan anpassades genom att ersätta ordet organisation med [företaget]. Följande frågor togs med: "Jag känner ofta att jag vill lämna [företaget]", "Jag skulle så fort som möjligt vilja lämna [företaget]." och "Jag söker aktivt efter ett arbete utanför [företaget]".

Intention att stanna kvar. En skala sattes samman av fem items ($\alpha = ,89$). Ett item hämtades, och översattes av författarna, från Mustapha, Ahmad, Uli och Idris (2010): "Jag planerar att göra karriär genom [företaget]". Ett annat item hämtades, och översattes av författarna, från Chew och Chan (2008): "Jag planerar att arbeta kvar hos [företaget] en lång tid.". Resterande tre items hämtades, och översattes av författarna, från Zeytinoglu, Keser, Yilmaz och Ozsoy (2010), vilka hämtat itemena från Lyons (citerad i Zeytinoglu et al., 2010): "Om det var helt upp till mig att välja, skulle jag föredra att fortsätta arbeta på [företaget]", "Jag skulle vilja arbeta kvar hos [företaget] en lång tid framöver." och "Om jag var tvungen att sluta arbeta ett tag (t.ex. p.g.a. personliga skäl) skulle jag vilja komma tillbaka till [företaget]".

Oberoende variabler – items från skalor baserade på tidigare forskning.

Kompatibilitet mellan person och jobb. Följande fem items ($\alpha = ,88$) översattes av författarna och anpassades från en skala innehållandes fyra items (Saks & Ashforth, 1997), och användes sedan: "Min kunskap, mina färdigheter och förmågor matchar de krav som mitt kunduppdrag ställer på mig.", "Mitt kunduppdrag tillfredsställer mina behov att utvecklas tekniskt.", "Mitt kunduppdrag tillfredsställer mina behov att utvecklas personligt.", "Mitt kunduppdrag passar mig mycket bra.", och "Mitt kunduppdrag innehåller arbetsuppgifter som jag verkligen vill göra.". Item två och item tre var från början bara ett item, men i samråd med [företaget] bestämdes att det ursprungliga itemet skulle utvecklas till två olika items eftersom ordet "utvecklas" kan innefatta så många aspekter, och det uppfattades finnas en vits att skilja ut aspekter av att utvecklas på ett personligt plan från att utvecklas på ett tekniskt plan.

Kompatibilitet mellan person och chef. Följande tre items ($\alpha = ,94$) hämtades, och översattes av författarna, ifrån Kim och Kim (2013): "Min enhetschefs värderingar stämmer bra överens med det jag värderar i livet.", "De saker jag värderar i livet är väldigt lika de saker som min enhetschef värderar." och "Mina värderingar stämmer överens med min enhetschefs värderingar.". Här liksom på andra ställen beslutades det att ersätta ordet chef med enhetschef för att förtydliga vilken chef som avsågs.

Upplevt organisatoriskt stöd. En skala som mätte upplevt organisatoriskt stöd konstruerades med hjälp av åtta items (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997), ett item, som ansågs särskilt relevant hos [företaget] med hänsyn till resultatet från intervjustudien, från den långa 36-itemversionen av samma skala (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), och ett item som konstruerades utifrån resultatet på intervjustudien. Samtliga engelska items översattes till svenska och anpassades efter de konsultbranschspecifika förhållandena (t.ex. så byttes ordet *jobbet* ut mot ordet *uppdraget*). I så stor utsträckning som möjligt så användes de översättningar som Törner, Pousette, Larsman och Hemlin (2016) använt då dessa varit föremål för en oberoende

“återöversättning”. I andra fall översattes itemena av författarna.

Då ett av itemena (“[företaget] bryr sig verkligen om mitt välmående.”) passerade den takeffektsgräns som upprättats så plockades detta bort. Skalan bestod således i slutändan av följande nio items ($\alpha = ,88$), varav fyra var reverserade: “[företaget] uppskattar mitt bidrag till dess framgång.”, “[företaget] visar ingen uppskattning när jag gör extra ansträngningar.”, “[företaget] skulle strunta i eventuella klagomål från mig.”, “Om jag gjorde så gott jag kunde på uppdraget så skulle inte [företaget] uppmärksamma det.”, “[företaget] bryr sig mycket om hur jag trivs på uppdraget.”, “[företaget] visar mig en låg grad av omtanke.”, [företaget] visar stolthet över mina prestationer på kunduppdraget.”, “Om jag tog beslutet att säga upp mig, skulle [företaget] försöka övertala mig att stanna kvar.” och “Om kraven i uppdraget blir för höga (t.ex. för högt tempo, för komplexa arbetsuppgifter och för lite tid att slutföra uppgifterna) så agerar [företaget] kraftfullt för att hjälpa mig att få en hanterbar arbetssituation.”.

Upplevda karriärmöjligheter. En skala konstruerades med följande två items ($\alpha = ,89$): “Jag är nöjd med mina möjligheter till karriärutveckling, etc. på [företaget]” och “Jag ser möjligheter till att nå mina karriärmål genom [företaget]”. Påståendena hämtades, översattes av författarna, och anpassades ifrån Kim (2005) som anpassat frågorna från Wechsler (1996). Anpassningen som gjordes var fråga om upplevd nöjdhet snarare än om upplevd rättvisa på det första itemet.

Oberoende variabler – items från skalor utvecklade på basis av intervjustudien.

Chefens tillgänglighet. Skalan chefens tillgänglighet skapades utifrån intervjurespondenternas svar på våra frågor. Totalt innehöll skalan följande tre items: “Min enhetschef är ofta lätt att få tag på.”, “Min enhetschef svarar ofta snabbt på mail.” och “Min enhetschef hör av sig tillräckligt ofta till mig.”. Det första av dessa item plockades bort till följd av takeffektskriteriet som beskrivits ovan. Cronbachs alfa av de två kvarvarande itemena uppmättes till ($\alpha = ,76$).

Upplevd anställningstrygghet. Följande tre items konstruerades, varav ett reverserat: “Jag känner mig mycket säker på att få arbeta kvar på [företaget] en lång tid framöver, om jag vill.”, “Jag känner mig säker på att [företaget] gör allt de kan för att behålla mig som anställd (även om jag blev sjukskriven, om det blev lågkonjunktur, etc.)” och “Jag oroar mig för min anställningstrygghet.”. Det första av dessa items plockades bort eftersom det passerade ovan nämnda takeffektsgräns. Cronbachs alfa uppmättes för de kvarvarande två itemena till ($\alpha = ,46$). Det innebär att skalan hade låg intern konsistens (Borg & Westerlund, 2012).

Lön. För att mäta lönen ombads respondenterna att besvara frågan “Vad är din nuvarande månadslön (exkl. tillägg)?”. Tillägget “Avrunda till närmaste tusental.” gjordes för att skapa en upplevelse av ökad anonymitet hos respondenterna, utan att för den skull äventyra studiens resultat. Då lön kan uppfattas som en känslig fråga så placerades även en “Vill ej ange”-box i anslutning till frågan, som respondenterna kunde kryssa i.

Nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar. En skala konstruerades innehållandes följande fyra items ($\alpha = ,77$): “Jag är nöjd med min nuvarande månadslön (inkl. tillägg).”, “Jag är nöjd med [företagets] argument, som motiverar den lön jag får.”, “Jag är nöjd med min löneutveckling” och “Jag är mycket nöjd med de förmåner jag har som anställd hos [företaget] (t.ex. resor, friskvård m.m.)”.

Feedback. Tre items ($\alpha = ,84$) konstruerades: “Jag får ofta konstruktiv kritik från min enhetschef på [företaget] angående vad jag kan förbättra.”, “Jag får ofta konkret och begriplig feedback från min enhetschef på [företaget] kring hur jag presterar på mitt upp-

drag.” och “Jag får ofta öppen och ärlig feedback från min enhetschef på [företaget] kring hur jag presterar på mitt uppdrag.”

Information. Tre items ($\alpha = ,89$) formulerades utifrån resultatet på den kvalitativa studien. Itemena var: “Min enhetschef på [företaget] är bra på att ge mig information om [företaget] (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättning, organisationsförändringar), även om det är negativ information.”, “[företaget] är bra på att ge mig information om [företaget] (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättning, organisationsförändringar), även om det är negativ information.” och “Jag är mycket nöjd med den information jag får av min enhetschef på [företaget] om [företaget] (t.ex. hur det går för [företaget], personalomsättning, organisationsförändringar).”

Oberoende variabler - Faktorer baserade på explorativ faktoranalys. En av studiens frågeställningar (nr 1) var att i våra enkätdata undersöka faktorstrukturen bakom de enkätitems som tillsammans utgjorde underlaget för de oberoende variablerna (Kompatibilitet mellan person och jobb, Kompatibilitet mellan person och chef, Chefens tillgänglighet, Upplevt organisatoriskt stöd, Upplevda karriärmöjligheter, Lön, Nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar, Upplevd anställningstrygghet, Feedback och Information). På så sätt ville vi undersöka möjligheten att skapa alternativa oberoende variabler med en enklare struktur. De oberoende variabler som konstruerades utifrån faktoranalysen kommer att beskrivas i början av Resultat, i samband med att de faktoranalytiska resultaten presenteras.

Enkätutformning/datainsamling

Enkätprogrammet Qualtrics användes för att underlätta insamlingen av datan. Frågorna delades upp i olika avsnitt för att inte trötta ut respondenterna (Trost, 2012). Varje avsnitt inleddes med korta instruktioner (t.ex. “Följande frågor handlar om hur tillgänglig din enhetschef på [företaget] är.”) för att förtydliga referensramen kring frågorna, och minska risken för tolkningsfel (Berntson et al., 2016).

En likertskala (Ejlertsson, 2014) mellan ett (= stämmer inte alls) och sex (= stämmer helt) användes på samtliga items formulerade som påståenden. Genom att använda en skala med ett jämnt antal val fanns det ingen möjlighet för respondenterna att lägga sig i mitten på skalan. På så sätt antogs variationen i svaren bli större (Berntson et al., 2016). Respondenterna kunde dock välja att lämna frågor obesvarade. Det kan antas leda till högre tillförlitlighet i svaren, då de inte tvingas välja ett alternativ som inte passar. I viss utsträckning användes reverserade item för att undvika svarsmönster bestående av enbart instämmande svar (Berntson et al., 2016).

Avslutningsvis i enkäten tillfrågades respondenterna om de hade något de ville tillägga. Sådana öppna frågor i slutet av en enkät är att rekommendera eftersom respondenterna då får en chans att komma med synpunkter, och då svaren ofta ger bra idéer kring hur resultaten kan tolkas. (Trost, 2012).

Ett enkätförslag presenterades för företagets kvalitetschef och Vd, vilka fick bedöma, komma med synpunkter på, och slutligen godkänna enkäten. Båda hade stor insyn i verksamheten och lång erfarenhet av branschen, och ansågs därför kunna bedöma frågornas relevans och om eventuellt något förtydligande behövde göras.

Genomförande

Information, som berättade att enkäten skulle skickas ut under början av hösten, publicerades i en av informationskanalerna hos företaget redan innan sommaren.

När enkäten var färdigställd (oktober 2016), så meddelade [företagets] chef, inför distributionen av enkäten, samtliga anställda att enkäten inom kort skulle skickas ut till samtliga anställda på [företaget]. På så sätt fick de en påminnelse om den information som gått ut innan sommaren. När enkäten väl skickades ut så bifogades även ett följebrev (se bilaga 3) till de anställda. Totalt tre påminnelser skickades ut till de anställda, varav en från [företagets] chef. Respondenterna fick sammantaget två veckor på sig att besvara enkäten.

Databearbetning

För att undersöka samband mellan beroende och oberoende faktoranalys-genererade variabler genomfördes bivariata analyser genom beräkning av Pearsons r , och genom multipel regressionsanalys. Alfa-nivån valdes till $\alpha = 0,05$ och användes vid samtliga signifikansprövningar.

Cronbachs alfa, vilket är ett mått på en skalas interna konsistens, bör för en skala vara 0,7 om den ska anses ha en acceptabel nivå av intern konsistens. Om skalan innehåller få item så kan dock även lägre nivåer av Cronbachs alfa accepteras (Ejlertsson, 2014).

Faktoranalys. En faktoranalys genomfördes inledningsvis med samtliga items från de tidigare definierade oberoende variablerna. Faktormatrisen roterades med hjälp av den ortogonala rotationsmetoden Varimax, för att göra faktorerna okorrelerade och därmed mer lättolkade (Borg & Westerlund, 2012). Extraheringsmetoden som användes var principalkomponentsanalys (Borg & Westerlund, 2012).

KMO-testet visade, liksom flera av de diagonala elementen i anti-korrelationsmatrisen, ett värde under gränsvärdet ,50 (Yong & Pearce, 2013). Det innebar att distinkta och reliabla faktorer inte kunde erhållas. Orsaken till detta kan vara att olika individer tolkat frågorna olika, att frågorna var svårtolkade, och/eller att urvalet är litet. Då ett större urval inte kunde erhållas kvarstod bara alternativet att ta bort de items som orsakade det oklara korrelationsmönstret (Yong & Pearce, 2013). De items som behölls finns redovisade i tabell 4.

Då det var gjort återupprepades faktoranalysen med de kvarvarande itemena (KMO = ,68). Determinantpoängen uppmättes till ,0000289, vilket är över ,00001 och därmed indikeras frånvaro av multikollinearitet (Yong & Pearce, 2013). Barletts sfäricitetstest var signifikant (362,97, $df = 120$, $p < ,001$), vilket bekräftar mönstret i itemenas relation till varandra (Yong & Pearce, 2013), och innebär att korrelationen mellan itemena signifikant skiljer sig från noll, något som i sin tur bekräftar att datan lämpar sig för en faktoranalys (Berntson et al., 2016).

Antalet faktorer som extraherades bestämdes utifrån Kaisers kriterium, då ett tydligt "knä" (utifrån Scree-testet) var svårt att urskilja (Borg & Westerlund, 2012). Modellen hade 40% (mindre än 50% är gränsvärdet) icke-redundanta residualer med absoluta värden över ,05, vilket innebär att modellen, bestående av de extraherade faktorerna, hade en bra passform (*fit*) för datan (Yong & Pearce, 2013).

Vid små urval (ca 50) bör faktorladdningarna vara ungefär ,75 för att anses tillräckligt starka för att ha praktisk signifikans (Berntson et al., 2016). Av den anledningen

användes ett cut-off-värde (DiStefano, Zhu & Mindrila, 2009) på ,60, och faktorladdningar lägre än det doldes. Resterande items viktades (DiStefano et al., 2009) sedan med hjälp av Barletts faktorpoäng (*Barlett's factor score*) (Mardia, Kent & Holmes, 2005), och indexvariabler har skapats utifrån det (se tabell 4).

Korrelationsberäkningar och multipla regressionsanalyser. Efter att faktoranalysen genomförts och innan Pearsons korrelationsanalyser genomfördes plottades respektive oberoende faktoranalys-genererad variabel tillsammans med respektive beroende variabel för att det skulle kunna gå att upptäcka eventuella extremvärden (värden som påverkar korrelationskoefficienter oproportionerligt mycket) (Borg & Westerlund, 2012). Extremvärden som ser ut att förstärka sambandet upptäcktes när Intention att stanna plottades tillsammans med Upplevd önskvärdhet. Det innebär att särskilt detta resultat bör tolkas med försiktighet.

Sedan genomfördes korrelationsanalyser och därefter fyra multipla linjära regressionsanalyser på de nya faktorer som framkommit i faktoranalysen. Hälften av regressionsanalyserna utfördes först i enlighet med modellen "Enter" (Borg & Westerlund, 2012). Därefter plockades faktorerna bort en efter en utifrån vilket p-värde de hade (högst togs bort först), tills samtliga resterande koefficienter var signifikanta. Denna regressionsanalys kallas "Stepwise" (Borg & Westerlund, 2012).

Korrelationsberäkningarna mellan beroende och oberoende faktoranalys-genererade variabler kompletterades med korrelationsanalyser mellan respektive oberoende variabler definierade i tidigare forskning. Dessa beräkningar bekräftade relativt hög korrelation mellan flera av variablerna. Det innebar att multikollinearitet skulle kunna ha blivit ett problem vid utförandet av regressionsanalyser på dessa variabler. Det motiverade vidare genomförandet av faktoranalysen.

Enkätstudien: Resultat

Enkätstudiens syfte var att, bland IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag:

1. i våra enkätdata undersöka faktorstrukturen bakom de enkätitems som tillsammans utgjorde underlaget för de oberoende variablerna (Kompatibilitet mellan person och jobb, Kompatibilitet mellan person och chef, Chefens tillgänglighet Upplevt organisatoriskt stöd, Upplevda karriärmöjligheter, Lön, Nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar, Upplevd anställningstrygghet, Feedback och Information). På så sätt ville vi undersöka möjligheten att skapa alternativa oberoende variabler med en enklare struktur.
2. undersöka samband mellan oberoende variabler konstruerade enligt punkt 1, ovan, och intention att stanna hos arbetsgivaren, å den andra.
3. undersöka samband mellan oberoende variabler konstruerade enligt punkt 1, ovan, och intention att säga upp sig från [företaget], å den andra.

Resultat av faktoranalys

Faktoranalysen genererade fem okorrelerade faktorer (se tabell 4). Faktor 1, vilken döpts till *Upplevd önskvärdhet*, kan förstås som en faktor som framförallt handlar om

huruvida man upplever sig vara önskad av företaget. Cronbachs alfa för skalan (4 item, N:46) blev ,77.

Faktor 2, vilket gavs namnet *Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig*, kan förstås som en faktor som handlar om upplevd likhet mellan vad man själv och vad ens enhetschef värderar i livet, och om företaget visar omtanke om en. Cronbachs alfa för skalan (3 item, N:48) blev ,65. Det innebär att faktorns interna konsistens är på gränsen till acceptabel. Med hänsyn till att skalan enbart innehåller tre items kan värdet dock anses vara acceptabelt till följd av det (Ejlertsson, 2014).

Faktor 3, vilken döptes till *Feedback från enhetschef*, kan förstås som en faktor som handlar om feedback från ens enhetschef. Cronbachs alfa för skalan (3 item, N:50) blev ,84.

Faktor 4, vilken gavs namnet *Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte*, kan förstås som en faktor som framförallt handlar om om man är nöjd med den information man får om företaget av sin enhetschef. Cronbachs alfa för skalan (3 item, N:50) blev ,81.

Faktor 5 är svårtolkad då den dels består av bara två items, dels då det ena av itemena laddar positivt och det andra negativt. Man kan tänka sig att med att en tillräcklig bra löneutveckling så kan lönen kompensera för ett kunduppdrag som inte passar en så bra, och tvärtom. Individer, för vilka detta är sant, kan då ha blivit placerade i samma grupp utifrån det faktum att de båda är "stannare". Då itemena inte är korrelerade med varandra kan faktorn inte anses vara reliabel (Yong & Pearce, 2013) Båda itemenas faktorladdningar är dessutom bara strax över den cutoff-gräns som bestämts i förväg. Förmodligen är faktorn därför, oavsett, av mindre praktisk betydelse, med tanke på det lilla urval faktoranalysen är baserad på (Berntson et al., 2016). Cronbachs alfa för skalan (två items, N:49) blev dessutom ,21, vilket är mycket lågt. Med utgångspunkt i det uteslöts faktorn ur den fortsatta analysen av faktorerna.

I enlighet med faktoranalysen ovan identifierades en faktor (Upplevd önskvärdhet), vilken kan förstås som en faktor som framförallt handlar om huruvida man upplever sig vara önskad av företaget. Denna nya faktor skilde sig från de tidigare faktorerna, dels vad gäller vilka items som inkluderades i den, dels i tolkningen av den. Övriga faktorer påminde i stor utsträckning om faktorer från tidigare forskning (kompatibilitet mellan person och chef, feedback och information).

Tabell 4

Varimaxroterade faktorer genererade av principalkomponentanalysen

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Om jag tog beslutet att säga upp mig, skulle [företaget] försöka övertala mig att stanna kvar.	,81				
Jag känner mig säker på att [företaget] gör allt de kan för att behålla mig som anställd (även om jag blev sjukskriven, om det blev lågkonjunktur etc.).	,76				
Jag ser möjligheter till att nå mina karriärmål genom [företaget].	,71				
[företaget] uppskattar mitt bidrag till dess framgång.	,70				
Min enhetschefs värderingar stämmer bra överens med det jag värderar i livet.		,80			
Mina värderingar stämmer överens med min enhetschefs värderingar.		,80			
[företaget] visat mig en låg grad av omtanke. *		,78			
Jag får ofta konkret och begriplig feedback från min enhetschef på [företaget] kring hur jag presterar på mitt uppdrag.			,89		
Jag får ofta öppen och ärlig feedback från min enhetschef på [företaget] kring hur jag presterar på mitt uppdrag.			,85		
Jag får ofta konstruktiv kritik från min enhetschef på [företaget] angående vad jag kan förbättra.			,77		
Min enhetschef på [företaget] är bra på att ge mig information om [företaget] (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättning, organisationsförändringar), även om det är negativ information.				,92	
Jag är mycket nöjd med den information jag får av min enhetschef på [företaget] om [företaget] (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättningar, organisationsförändringar).				,89	
Min enhetschef svarar ofta snabbt på mail.				,61	
Jag är nöjd med min löneutveckling.					,62
Mitt kunduppdrag passar mig mycket bra.					-,61
[företaget] skulle strunta i eventuella klagomål från mig. *					
% förklarad varians (totalt 74%)	36,8	11,2	10,3	9,2	6,7

Not. *reverserat item, vilket vänts innan analys

Resultat av korrelationsanalyser och multipla regressionsanalyser

Oberoende faktoranalys-genererade variabelers samband med intention att stanna. Den korrelationsanalys som genomfördes visade på följande resultat. Intentionen att stanna kvar på [företaget] korrelerar positivt signifikant ($\alpha < 0,05$) med följande variabel (se tabell 5): Upplevd önskvärdhet. Korrelationen med följande variabler visade sig inte vara signifikant ($\alpha < 0,05$): Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig, Feedback från enhetschef, och Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte.

Tabell 5

Bivariata korrelationer mellan arbetsförhållanden å ena sidan och intention att stanna respektive intention att säga upp sig, å den andra

Arbetsförhållanden	Intention att stanna kvar	Intention att säga upp sig från [företaget]
Intention att stanna kvar		$r(54) = -.50, p < ,01$
Intention att säga upp sig från [företaget]	$r(54) = -.50, p < ,01$	
Upplevd önskvärdhet	$r(42) = ,51, p < ,01$	$r(42) = -.44, p < ,01$
Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Feedback från enhetschef	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte	<i>ns</i>	<i>ns</i>

Not. *: $p \geq ,05$

Den första multipla regressionsanalys som genomfördes (se tabell 6) visar att samtliga nya faktorer förklarar totalt 29% av variationen hos intention att stanna ($p < ,01$). Den andra multipla regressionsanalys som genomfördes (se tabell 6) visar att Upplevd önskvärdhet tillsammans med Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig förklarar 27% av variationen i intention att stanna ($p < ,01$).

Tabell 6

Regressionsmodeller, för att predicera intention att stanna, med faktorer tagna från faktoranalysen

Modell		Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	Sig.
		B	Standardfel	Beta	
1 (enter)	Intercept	4,63	,16		<,01
R = ,60	Upplevd önskvärdhet	,51	,13	,51	<,01
Adj R ² = ,29	Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig	,27	,13	,27	,05
p <,01	Feedback från enhetschef	,14	,13	,14	,29
	Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte	,04	,13	,04	,78
2 (stegvis)	Intercept	4,63	,13		<,01
R=,54; Adj R ² =,27; p <,01	Upplevd önskvärdhet	,51	,13	,51	<,01
	Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig	,27	,13	,27	,05

Oberoende faktoranalys-genererade variablers samband med intention att säga upp sig från [företaget]. Den korrelationsanalys som genomfördes visade på följande resultat. Intentionen att säga upp sig från [företaget] korrelerar negativt signifikant ($\alpha = 0,05$) med följande variabel (se tabell 5): Upplevd önskvärdhet. Korrelationen med följande variabler visade sig inte vara signifikant ($\alpha = 0,05$): Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig, Feedback från enhetschef och Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte.

Den tredje multipla regressionsanalys som genomfördes (se tabell 7) visar att samtliga nya faktorer förklarar totalt 33% av variationen hos intention att säga upp sig från [företaget] ($p < 0,01$). Den fjärde multipla regressionsanalys som genomfördes (se tabell 7) visar i sin tur att Upplevd önskvärdhet ensam förklarar 17% av variationen i intention att säga upp sig från [företaget] ($p < 0,01$).

Tabell 7

Regressionsmodeller, för att predicera intention att säga upp sig från [företaget], med faktorer tagna från faktoranalysen

Modell		Ostandardiserade koefficienter		Standardiserade koefficienter	Sig.
		B	Standardfel	Beta	
3 (enter)	Intercept	1,71	,11		,07
R = ,63	Upplevd önskvärdhet	-,38	,11	-,44	<,01
Adj R ² = ,33	Feedback från enhetschef	,23	,11	,27	,05
p <,01	Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte	-,23	,11	-,27	,05
	Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig	-,21	,11	-,24	,07
4 (stegvis)	Intercept	1,71	-,12		<,01
R=,44; Adj R ² =,17; p <,01	Upplevd önskvärdhet	-,38	,12	-,44	<,01

Diskussion

Syftet med denna uppsats var att i ett svenskt konsultföretag undersöka förhållanden i teknikkonsulters arbete vilka arbetsgivaren antas kunna påverka, som kan ha samband med intention att stanna hos respektive säga upp sig från arbetsgivaren. En intervju- och en enkätstudie genomfördes.

Intervjustudiens syfte var att beskriva arbetsrelaterade förhållanden som IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag förknippade med vilja att byta jobb respektive vilja att stanna hos arbetsgivaren. Intervjustudiens syfte var också att beskriva arbetsrelaterade förhållanden som gjorde att IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag kände sig nöjda respektive missnöjda med jobbet (som i förlängningen kunde påverka deras intention att byta jobb eller stanna kvar).

Ett annat syfte med intervjustudien var att eftersöka kontextspecifika faktorer unika hos [företaget], som sedan skulle integreras i kommande enkätundersökning, utöver redan vedertagna modeller och teorier.

Enkätstudiens syfte var att, bland IT-/ingenjörskonsulter vid ett svenskt konsultbolag:

1. i våra enkätdata undersöka faktorstrukturen bakom de enkätitems som tillsammans utgjorde underlaget för de oberoende variablerna (Kompatibilitet mellan person och jobb, Kompatibilitet mellan person och chef, Chefens tillgänglighet Upplevt organisatoriskt stöd, Upplevda karriärmöjligheter, Lön, Nöjdhet med arbetsrelaterade belöningar, Upplevd anställningstrygghet, Feedback och Information). På så sätt ville vi undersöka möjligheten att skapa

- alternativa oberoende variabler med en enklare struktur.
- undersöka samband mellan oberoende variabler konstruerade enligt punkt 1, ovan, och intention att stanna hos arbetsgivaren, å den andra.
 - undersöka samband mellan oberoende variabler konstruerade enligt punkt 1, ovan, och intention att säga upp sig från [företaget], å den andra.

Innan vi diskuterar våra resultat vill vi påminna om några metodologiska begränsningar för enkätstudien. De statistiska analyserna som genomfördes är känsliga för sampelspecifik variation. Faktor- och regressionsanalyserna är också känsliga för små urval – speciellt när många faktorer inkluderas – vilket begränsar möjligheterna att tolka resultaten. Samtidigt var svarandelen inte högre än 59%. Därför måste generaliseringar av resultaten till [företagets] konsulter i stort, liksom till teknikkonsultföretag mer generellt, ske med stor försiktighet.

I faktoranalysen i enkätstudien identifierades en faktor (Upplevd önskvärdhet) som till viss del kunde särskiljas från de faktorer som tidigare forskning framhållit som viktiga. Denna faktor kunde tolkas som en faktor som mäter en upplevelse av att vara önskad av företaget. Studiens resultat tyder på att faktorn fångar en viktig underliggande faktor hos företaget, vilken predicerar både intentionen att säga upp sig från [företaget] och intentionen att stanna kvar där. Det är möjligt att det är en faktor som är särskilt framträdande i just teknikkonsultbranschkontexten. Som konsult befinner man sig i liten utsträckning hos sin arbetsgivare, och kanske blir känslan av att vara önskad av densamma av den anledningen särskilt viktig i en konsultkontext. Flera av informanterna i intervjustudien uppgav att [företagets] chefer var intresserade av dem som *personer*. Detta resultat ligger nära till hands att tolka som en möjlig aspekt av att uppleva sig önskad. En informant uppgav att eftersom chefen intresserade sig för denne, kunde de tillsammans planera för dennes karriär och hitta uppdrag som passade konsultens kompetens, livssituation och personlighet. Att vara önskad av företaget skulle kunna vara särskilt viktigt vid psykisk ohälsa, när arbetsförmågan inte är densamma. En konsult i intervjustudien menade att dennes positiva erfarenhet av att ha blivit väl bemött när denne drabbades av utmattning, hade gjort konsulten mycket tacksam, och hen var tack vare detta beredd att stanna kvar hos [företaget] en lång tid framöver. I intervjustudien erhöles exempel på att företaget verkade ta ett stort ansvar för sina konsulter psykiska mående (och visade att de trots sitt tillstånd fortfarande var önskade där). De verkade se psykisk ohälsa hos sina konsulter som ett gemensamt problem, inte något individen lämnades att hantera på egen hand.

Faktorerna Enhetschefens kompatibla värderingar och omtanke om mig, Feedback från enhetschef och Snabbt och tillfredsställande informationsutbyte korrelerade inte på ett signifikant sätt med någon av beroendevariablerna.

Resultatet från intervjustudien visade att uppsägningsprocessen i sig inte handlade om något hastigt beslut, utan något informanterna uppgav att de hade funderat på/skulle fundera på ett tag, innan de eventuellt skulle säga upp sig. Flera uppgav att de hade gjort försök att åtgärda de eventuella problem de upplevde genom att påkalla chefens uppmärksamhet. I flera fall verkade man alltså ha försökt göra något åt sin situation innan man meddelade chefen att man hade tankar om att säga upp sig. Detta resonemang styrks i teorin om mötta förväntningar (Joseph et al., 2007), som beskriver hur en individ lämnar sin organisation om denna inte får vad hen förväntar sig av organisationen. Att arbeta proaktivt och ta medarbetarnas synpunkter på allvar för att motverka uppsägningar, verkar vara ett tänkbart sätt för att behålla sina medarbetare. Detta eftersom tanken om

att sluta ofta har funnits där längre än vad chefen känner till.

Begränsning enkätstudien

Till följd av de många signifikansprövningar vid gjort, och det resulterande masssignifikansproblemet, har vi valt att enbart tolka resultat med $p < ,01$. Det övriga resultatet behöver tolkas med försiktighet.

Eftersom bolaget startades 2010, och bara nio av personerna i företaget jobbar kvar i nuläget, innebär det att anställningstiden hos respondenterna är snedfördelad, och utan särskilt stor variation. Det är en risk att de faktorer som är viktiga för en person som jobbat länge på ett företag, inte är desamma för en person som är relativt nyanställd. Ytterligare en begränsning är att det finns en risk att viktiga faktorer valdes bort, till förmån för faktorer som författarna ansåg var möjliga för företaget att åtgärda, vid valet av oberoende variabler. På grund av att det inte råder konsensus i forskningen kring vilka faktorer som faktiskt gör att en medarbetare säger upp sig (Brooks et al., 2009), antas den risken vara än högre. Det kan också vara problematiskt att skicka ut en enkät till samtliga anställda på ett företag utan att känna till hur länge de jobbat där, då det i praktiken skulle kunna innebära att medarbetare som ännu inte hunnit göra sig en bild av arbetsgivaren, besvarar den.

Det kan dessutom vara så att personer som varit anställda på ett företag en längre tid, är personer som är bättre rustade för att hantera eventuella brister i organisationen. Denna grupp personer skulle då eventuellt signifikant kunna skilja sig från den grupp som sagt upp sig. Om så är fallet så skapas även ett "restriction of range"-problem (Borg & Westerlund, 2012) i datan, vilket innebär att eventuella korrelationer blir lägre än vad de är i verkligheten för den totala populationen.

Det är viktigt att komma ihåg att studiens resultat inte säger något om hur mycket respektive faktorer inverkar på faktiskt uppsägning. Det stora externa bortfall i studien, som kan antas vara ett problem i all typ av forskning med enkäter, innebär också ett observandum under tolkningen av resultatet. Personer med en eftergymnasial utbildning som var 3 år eller kortare var underrepresenterade i studien, jämfört med andra grupper. Därmed bör eventuella generaliseringar till andra i samma grupp, vilka inte svarat på enkäten, göras med än mer försiktighet då denna grupp skulle kunna skilja sig från de andra på något annat sätt.

Faktoranalys är en metod som kräver mycket data. Vissa forskare menar att man bör ha minst 150 svarande på varje item (Borg & Westerlund, 2012). Vid ett lägre antal svar så behövs en hög cutoff-gräns för faktorladdningarna, för att faktorerna ska vara praktiskt signifikanta. Har man det räcker det med ett litet urval, ca 50 personer, för att faktorerna ska vara praktiskt signifikanta enligt Hair och kollegor (citerade i Berntson et al., 2016). Detta arbete tillämpar en hög cutoff-gräns, dock bör resultatet tolkas med viss försiktighet i enlighet med Borg och Westerlunds (2012) rekommendationer.

Till viss del fanns det problem med extremvärden i korrelationsanalyserna. Det innebär att sambandet mellan Intention att stanna och Upplevd önskvärdhet, bör tolkas med försiktighet då detta samband kan se starkare ut än vad de är.

Att alfa-nivån valdes till $\alpha = ,05$ innebär att ett enskilt signifikant resultat med 95% sannolikhet inte uppkommit av slumpen (Borg & Westerlund, 2012). Eftersom flertalet signifikansprövningar görs i denna studie leder dock masssignifikansproblemet (Borg & Westerlund, 2012) till att det är en 46% stor sannolikhet att få ett signifikant resultat, på

någon av signifikanstestningarna, av ren slump. Med anledning av det, diskuteras framförallt de resultat som förefaller robusta och konsekventa, och där $p < .01$. Även dessa kan dock vara ett resultat av masssignifikansproblemet, varför även dessa behöver tolkas med viss försiktighet.

Sammanfattningsvis innebär studiens begränsade urval att både faktoranalysen och regressionsmodellerna bör tolkas med viss försiktighet, framförallt vad gäller resultatet av prediktorers betydelse, i termer av förklarad varians hos beroendevariablerna.

Begränsningar intervjustudien

Vissa av de som intervjuades kunde under vissa av frågorna inte berätta om specifika situationer, utan pratade mer i generella termer. Det kan påverka validiteten negativt (Flanagan, 1954). Att vissa intervjuer genomfördes i [företagets] lokaler kan ha påverkar informanternas känsla av att tala helt fritt, även om det var informantens egna val. Några intervjuer genomfördes över telefon, vilket också kan ha påverkat intervjuarens möjlighet att läsa av informantens kroppsspråk och mimik, vilket hade kunnat ge värdefull information och genererat andra typer av följdfrågor.

Två konsulter svarade inte vid uppringning och hade därmed ingen möjlighet att delta i studien. Det är svårt att veta varför de två personerna inte svarade vid uppringning, anledningarna kan ha varit flera. Det finns en risk att dessa personer skiljer sig från de som faktiskt svarade i telefon, och som vid ett deltagande skulle representerat en viss typ av konsult. Kanske resulterade det i att den exceptionellt hårt arbetande konsulten eller den oerhört stressade konsulten inte fick möjlighet att inte delta i studien.

Slutsats

Sammanfattningsvis identifierades en ny faktor (Upplevd önskvärdhet) som skilde ut sig mot faktorer studerade i tidigare forskning. Den hade ett starkt samband med Intention att stanna och Intention att säga upp sig från [företaget]. Detta kan i praktiken innebära att man i ord eller handling visar medarbetaren som hamnat i en besvärlig situation, att denne fortfarande är önskvärd av företaget. Att gå medarbetarens önsksningar vad gäller karriärmål till mötes, är ett annat sätt att visa att företaget vill behålla den anställda.

Resultatet från studierna skulle kunna generera flera uppslag till åtgärder som företaget kan vidta, utöver ovan angivna, för att öka intentionen att stanna i företaget samt minska intentionen att säga upp sig. Vidare forskning behövs dock för att verifiera resultatens betydelse i en vidare teknikkonsultkontext.

Referenser

Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2001). Test of a mediated performance-turnover relationship highlighting the moderation roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1014-1021. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.1014

- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., Näswall, K., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29, 503-522. doi: 10.1108/01437720810904194
- Cohen, A. (1998). An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 1-17. doi: 10.1016/S0956-5221(97)00033-X
- Danir AB. (2016). [Företaget]. Hämtad 28-06-2016, från [http://danir.se/default-se/danir_swe_\[företaget\]_ab.aspx](http://danir.se/default-se/danir_swe_[företaget]_ab.aspx)
- DiStefano, C., Zhu, M., & Mindrila, D. (2009). Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14, 1-11.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820. doi: 10.1037/0021-9010.82.5.812
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Ejlertsson, G. (2014). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358. doi:10.1037/h0061470
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. doi: 10.1177/014920630002600305
- Heimbrand, P., & Nilsson, M. (2012). *Mellanmänsklig kommunikation*. Opublicerad kandidatuppsats. Linnéuniversitetet: Institutionen för datavetenskap, fysik och matematik, Växjö. Hämtad 28-06-2016, från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:534868/FULLTEXT01.pdf>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231-274. doi: 10.1080/19416520802211552
- Joseph, D., Ng, K.-Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 31, 547-577. doi: 10.2307/25148807
- Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. *The American Review of Public Administration*, 35, 137-156. doi: 10.1177/0275074004273150
- Kim, T.-Y., & Kim, M. (2013). Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit. *Journal of Business Ethics*, 112, 155-166. doi: 10.1007/s10551-012-1238-1
- Kochanski, J., & Ledford, G. (2001). 'HOW TO KEEP ME'-RETAINING TECHNICAL PROFESSIONALS. *Research Technology Management*, 44, 31-38.
- KonsultCompagniet AB. (2015). [Företaget]. Sävedalen: KonsultCompagniet AB.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., & Elyakim, N. (1995). Predictors of Intentions

- to Leave the Ward, the Hospital, and the Nursing Profession: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 277-288. doi: 10.1002/job.4030160308
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 1-31. doi: 10.1177/0149206315575554
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40, 667-680. doi: 10.1007/s11031-016-9574-6
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89. doi: 10.5465/AMR.1994.9410122008
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 711-722. doi: 10.2307/20159613
- Li, J., Galatsch, M., Siegrist, J., Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2011). Reward frustration at work and intention to leave the nursing profession—Prospective results from the european longitudinal NEXT study. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 628-635. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2010.09.011
- Lo, J. (2015). The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research. *Information Systems Frontiers*, 17, 387-411. doi: 10.1007/s10796-013-9408-y
- Mardia, K. V., Kent, J. T., & Homles, S. (2005). *Multivariate Analysis*. New York: Academic Press.
- McKenna, E. (2012). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. Hove: Psychology Press.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 509-517. doi: 10.1037//0021-9010.64.5.509
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. doi: 10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522. doi: 10.1037/0033-2909.86.3.493
- Morrison, K. A. (1997). How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*, 35, 39-67.
- Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2010). Job Characteristics as Antecedents of Intention to Stay and Mediating Effects of Work Family Facilitation and Family Satisfaction among Single Mothers in Malaysia. *International Journal of Business*

- and Social Science, 1*, 59-74.
- Post, C., DiTomaso, N., Farris, G. F., & Cordero, R. (2009). Work–family conflict and turnover intentions among scientists and engineers working in R&D. *Journal of Business and Psychology, 24*, 19-32. doi: 10.1007/s10869-009-9089-1
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research, 62*, 1027-1030. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology, 50*, 395-426. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2014). *Psychology and work today*. Noida: Pearson India Education Services Pvt.Ltd.
- Shen, J., Cox, A., & McBride, A. (2004). Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants: a literature review. *Health Services Management Research, 17*, 249-262. doi: 10.1258/0951484042317769
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. 2004. The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*, 165–184. doi: 10.1177/0013164403258440
- Susskind, A. M. (2007). Downsizing Survivors' Communication Networks and Reactions: A Longitudinal Examination of Information Flow and Turnover Intentions. *Communication Research, 34*, 156-184. doi: 10.1177/0093650206298068
- Svenska Teknik&Designföretagen. (2016). *Investeringssignalen: juli 2016: Den höga kompetensbristen är branschens största utmaning*. Stockholm: Svenska Teknik&Designföretagen.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Törner, M., Pousette, A., Larsman, P., & Hemlin, S. (2016). Coping With Paradoxical Demands Through an Organizational Climate of Perceived Organizational Support: An Empirical Study Among Workers in Construction and Mining Industry. *The Journal of Applied Behavioral Science, 1*-25. doi: 10.1177/0021886316671577
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine, 60*, 1117-1131. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.06.043
- Voigt, E., & Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: Examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 26*, 574-588. doi: 10.1080/09585192.2014.922599
- Westaby, J. D. (2005). Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 98*, 97-120. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.07.003
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Maidenhead: Open University Press.
- Woo, S. E., & Maertz, C. P. (2012). Assessment of Voluntary Turnover in Organizations: Answering the Questions of Why, Who, and How Much. I N. Schmitt (Red.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (s. 570-594). New York: Oxford University Press.

- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9, 79-94. doi: 10.20982/tqmp.09.2.p079
- Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yilmaz, G., & Ozsoy, A. (2010). *Job satisfaction, commitment and intention to stay among banks' call centre workers: the case of workers in Turkey*. Studie presenterad på FAOS, IIRA-kongres, 2010. Köpenhamns universitet: Forskningscenter för Arbejdsmakeds- og Organisationsstudier, Köpenhamn.
- Zhang, J.-C., Ling, W.-Q., Zhang, Z.-Y., & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: a total effect moderation model. *Social behavior and personality: an international journal*, 43, 1657-1666. doi: 10.2224/sbp.2015.43.10.1657
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61, 309-348. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x

Bilagor

Bilaga 1

Bakgrund DEL 1:

- Hur länge har du varit / var du anställd på företaget?
- Har du tidigare / senare arbetslivserfarenhet i samma/liknande bransch? Hur lång tid har du befunnit dig i branschen innan/efter din anställning på [företaget]?
- Vad jobbar du med nu?
- Hur gammal är du?
- Vad har du för utbildningsbakgrund - Nivå samt inriktning?

Kritiska incidenter DEL 2 (fråga efter sådana här situationer tills att de inte kommer på fler):

- Kan du berätta om någon situation på jobbet då du kände och tänkte att du verkligen gillade ditt arbete
- Kan du berätta om någon situation på jobbet då du kände och tänkte att du verkligen var missnöjd med ditt arbete
- Kan du berätta om någon situation där du upplevde att [företaget] var en arbetsgivare som du verkligen ville jobba kvar hos.
- Kan du berätta om någon annan situation där du verkligen kände att du ville jobba kvar på [företaget]?
- Kan du berätta om något tillfälle när du kände och tänkte att du verkligen ville sluta på [företaget]?
- Kan du nu föreställa dig något annat tillfälle där du kände att du verkligen ville sluta jobba på [företaget]?
- Eventuella följdfrågor:
 - Kan du berätta mer?
 - Kan du utveckla?
 - Hur kände du då?
 - Hur tänkte du då?

DEL 3

- Vad tror du är avgörande för ett beslut att fortsätta jobba på [företaget] / Vad hade [företaget] kunnat göra för att få dig att stanna kvar längre?
- Vad tror du skulle kunna vara avgörande för att du skulle välja att sluta jobba på [företaget]? / Vad tror du var avgörande för ditt beslut att säga upp dig från [företaget]?
- Vad är / var det som är / var positivt med att arbeta på [företaget]?
- Vad är / var det som är/var negativt med att arbeta på [företaget]?
- Vilka faktorer tror du bidrar till att du trivs på ett jobb (oavsett vilket)?
- Vilka faktorer tror du bidrar till att du inte trivs på ett jobb (oavsett vilket)?
- Hur tror du att din personlighet påverkar beslutet att stanna kvar? / Säga upp dig?

Vad har du för tankar om: (om ej framkommit tidigare)

- Rättvisa på jobbet
- Autonomi på jobbet?
- Feedback?
- Dina medarbetares påverkan på dig?
- Din chefs påverkan på dig?
- Lön/förmåner?
- Kompetensutvecklingsmöjligheter?
- Möjlighet att avancera inom bolaget?
- Anställningstrygghet?
- Flexibelt jobbschema?
- Internationell miljö?

Övriga frågor? Är det något du önskar att tillägga?

Bilaga 2

Q100 Välj det utav 6 alternativ som stämmer bäst in på dig. Ingen fråga är obligatorisk och kan därmed lämnas obesvarad.

Q101 Följande frågor handlar om faktorer som indirekt kan påverka din upplevelse av ditt arbete.

Q1 Vilket år är du född?

_____ 1 (1)

Q2 Hur ser din hushållssammansättning ut?

- Samboende och har hemmavarande barn (1)
- Ensamstående och har hemmavarande barn (2)
- Samboende och har inte hemmavarande barn (3)
- Ensamboende och har inte hemmavarande barn (4)

Q3 Vilken är din högst avslutade utbildningsnivå?

- Grundskola (1)
- Gymnasium (2)
- Eftergymnasial utbildning 3 år eller kortare (3)
- Eftergymnasial utbildning längre än 3 år (4)

Q4 Hur lång är din restid dörr till dörr (hem - kunduppdraget) i minuter?

_____ 1 (1)

Q102 Följande frågor handlar om hur du ser på att arbeta kvar hos [företaget].

Q5 Jag planerar att göra karriär genom [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q6 Jag planerar att arbeta kvar hos [företaget] en lång tid.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

- Stämmer helt (6) (6)

Q7 Om det var helt upp till mig att välja, skulle jag föredra att fortsätta arbeta på [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q8 Jag skulle vilja arbeta kvar hos [företaget] en lång tid framöver.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q9 Om jag var tvungen att sluta arbeta ett tag (t.ex. p.g.a. personliga skäl) skulle jag vilja komma tillbaka till [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q10 Jag känner ofta att jag vill lämna konsultbranschen.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q11 Jag skulle så fort som möjligt vilja lämna konsultbranschen.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q12 Jag söker aktivt efter ett arbete utanför konsultbranschen.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q13 Jag känner ofta att jag vill lämna [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q14 Jag skulle så fort som möjligt vilja lämna [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q15 Jag söker aktivt efter ett arbete utanför [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q103 Följande frågor handlar om hur bra ditt kunduppdrag passar dig.

Q16 Min kunskap, mina färdigheter och förmågor matchar de krav som mitt kunduppdrag ställer på mig.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q17 Mitt kunduppdrag tillfredsställer mina behov att utvecklas tekniskt.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)

- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q18 Mitt kunduppdrag tillfredsställer mina behov att utvecklas personligt.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q19 Mitt kunduppdrag passar mig mycket bra.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q20 Mitt kunduppdrag innehåller arbetsuppgifter som jag verkligen vill göra.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q104 Följande frågor handlar om bra du passar med din enhetschef på [företaget]. Förtydligande: En värdering är ett synsätt, en åsikt eller en speciell uppfattning som man har. Med det man värderar menas sådant man tycker är viktigt i livet.

Q21 Min enhetschefs värderingar stämmer bra överens med det jag värderar i livet.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q22 De saker jag värderar i livet är väldigt lika de saker som min enhetschef värderar.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)

- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q23 Mina värderingar stämmer överens med min enhetschefs värderingar.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q105 Följande frågor handlar om hur tillgänglig din enhetschef på [företaget] är.

Q24 Min enhetschef är ofta lätt att få tag på.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q25 Min enhetschef svarar ofta snabbt på mail.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q26 Min enhetschef hör av sig tillräckligt ofta till mig.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q106 Följande frågor handlar om hur bra stöd du får från [företaget].

Q27 [Företaget] uppskattar mitt bidrag till dess framgång.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)

- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q28 [Företaget] visar ingen uppskattning när jag gör extra ansträngningar.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q29 [Företaget] skulle strunta i eventuella klagomål från mig.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q30 [Företaget] bryr sig verkligen om mitt välmående.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q31 Om jag gjorde så gott jag kunde på uppdraget så skulle inte [företaget] uppmärksamma det.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q32 Om kraven i uppdraget blir för höga (t.ex. för högt tempo, för komplexa arbetsuppgifter och för lite tid att slutföra uppgifterna) så agerar [företaget] kraftfullt för att hjälpa mig att få en hanterbar arbetssituation.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q33 [Företaget] bryr sig mycket om hur jag trivs på uppdraget.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q34 [Företaget] visar mig en låg grad av omtanke.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q35 [Företaget] visar stolthet över mina prestationer på kunduppdraget.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q36 Om jag tog beslutet att säga upp mig, skulle [företaget] försöka övertala mig att stanna kvar.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q107 Följande frågor handlar om hur nöjd du är med dina arbetsrelaterade belöningar.

Q37 Jag är nöjd med mina möjligheter till karriär, utveckling etc. på [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q38 Jag ser möjligheter till att nå mina karriärsmål genom [företaget].

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q39 Vad är din nuvarande månadslön (exkl. tillägg)? Avrunda till närmaste tusental.

_____ 1 (1)

Q40 Jag är nöjd med min nuvarande månadslön (inkl. tillägg).

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q41 Jag är nöjd med [företaget]s argument, som motiverar den lön jag får.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q42 Jag är nöjd med min löneutveckling.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q43 Jag är mycket nöjd med de förmåner jag har som anställd hos [företaget] (t.ex. resor, friskvård m.m.).

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q108 Följande frågor handlar om din upplevda anställningstrygghet.

Q44 Jag känner mig mycket säker på att få arbeta kvar på [företaget] en lång tid framöver, om jag vill.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q45 Jag känner mig säker på att [företaget] gör allt de kan för att behålla mig som anställd (även om jag blev sjukskriven, om det blev lågkonjunktur etc.).

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q46 Jag oroar mig för min anställningstrygghet.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q109 Följande frågor handlar om hur nöjd du är med den feedback och information du får från [företaget].

Q47 Jag får ofta konstruktiv kritik från min enhetschef på [företaget] angående vad jag kan förbättra.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q48 Jag får ofta konkret och begriplig feedback från min enhetschef på [företaget] kring hur jag presterar på mitt uppdrag.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

- Stämmer helt (6) (6)

Q49 Jag får ofta öppen och ärlig feedback från min enhetschef på [företaget] kring hur jag presterar på mitt uppdrag.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q50 Min enhetschef på [företaget] är bra på att ge mig information om [företaget] (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättning, organisationsförändringar), även om det är negativ information.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q51 [Företagets] moderbolag är bra på att ge mig information om [företagets] moderbolag (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättning, organisationsförändringar), även om det är negativ information.

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q52 Jag är mycket nöjd med den information jag får av min enhetschef på [företagets] moderbolag om [företagets] moderbolag (t.ex. hur det går för företaget, personalomsättning, organisationsförändringar).

- Stämmer inte alls (1) (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- Stämmer helt (6) (6)

Q110 Har du något som du vill tillägga? Fyll gärna i eventuella kommentarer i rutan nedan:

Bilaga 3

Varför vill man jobba kvar som konsult? Varför vill man sluta? Välkommen att del i en enkätstudie.

Nu har vi, Hanna Locking och Linnea Sidbrant, inom ramen för vårt examensarbete vid Psykologprogrammet i Göteborg under handledning av docent Mats Eklöf, intervjuat några av dina konsultkollegor på [företaget]. En del av det material som kom fram ligger till grund för denna enkätundersökning. Du kommer i enkäten få möjlighet att ta ställning till olika påståenden utifrån din roll som konsult hos [företaget]. Enkäten kan besvaras fram till 31 oktober, och tar cirka 15 minuter att fylla i.

Det är helt frivilligt att delta. Du är som svarande anonym, och inga resultat som gör det möjligt att identifiera individer kommer att rapporteras. Resultatet av studien presenteras endast på gruppnivå. Resultatet kommer att redovisas för cheferna på [företaget]. Önskar Du ta del av studiens resultat kan Du kontakta oss på någon av nedanstående mailadresser.

Kontakt

Välkommen att höra av dig till Hanna Locking (hanna.locking@[företaget].se), Linnea Sidbrant (linnea.sidbrant@[företaget].se), eller handledare Mats Eklöf (mats.eklof@psy.gu.se).

Vänlig hälsning, Hanna Locking & Linnea Sid